

UNIVERSITA' DELLA TUSCIA VITERBO

PIANO DELLA *PERFORMANCE*

TRIENNIO 2011-2013

1.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Rettore

Il presente Piano della *Performance* individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori della misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

L'arco temporale di riferimento è il triennio e coincide con quello dei documenti di programmazione economico-finanziaria cui il piano è strettamente correlato. Gli obiettivi strategici, infatti, individuati nel Piano coincidono con quelli contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio preventivo.

La pianificazione strategica per il triennio 2011-2013 si inserisce in un contesto finanziario complesso a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni, solo parzialmente mitigate dalla recente legge di stabilità. Nel medesimo triennio le Università sono chiamate ad affrontare sul fronte ordinamentale le profonde innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n.240, la cosiddetta '*Riforma Gelmini*' - che peraltro, all'art. 2 co. 1 lett. r), prevede esplicitamente nuovi compiti affidati ai Nuclei di Valutazione degli Atenei che surrogano i compiti degli Organismi di Valutazione di cui all'art. 14 del D.lgs. 150/2009 - nonché i complessi meccanismi di adeguamento dell'offerta formativa previsti dal combinato dei DD.MM. 17 e 50/2010.

L'Ateneo sarà pertanto impegnato in un quadro finanziario particolarmente critico in una revisione complessiva e trasversale di tutto l'ordinamento dell'Università, dallo Statuto a tutti i Regolamenti di Ateneo e delle strutture.

Nel contesto appena descritto l'Ateneo rinnova il proprio impegno a fornire agli studenti le competenze necessarie per il completamento e l'arricchimento della propria formazione per poter essere in grado di affrontare con competenza e capacità il mondo del lavoro. A tale scopo l'Ateneo ha individuato per il prossimo triennio un generale obiettivo di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa e di rafforzamento della ricerca cui si affianca l'intenzione di promuovere pratiche manageriali eccellenti per il personale. L'obiettivo è infatti anche quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, al cui interno rientrano anche quelle attività che hanno come finalità il corretto funzionamento dell'organizzazione.

Sul piano meramente metodologico si precisa infatti che nel Piano sia a livello di individuazione delle aree strategiche che di obiettivi strategici è sembrato corretto considerare l'Università nel suo complesso non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.lgs. 150/2009. In altre parole sono state ricomprese anche le aree della ricerca e della

didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione a livello nazionale (indicatori FFO - ANVUR) .

Con la redazione del Piano della *Performance* si istituzionalizza per tutte le aree della nostra Amministrazione l'introduzione di sistemi di valutazione delle strutture e dei dipendenti al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della *performance* organizzativa e individuale, tenuto in debito conto il livello di soddisfazione degli studenti e dei destinatari dei servizi.

Tengo anche a precisare, come giustamente rilevato di recente dalla stessa CIVIT che '*l'introduzione e il pieno funzionamento dei meccanismi di valutazione e trasparenza richiedono molti anni*'. Inoltre, per le ragioni sopra richiamate, nell'ambito delle pubbliche amministrazioni la realtà universitaria presenta notoriamente specificità ontologiche correlate alla tipologia di funzioni svolte e al sovrapporsi di una legislazione parallela che disciplina la valutazione della ricerca e della didattica ad opera della neo-istituita ANVUR.

Ci attende quindi un triennio particolarmente intenso sia per le motivazioni sopra esposte, connesse con un quadro finanziario e normativo in rapida evoluzione, ma anche per l'impegno che dovrà essere profuso nella promozione e diffusione della cultura della *performance* all'interno di tutte le aree del nostro Ateneo; in questa fase complessa confido pertanto nel prezioso supporto di tutti gli altri Organi di Governo, i Delegati, i Presidi, il Direttore Amministrativo, i Dirigenti e tutto il personale docente e tecnico-amministrativo affinché ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni possa contribuire con le proprie competenze, e soprattutto con la propria motivazione, a prestare quel *quid pluris*, un supplemento di impegno, necessario oggi per lo sviluppo del nostro Ateneo.

Cordialmente,

Marco Mancini

INDICE

1.1PRESENTAZIONE DEL PIANO	PAG. 2
1.2 INDICE	PAG. 4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI	PAG. 5
2.1. CHI SIAMO	PAG. 5
2.2. COSA FACCIAMO	PAG. 5
2.3. COME OPERIAMO	PAG. 6
3. IDENTITÀ	PAG. 6
3.1. AMMINISTRAZIONE IN CIFRE	PAG. 6
3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	PAG.11
3.3 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	PAG.11
4. ANALISI DEL CONTESTO	PAG.13
4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	PAG.13
4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	PAG.15
5. OBIETTIVI STRATEGICI	PAG.30
5.1 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI	PAG.30
5.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI	PAG.32
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	PAG.42
6.1 L'ALBERO DELLA <i>PERFORMANCE</i>: IL COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI	PAG.42
6.2 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE E DI POSIZIONE EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ	PAG.44
6.3 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D SENZA RUOLO DI RESPONSABILITÀ	PAG.47
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	PAG.61
7.1 FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO	PAG.61
7.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	PAG.62
7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	PAG.62
8. ALLEGATI	
ALLEGATO 1: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	
ALLEGATO 2: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI DI ATENEO PER LA DIDATTICA	
ALLEGATO 3: PIANI OPERATIVI	

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDERS* ESTERNI

2.1. Chi siamo

La scelta di Viterbo quale sede dell'Università si ricollega strettamente alla storia e alle tradizioni culturali della città. Sembra infatti che già verso la metà del XIII secolo esistessero a Viterbo studi itineranti, presso i quali si insegnavano le discipline del *Trivium* e del *Quadrivium*.

Nell'anno 1546 fu fondato uno "*Studium*" per volontà di Papa Paolo III Farnese. Questo Studio, che istituiva le cattedre di logica, filosofia, giurisprudenza e medicina, ebbe come sede il Palazzo dei Priori, oggi sede del Comune, e funzionò, sia pure con qualche breve interruzione, fino al 1581. Più tardi, ai primi dell'Ottocento, fu istituita a Viterbo una scuola medico-chirurgica a livello universitario, che comprendeva anche una cattedra di fisica e chimica. La clinica universitaria, che ebbe sede presso l'Ospedale Grande degli Infermi, funzionò fino al 1853, quando, a seguito della bolla "*Quod divina sapientia*" di Leone XIII, che riordinava gli Studi dello Stato Pontificio, venne soppressa.

In tempi più recenti, nel 1969, veniva istituita la Libera Università della Tuscia, con le Facoltà di Magistero, di Economia e Commercio e Scienze Politiche, soppressa nel 1979. I ripetuti tentativi della cittadinanza di fare di Viterbo la sede di un Ateneo sono stati coronati da successo con la creazione dell'Università Statale degli Studi della Tuscia, istituita con legge n. 122 del 3 aprile 1979.

Oggi sono presenti 6 Facoltà e 13 Dipartimenti (vedi. 2.2. e 3.1.).

2.2. Cosa facciamo

L'Università della Tuscia presenta un'offerta didattica relativa alle aree agrarie e forestali, linguistiche, biologiche ed ambientali, delle scienze e delle tecniche per la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche e delle scienze della comunicazione e della pubblica amministrazione, cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

L'inscindibile relazione tra l'attività di ricerca e la didattica assolve al mandato istituzionale di promuovere e favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società e si sostanzia nelle attività di ricerca a livello di produzione scientifica, di formazione e di ricaduta che essa ha nelle attività didattiche e di trasferimento tecnologico nonché nella capacità di interagire con le istituzioni locali, nazionali e internazionali.

2.3. Come operiamo

Le funzioni didattiche sono svolte dalle 6 Facoltà che dal punto di vista organizzativo gestionale, in base a quanto disposto dal Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, operano come Centri di spesa di tipo B (con una contenuta autonomia organizzativo-gestionale).

Le attività di ricerca sono svolte dai 13 Dipartimenti e dai Centri interdipartimentali, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di spesa A (piena autonomia di bilancio, organizzativa e gestionale).

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (Area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte dall'Amministrazione Centrale. Le singole divisioni operano come Centri di spesa B.

Nello svolgimento delle funzioni istituzionali l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle Imprese, con gli enti territoriali nonché con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università.

In particolare, per quanto riguarda l'Offerta Formativa, in fase di programmazione dell'istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali.

La sinergia con le Imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream*, *project work* e *stage* e tutte quelle iniziative che favoriscono l'inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro.

Le Imprese sostengono altresì le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin off* e varie altre forme di collaborazione .

3. IDENTITA'

3.1. L'amministrazione in cifre

Le **Facoltà** presenti sono:

- Facoltà di Agraria (DPR 1° luglio 1980, n. 549 – G.U. 254 del 16.9.1980)
- Facoltà di Lingue e letterature straniere moderne (DPR 17 maggio 1983, n. 311 – G.U. n. 182 del 5.7.1983)
- Facoltà di Scienze matematiche fisiche e naturali (DPR 25 luglio 1987 – G.U. n. 267 del 14.11.1987)
- Facoltà di Conservazione dei beni culturali, istituita con DPR 15 luglio 1987 (G.U. n. 304 del 31.12.1987)

- Facoltà di Economia (D.R. n. 3102 del 21 giugno 1989 – G.U. n. 255 del 31.10.1989)
- Facoltà di Scienze politiche (D.R. n. 20/2002 dell'8 gennaio 2002 ex DPR n. 25/1998).

L'Ateneo, oltre alle predette sei facoltà, conta le seguenti strutture didattiche, di ricerca e di servizio:

- n. 13 **Dipartimenti**:
 - Istituzioni Linguistico-Letterarie, Comunicazionali e Storico-Giuridiche dell'Europa (DISTU)
 - Scienze Umanistiche, della Comunicazione e del Turismo (DISUCOM)
 - Scienze dei Beni Culturali (DISBEC)
 - Economia e Impresa (DEIM)
 - Agrobiologia e Agrochimica (DABAC)
 - Scienze dell'Ambiente Forestale e delle Sue Risorse (DISAFRI)
 - Protezione delle Piante (DIPROP)
 - Produzione Vegetale (DIPROV)
 - Produzioni Animali (DIPA)
 - Scienze Ambientali (DISA)
 - Tecnologie, Ingegneria e Scienze dell'Ambiente e delle Foreste (DAF)
 - Geologia e Ingegneria Meccanica, Naturalistica e Idraulica per il Territorio (GEMINI)
 - Ecologia e Sviluppo Economico Sostenibile (DECOS)
- n. 9 **Centri** (interdipartimentali di ricerca e di servizio):
 - Centro Interdipartimentale dell'Orto Botanico (COB)
 - Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (CIME)
 - Centro di Calcolo Universitario (CUC)

- Centro Studi Alpino (CSALP)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca sul Viaggio
- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale “N. Lupori”
- Centro Linguistico di Ateneo (CLA)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER)
- Centro Grandi Attrezzature (CGA)
- Sistema Museale di Ateneo (SMA)
- n. 5 **Biblioteche** di Facoltà ed interfacoltà:
 - Centro per la Biblioteca delle Facoltà di Agraria e Scienze MM.FF.NN.
 - Biblioteca Facoltà di Lingue
 - Biblioteca Facoltà di Conservazione dei Beni Culturali
 - Biblioteca Facoltà di Economia
 - Biblioteca Facoltà di Scienze Politiche

Per l’anno accademico 2010/2011 (alla data del 27.1.11) si conta un numero di **studenti** iscritti, compresi gli immatricolati, di 7.849 e di n.33 studenti iscritti per le scuole di specializzazione

L’**offerta didattica** 2010/2011 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 14 Corsi di Laurea Magistrali (Specialistici), 15 Dottorati di Ricerca, 9 Master di I e II livello, 1 Scuola di Specializzazione e 1 Corso di Perfezionamento.

Il **personale** docente e tecnico amministrativo dell’Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31/12/2010):

Tavola n. 1- Ripartizione personale docente e tecnico-amministrativo dell'Università della Tuscia

Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori, assistenti):	287	Totale Personale Tecnico Amministrativo:	311
Professori Ordinari	84	Dirigenti	2
Professori Associati	104	Categoria EP	12
Ricercatori	98	Categoria D	80
Assistenti	1	Categoria C	176
		Categoria B	32
		Collaboratori Linguistici	9

Tavola n. 1/a- Ripartizione personale tecnico-amministrativo per area funzionale

Area funzionale	Dirigenti	Cat.E.P.	Cat.D	Cat.C	Cat.B	Cel	Totali Per Area
Amm.va				99	13		112
Amm.va-Gest.	1	5	42				48
Biblioteche		1	6	6			13
Tecnica, T.S.e E.D.	1	6	32	71		9	119
Servizi G.T.A.					19		19
Totali per Categoria	2	12	80	176	32	9	311

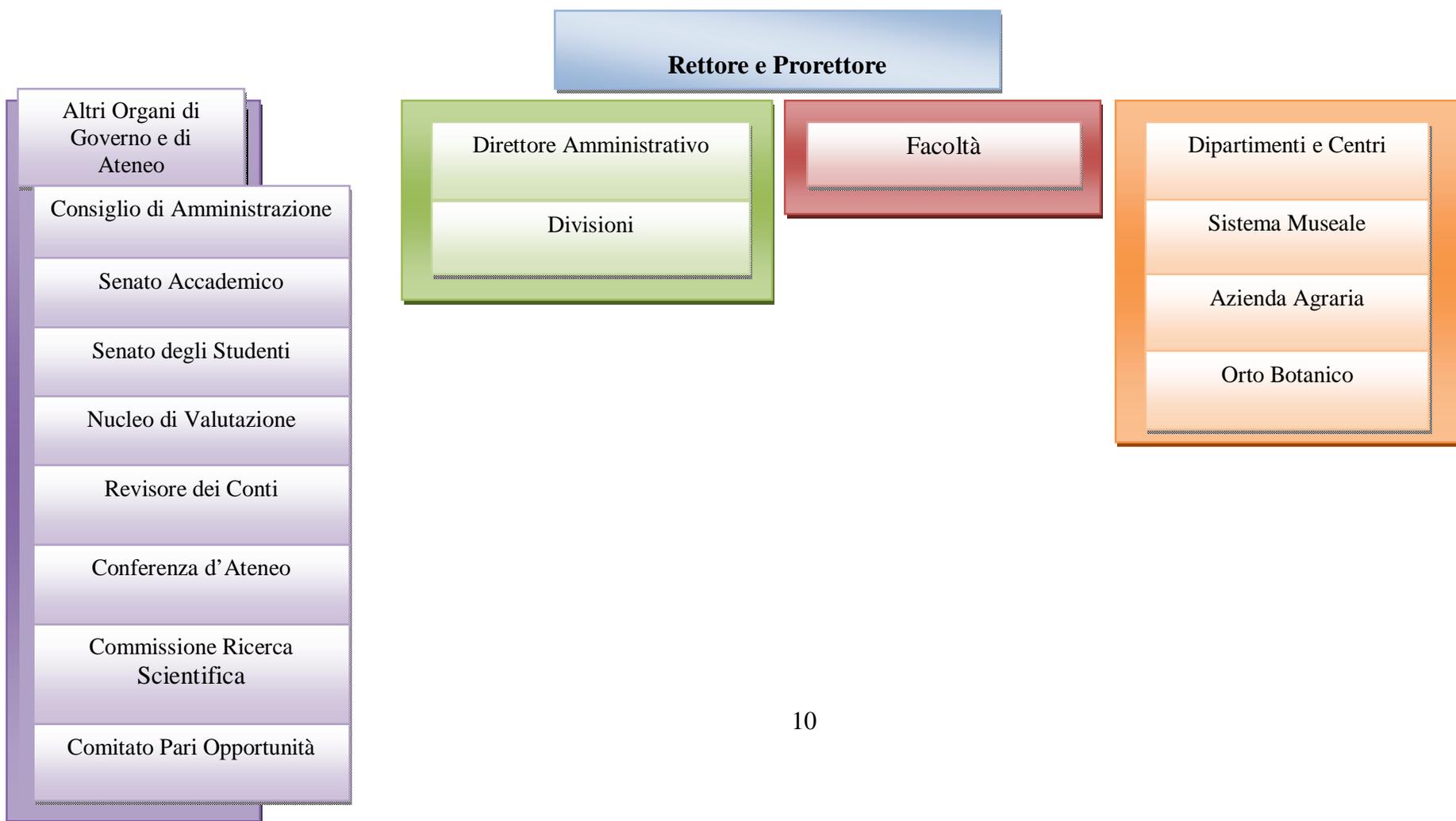
* Il personale appartenente all'area tecnica svolge mansioni di supporto tecnico alla ricerca scientifica e alla didattica

* Il personale appartenente all'area amm.va svolge mansioni amministrativo-contabili nelle strutture di ateneo

La figura che segue fornisce una rappresentazione dell'articolazione delle strutture di Ateneo, suddivise tra Organi di governo, Amministrazione Centrale – direttamente afferente al Direttore Amministrativo –, le Facoltà, i Dipartimenti, i Centri Interuniversitari, il Sistema museale, l'Orto Botanico e l'Azienda Agraria.

L'Amministrazione Centrale è suddivisa a sua volta in 3 Divisioni ripartite al proprio interno in Servizi e Uffici per settore di competenza.

Tavola n. 2 – Articolazione strutture dell'Università della Tuscia



3.2 Mandato istituzionale e missione

Lo Statuto, emanato nel 1996 ai sensi della legge 9 maggio 1989, n. 168 (decreto rettorale n. n.8729 del 29.7.1996) e successive modificazioni, individua il mandato istituzionale dell'Università della Tuscia di Viterbo .

L'art. 2 dello Statuto recita:

“L'Università si riconosce istituzione pubblica a carattere indipendente e pluralistico, in conformità con i principi della Costituzione della Repubblica italiana e in coerenza con le disposizioni della Magna Charta sottoscritta dalle Università europee e di altri Paesi di tutto il mondo. È rivolta al perseguimento dei fini istituzionali del magistero della cultura nel rispetto dell'autonomia e della libertà della ricerca scientifica e dell'insegnamento. L'Università si fonda sull'inscindibile relazione tra l'attività di ricerca e la didattica, affinché l'insegnamento sia destinato a promuovere e a favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società. L'Università, fondandosi sui principi dell'autonomia statutaria e regolamentare, in una prospettiva anche di internazionalizzazione degli studi, persegue i propri fini istituzionali con azione ispirata all'obiettivo della promozione umana, nel pieno rispetto e per l'affermazione dei diritti fondamentali della persona. Impegna, nella propria opera, il concorso responsabile dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e degli studenti, affinché ne siano conseguiti gli obiettivi nell'ambito della propria organizzazione e nei rapporti con le istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali . L'Università assume a motto ispiratore della propria opera le parole di S. Bernardo: “Sunt qui scire volunt ut aedificent... Et Caritas est».

La *mission* dell'Ateneo è quella di realizzare e valorizzare le attività di didattica e ricerca, con la finalità di favorire la crescita professionale, culturale, umana ed economica dei propri *stakeholders*, studenti, famiglie, comunità locali e imprese. L'Università intende ricoprire un ruolo attivo nello sviluppo economico e sociale al quale vuole contribuire con le competenze apportate dai propri laureati e con il trasferimento del know-how della ricerca.

3.3. Albero della *performance*

Come preannunciato nella presentazione del Piano (v. 1.1.), è sembrato corretto considerare l'Università nel suo complesso non limitando l'attenzione alle sole funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del D.lgs. 150/2009. Pertanto sono state ricomprese anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione che scaturiscono da normative specifiche (indicatori FFO - ANVUR) .

Le aree strategiche (Didattica, Ricerca e Servizi Strumentali alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo.

All'interno di ciascuna area strategica sono stati definiti uno o più obiettivi strategici che coincidono con gli obiettivi stabiliti annualmente dagli Organi di Governo in sede di approvazione del bilancio di previsione.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Ad ogni obiettivo operativo è associato un indicatore di *performance*.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target*. Il *target* è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti, ove possibile, sia le reali potenzialità di miglioramento.

Dagli obiettivi operativi sono ritagliati gli obiettivi dirigenziali. A sua volta i dirigenti assegnano gli obiettivi al personale appartenente alla categoria Elevate Professionalità. Per il triennio 2011-2013 gli obiettivi riportati nel presente Piano saranno oggetto di apposita delibera del prossimo Consiglio di Amministrazione.

La valutazione della *performance* organizzativa e individuale sarà effettuata sulla base del Sistema di misurazione della *performance* (all. 1).

La valutazione viene effettuata in base al livello di conseguimento dell'obiettivo e alla misurazione di indicatori rappresentativi di alcune aree comportamentali (v. 6.2 e 6.3).

Va evidenziato che il ruolo del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo, per le ragioni sopra esposte, nelle aree strategiche delle didattiche e della ricerca si configura nella maggior parte dei casi come un ruolo ancillare rispetto alla responsabilità primaria del corpo docente e delle rispettive strutture didattiche e di ricerca. Si è cercato comunque anche nelle predette aree di ritagliare obiettivi per i dirigenti e le strutture amministrative nell'ambito delle attività che comunque possono contribuire al miglioramento della didattica e della ricerca e dei relativi servizi.

Gli obiettivi sono costruiti su base triennale. Il raggiungimento del *target*, per tutti gli obiettivi, è previsto su base annuale e potrà essere oggetto di una revisione e di un adeguamento in sede di relazione sui risultati e di pianificazione del *target* per il nuovo anno.

In base ai risultati del primo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance* gli obiettivi operativi potranno essere oggetto di adeguamento e revisione.

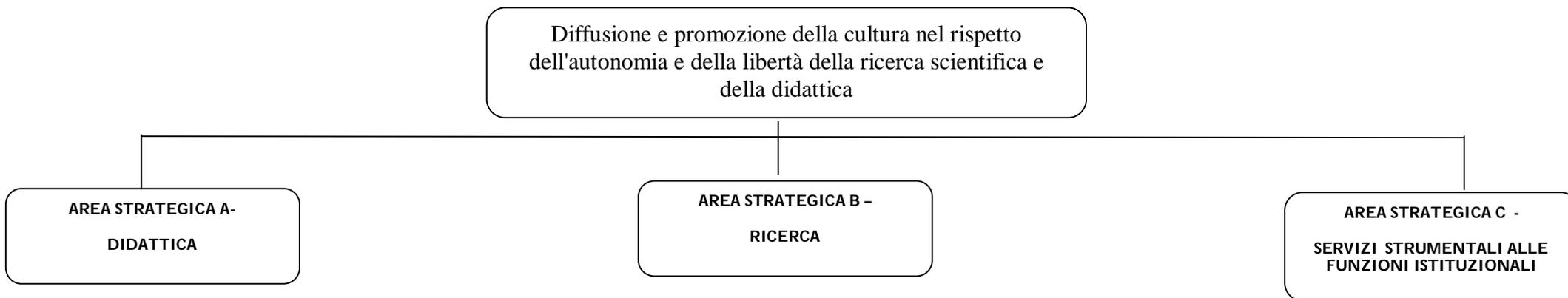
3.3.1 L'albero della *performance*: il collegamento tra mandato ed aree strategiche.

L'identità e la *mission* dell'Ateneo possono tradursi in tre Aree Strategiche:

1. Didattica
2. Ricerca

3. Servizi strumentali

Tavola n. 3- L'albero della *performance*: il collegamento tra mandato e aree strategiche



4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

Dal punto di vista demografico la provincia di Viterbo (circa 310.000 residenti) come tutte le province del Lazio, ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata. La rappresentazione della popolazione residente evidenzia un crescente processo di invecchiamento. L'indice di ricambio, dato dal rapporto tra coloro che stanno per uscire dalla popolazione in età lavorativa (60-64 anni) e coloro che vi stanno per entrare (15-19) è pari a 130 contro una media laziale pari a 119,6 e in Italia pari a 114,8. Nella sezione classe di età (0-14 anni) è compreso il 12,3% della popolazione contro il 14% in Italia. Il livello di ricchezza *pro-capite* della provincia di Viterbo (PIL per abitante espresso in euro) è pari a circa 21.000 euro annui a fronte di un dato medio del Lazio pari a circa 30.000 euro e italiano di 26.000 euro circa. Il tasso di occupazione provinciale è 55,5% (Lazio 60,2%, Italia 58,7%); a fronte di questa situazione il tasso di occupazione dei laureati dell'Ateneo (tutte le facoltà) a un anno dalla laurea è 57,6%, che sale però a 66,1% considerando solo coloro che hanno conseguito la laurea specialistica.

Dal punto di vista socio-economico la provincia di Viterbo costituisce una realtà particolare in quanto, sebbene abbia avviato processi di crescita e di sviluppo, non ha mai rinunciato alle sue basi e tradizioni agricole, a differenza delle altre economie sviluppate ove il settore dominante

è l'attività industriale. L'agricoltura infatti continua ad avere un ruolo primario assorbendo circa il 38% del tessuto imprenditoriale. Il secondo settore per importanza è quello del commercio che assorbe circa il 22%. Il settore agro-alimentare, sebbene non sia ancora dotato di un *brand* forte e capace di uscire dai confini nazionali, costituisce una realtà importante della zona confermato anche dal fatto che nel viterbese la maggior parte delle attività economiche sono connesse al settore primario (circa 14.000 imprese registrate).

Purtroppo però i dati degli ultimi anni registrano una crisi che ha investito proprio questo settore "tradizionale" congiuntamente a quello dei trasporti.

Si sta inoltre sviluppando il settore turistico, che rappresenta uno dei principali fattori di sviluppo per i prossimi anni sfruttando le ampie aree ad elevata potenzialità del territorio, come quelle legate al turismo termale e che va ad alimentare la domanda del territorio.

Anche il Commercio estero (soprattutto con gli Usa) dà un apporto notevole allo sviluppo del territorio. Il settore tecnologico deve invece ancora maturare, non costituendo un punto di forza ma neanche di debolezza. I servizi avanzati rappresentano una quota esigua dell'imprenditorialità terziaria del viterbese e non hanno registrato variazioni significative, sia nel breve che nel lungo periodo (+5% circa).

Le analisi e le ricerche sul sistema economico del territorio dimostrano un indebolimento; nel corso degli ultimi venti anni l'area della Tuscia non ha saputo mantenere un adeguato grado di attrattività sufficiente a rinnovare i fattori di competitività contestualmente all'evolvere del processo di globalizzazione. Probabilmente fattori come l'alto indice di vecchiaia rispetto alla media nazionale, uno spinto tasso di indebitamento da parte delle famiglie viterbesi per sostenere il tenore di vita, nonché la poca propensione ad effettuare investimenti rischiosi, hanno limitato o quantomeno rallentato lo sviluppo socio economico della zona.

Rispetto ai dati sulla numerosità imprenditoriale si nota che la provincia di Viterbo è in linea con l'andamento economico generale del Lazio. L'impatto della crisi sull'economia reale condiziona le *performance* generali delle imprese, effetto che si amplifica nel sistema delle microimprese per definizione non in grado di sfruttare forme di economia di scala. Infine l'impatto della crisi finanziaria ha determinato il rallentamento dei flussi finanziari contribuendo ad incrementare la fragilità finanziaria delle piccole imprese, determinando complessivamente uno scenario di debolezza del sistema imprenditoriale.

La presenza dell'Ateneo sul territorio rappresenta pertanto una forte *chance* per il mondo delle Imprese. L'Ateneo può rafforzare il suo ruolo come punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica del mondo imprenditoriale.

Il rapporto tra l'Università della Tuscia ed il territorio è costruttivo e ricco di iniziative condivise ed ha subito nel corso degli anni una trasformazione che vede l'Ateneo proporsi con un ruolo proattivo.

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese e enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta anche nella provincia

viterbese, nonostante il tessuto produttivo sia costituito in massima parte da piccole e medie imprese. Queste ultime hanno potuto beneficiare grazie alla sinergia con l'Università di azioni di innovazione, crescita formativa e culturale che, in un contesto socio-economico piuttosto debole, non avrebbero potuto realizzare in maniera isolata.

È stato creato all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'*Industrial Liaison Office* (ILO), con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state inoltre intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni.

Anche nell'ambito dei servizi alla didattica è stata sviluppata una interazione molto forte tra Ateneo e territorio con la finalità di indirizzare gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e dare agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro e di maturare esperienze professionalizzanti. A tal fine l'Ateneo ha intrapreso numerose iniziative concrete per coinvolgere il sistema imprenditoriale, tra cui un *Career Day* annuale, *stage*, curricolari e *post-lauream*, e *project-work* con enti e imprese del territorio.

4.2 Analisi del contesto interno

Per rappresentare i risultati di tale analisi è stato utilizzato come strumento l'analisi SWOT. Si tratta di una matrice divisa in quattro campi, dedicati rispettivamente ai punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*), alle opportunità (*opportunities*) e alle minacce (*threats*).

L'obiettivo è combinare l'esame del contesto esterno e interno che comprende le minacce e le opportunità emerse dall'analisi esterna e le forze e le debolezze emerse dall'analisi interna.

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

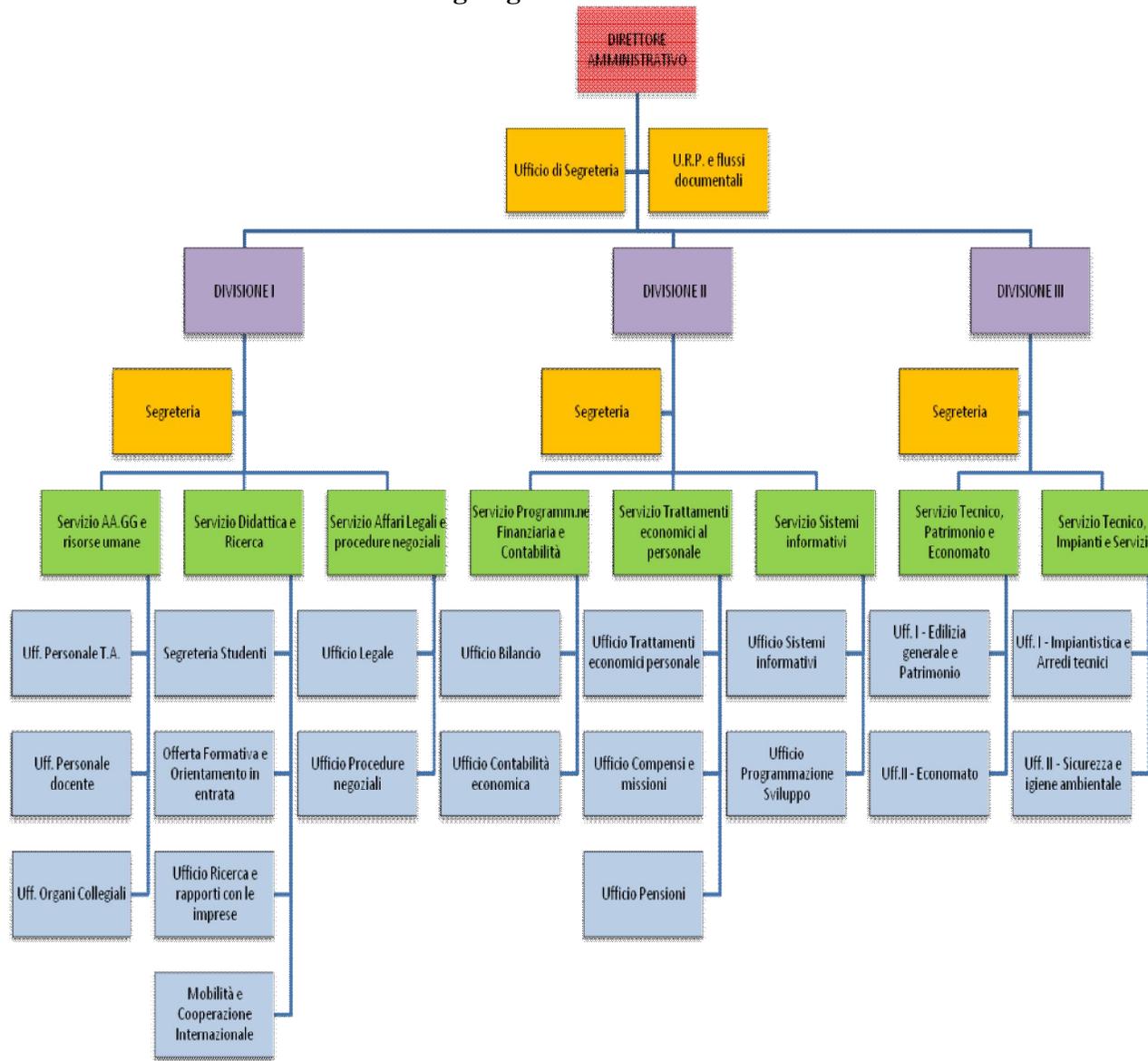
- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

4.2.1 Organizzazione (ORG)

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo si articola in tre divisioni: la prima comprende il servizio Affari Generali e del Personale, il servizio Didattica e Ricerca e il servizio Affari Legali e Procedure Negoziali; la seconda il Servizio Programmazione Finanziaria e Contabilità, il Servizio trattamenti economici al Personale e il Servizio Sistemi Informativi; la terza il Servizio Tecnico, Patrimonio e Economato e il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n.4.

Tavola n. 4 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale



4.2.1.1. Centri di responsabilità

I Centri di responsabilità dell'Amministrazione Centrale sono

Direzione Amministrativa (centro di spesa B)

Divisioni (centri di spesa B)

Servizi

Uffici

Facoltà (centri di spesa B)

Dipartimenti, Biblioteche e Centri (centri di spesa A)

4.2.1.2. Personale in servizio

Totale Docenti di ruolo: 287

Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 311

Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è adeguatamente pianificato e coerente con *mission* e *vision*.
2. *Partnership* con i portatori di interesse e partecipazione alle attività degli ordini professionali e di altre organizzazioni rappresentative delle imprese.
3. La politica dell'Organizzazione è resa trasparente attraverso la pubblicazione sul sito di Ateneo delle delibere degli Organi di Governo.

Punti di debolezza

1. Mancanza di un sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione.

2. Assenza di un monitoraggio costante della qualità dei processi supportato dalla definizione di indicatori e da evidenze oggettive.

4.2.2 Risorse strumentali ed economiche (RSE)

Punti di forza:

1. Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi.
2. Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse.
3. Attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti.

4.2.3 Risorse umane (RSE)

L'ambito delle risorse umane relativo alle conoscenze, le capacità, le attitudini, il *turn over* dei soggetti che operano nell'organizzazione è sintetizzato nelle tabelle che seguono.

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi

Personale tecnico-amministrativo e dirigenti

INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	48,14 anni
Età media dei dirigenti (anni)	50 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	42,21%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	3 ore
Turnover di personale	5,42 %
Corsi di formazione/spese del personale	€4110,00 (anno 2010)

Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	18,06 % (gg di assenza/gg lavorativi)
Tasso di dimissioni premature	23,08 % (su tot cessaz. Anno 2010)
Tasso di richieste di trasferimento	2,28 %
Tasso di infortuni	1,30 %
% di personale assunto a tempo indeterminato	1,30 %

Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	52,28 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	0,65%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 47,25 anni Personale dirigente 46 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	42,60 %
Ore di femminile formazione (media per dipendente di sesso femminile)	2,49 ore

Punti di forza (Fonte: questionario CAF somministrato al personale amministrazione centrale).

1. Efficace analisi dei bisogni del personale che porta ad un discreto livello di soddisfazione
2. L'Amministrazione promuove una cultura di comunicazione aperta al dialogo e incoraggia il lavoro di gruppo.
3. Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.
4. Parità di trattamento tra i sessi.

Punti di debolezza (Fonte: questionario CAF somministrato al personale amministrazione centrale).

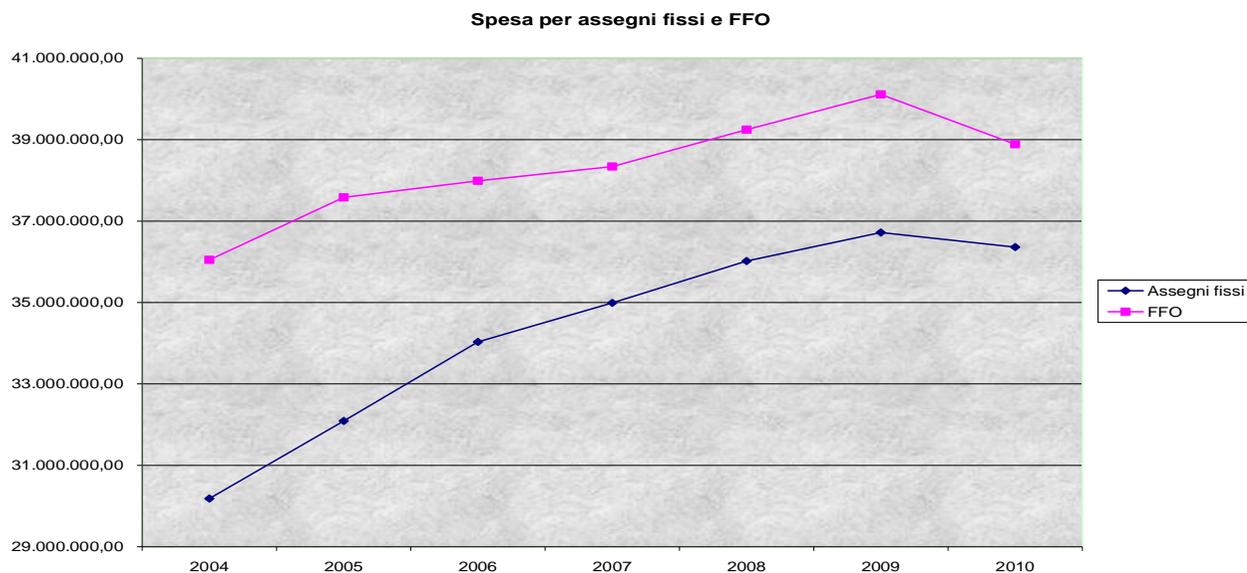
1. Carezza attuale di un sistema condiviso di indicatori oggettivi in grado di monitorare le principali *performance* del personale e per assicurare un'equa valutazione.
2. Debolezza del metodo di incentivazione del personale e degli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
3. Non tutto il personale ha sviluppato competenze manageriali
4. Scarsa responsabilizzazione del personale delle categorie C e B .

4.2.4. Salute finanziaria (SF)

Nell'Ateneo della Tuscia viene ritenuta prioritaria una accurata pianificazione/previsione delle entrate, nelle sue principali componenti, ed il controllo delle spese fisse di personale. In effetti è la relazione tra queste grandezze a fornire il migliore degli indicatori sulla salute finanziaria dell'ente.

Di seguito viene riportato graficamente l'andamento negli ultimi anni del FFO dell'Ateneo e delle spese fisse di personale. Il rapporto AF/FFO (con riduzioni di legge e convenzioni stabili) risulta sostanzialmente stabile dal 2006 al 2010, su valori che oscillano intorno all' 87-88%.

Tavola n. 5 – Rapporto tra spesa per assegni fissi e FFO



Naturalmente sulla capacità di gestire adeguatamente il rapporto AF/FFO da parte dell'Ateneo incide la misura del FFO di sistema, che nel 2010 è diminuito di circa il 4%, e la dinamica delle spese stipendiali, caratterizzata finora da automatismi non modificabili da parte degli Atenei.

Ciononostante resta agli Atenei una importante, ormai vitale, capacità di pianificare obiettivi di *performance* (e quindi indicatori) tali da modificare in senso positivo il proprio FFO (oggetto per una quota di ripartizione meritocratica), pur nel quadro di una diminuzione di sistema, e la attenta programmazione del fabbisogno di nuovo personale.

Allo stesso tempo la composizione e l'equilibrio delle diverse entrate e delle uscite, in sede previsionale e a consuntivo, fornisce utili informazioni di tipo gestionale. Ancora di più tali informazioni saranno importanti e significative quando saranno disponibili i primi report di tipo economico patrimoniale e analitici per centri di costo derivanti dalla contabilità economico-patrimoniale e analitica attivata nell'Ateneo dall'esercizio appena concluso. In sede di conto finanziario consuntivo aggregato, per la gestione di competenza e per gli anni 2007-2009, sono stati rilevati i seguenti dati:

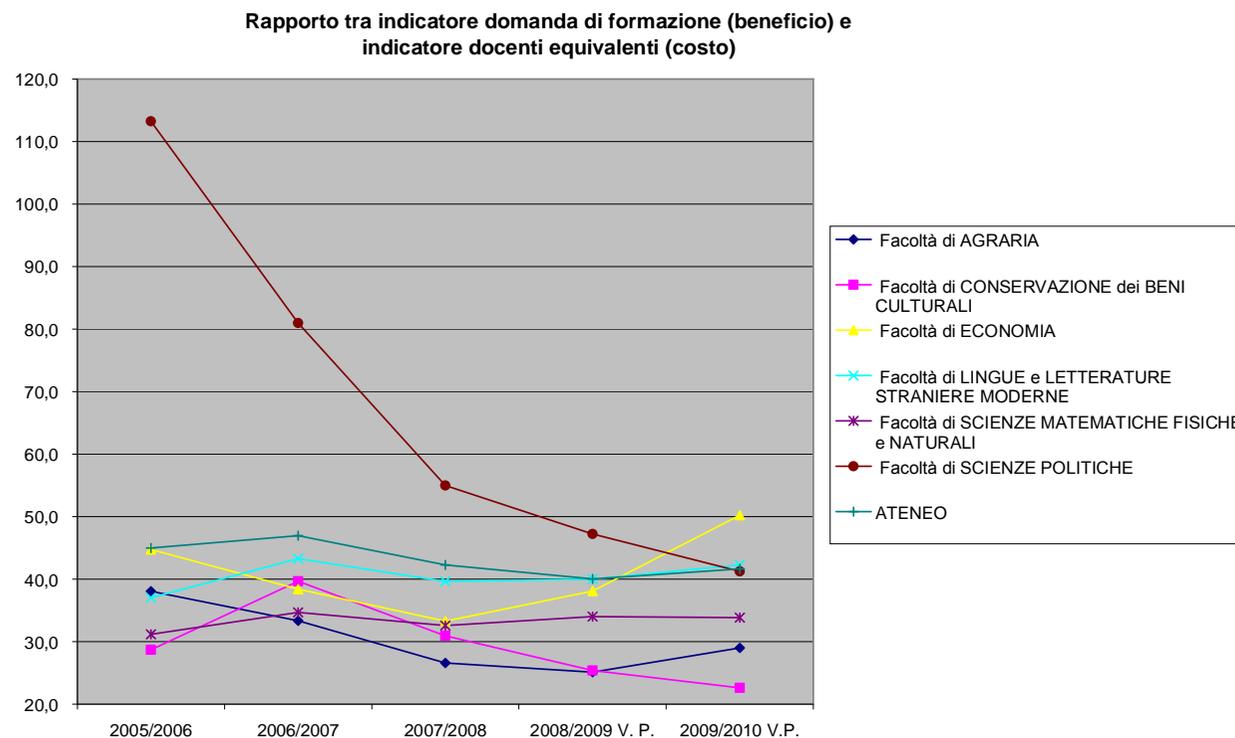
Tavola n. 6 – Conto consuntivo 2009 a confronto con i precedenti

	CONTO CONSUNTIVO 2007		CONTO CONSUNTIVO 2008		CONTO CONSUNTIVO 2009	
ENTRATE	%		%		%	
FFO MIUR	37.807.506,00	59,13	39.203.948,00	56,96	40.201.363,00	57,24
Miur altre assegnazioni	2.678.008,60	4,19	1.917.828,05	2,79	1.557.090,77	2,22
Miur cofin prog ricerca	578.728,00	0,91	474.917,00	0,69	0,00	-
Entrate contributive	7.524.498,86	11,77	8.223.625,00	11,95	8.185.658,37	11,66
Trasferimenti da altri ministeri	2.369.600,44	3,71	1.009.606,75	1,47	588.584,10	0,84
Trasferimenti da altri enti pubblici	2.201.570,90	3,44	5.061.751,29	7,35	2.125.788,09	3,03
Trasferimenti da altri soggetti	1.217.234,62	1,90	2.154.040,00	3,13	1.944.769,50	2,77
Contributi per la ricerca	2.337.594,46	3,66	2.481.805,55	3,61	2.127.302,39	3,03
Contratti e convenzioni per la ricerca	2.033.158,49	3,18	1.908.557,83	2,77	3.807.233,52	5,42
Prestazioni di servizi per conto terzi	2.895.799,73	4,53	2.948.999,78	4,28	2.889.741,12	4,11
Altre entrate	2.300.161,08	3,60	3.437.286,71	4,99	6.803.017,09	9,69
Totale entrate accertate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	63.943.861,18	100,00	68.822.365,96	100,00	70.230.547,95	100,00
USCITE						
Totale spese personale docente	27.277.772,27	42,86	27.589.812,41	41,34	27.857.192,80	41,52
Totale spese personale tecnico-amministrativo e altre spese personale	12.248.257,97	19,24	13.589.566,66	20,36	13.690.201,28	20,40
Spese per attività istituzionale	510.884,07	0,80	524.018,00	0,79	465.048,63	0,69
Spese per assegni di ricerca	537.272,68	0,84	558.685,13	0,84	480.969,37	0,72
Spese per acquisizioni beni di consumo e servizi	2.722.753,43	4,28	2.756.990,04	4,13	2.831.388,58	4,22
Totale manutenzione e gestione strutture	586.411,32	0,92	626.242,27	0,94	753.937,44	1,12
Utenze e canoni	1.045.310,46	1,64	1.016.830,21	1,52	1.107.863,64	1,65
Locazioni passive	208.520,78	0,33	174.810,97	0,26	139.215,88	0,21
Interventi a favore degli studenti	3.048.487,45	4,79	3.516.914,25	5,27	3.134.562,30	4,67
Oneri finanziari	3.797,78	0,01	5.263,33	0,01	4.463,20	0,01
Imposte, tasse, tributi	1.251.251,97	1,97	1.069.619,94	1,60	1.306.261,93	1,95
Altre spese di funzionamento	261.040,10	0,41	483.088,58	0,72	584.767,49	0,87
Dotazioni centri di spesa B	430.837,19	0,68	418.153,35	0,63	355.336,31	0,53
Altri interventi	83.405,00	0,13	871.603,17	1,31	400.679,46	0,60
Acquisizione di immobili e impianti	1.860,00	0,00	764,98	0,00	7.350,26	0,01
Interventi edilizi	853.338,12	1,34	526.239,96	0,79	1.027.391,85	1,53
Beni mobili	1.102.481,93	1,73	1.294.406,30	1,94	1.504.741,31	2,24
Spese per investimenti CSB	134.980,61	0,21	105.143,27	0,16	72.017,79	0,11
Spese per funzionamento dottorati di ricerca	171.584,44	0,27	225.076,32	0,34	249.485,47	0,37
Contributi di laboratorio e funz. Biblioteca (da CSA)	46.935,56	0,07	19.563,68	0,03	27.367,69	0,04
Conferenze e scambi culturali, convegni e seminari	205.559,09	0,32	110.770,88	0,17	132.942,05	0,20
Spese master e altri corsi	405.563,36	0,64	504.133,33	0,76	482.773,54	0,72
Spese per la ricerca scientifica	10.079.856,23	15,84	10.274.607,20	15,40	10.087.729,28	15,04
Spese vincolate per altri progetti	430.818,24	0,68	470.134,35	0,70	388.991,46	0,58
Totale uscite impegnate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	63.648.980,05	100,00	66.732.438,58	100,00	67.092.679,01	100,00

Per rappresentare il contesto interno possono essere utili anche altre elaborazioni, semplici ma significative, derivate dalla metodologia e dagli indicatori del modello teorico per la ripartizione del FFO (D.M. 146/2004).

La prima di queste elaborazioni, riportata in forma grafica, riguarda i rapporti tra l'indicatore "domanda di formazione" e l'indicatore "docenti equivalenti in servizio", e mostra l'andamento nel tempo dell'indicatore per le diverse Facoltà dell'Ateneo. L'indicatore che si ottiene rapportando queste due grandezze (domanda effettiva di formazione/indicatore di costo dei docenti utilizzati) è un vero e proprio indicatore sintetico di efficienza, raffrontabile con gli altri atenei su aree disciplinari analoghe in un'ottica di *benchmarking*.

Tavola n. 7 – Rapporto tra indicatore domanda di formazione (beneficio) e indicatore docenti equivalenti (costo)



Partendo dalla considerazione che l'attività didattica in senso generale costituisce un punto debole dell'Ateneo e utilizzando la sezione didattica del modello per la ripartizione teorica del FFO sono stati analizzati gli apporti positivi (*performance*) delle diverse Facoltà all'indicatore complessivo di Ateneo negli ultimi anni.

Tavola n. 8 – Domanda di formazione

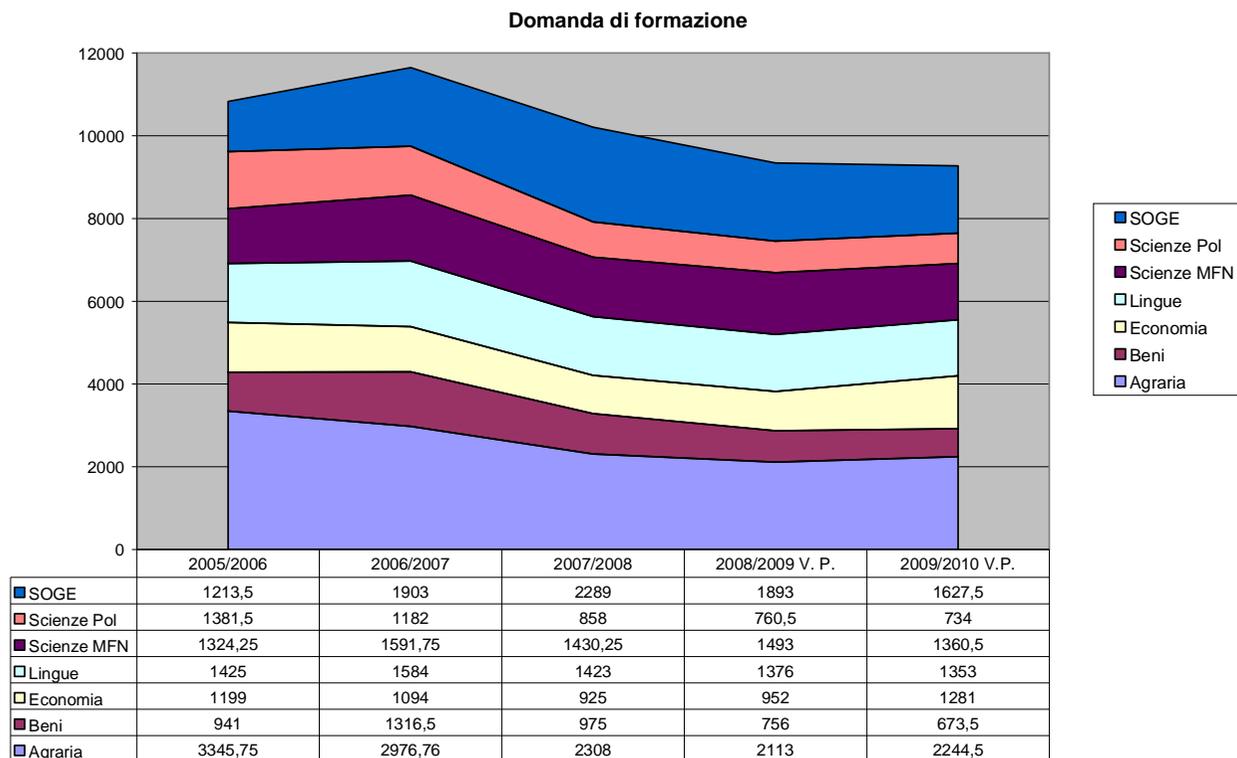
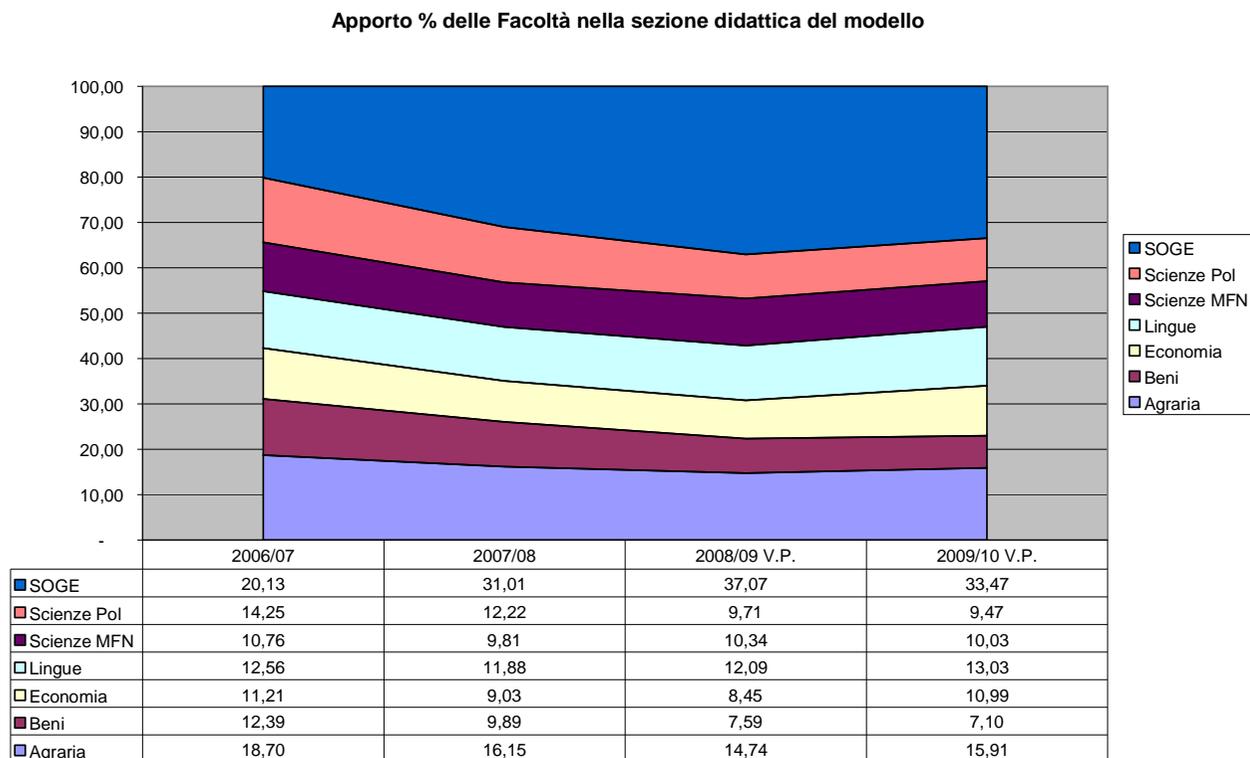


Tavola n. 9 – Apporto percentuale delle facoltà nella sezione didattica del modello



Sempre sulla questione didattica, infine, si è delineato, ancora utilizzando l'architettura del modello per la ripartizione del FFO tra gli Atenei, un algoritmo per la determinazione di possibili obiettivi per le diverse Facoltà in merito al livello di domanda (numero di immatricolazioni) da considerare "di equilibrio" rispetto ad un indicatore di costo sostenuto (v. all.2).

Punti di forza

1. La gestione finanziaria è efficiente. L'Ateneo nel corso del 2010 ha condotto una contenuta e prudente politica economica e finanziaria perseguendo l'obiettivo primario del contenimento del rapporto fra Assegni Fissi e Finanziamento Ordinario al di sotto del 90% (88,5%).
2. Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria.

4.2.5. Didattica (D)

Punti di forza

1. Azione di monitoraggio sulle *performance* della didattica per individuare criticità e adottare correttivi .
2. Iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a *stage* e *project work* .
3. Percentuale di laureati 2004 occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (1° posto in Centro Italia).
4. Il Consiglio di Amministrazione ha assegnato precisi obiettivi alle Facoltà per le *performance* didattiche realizzando un modello che utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO (v. all.2).

Punti di debolezza

1. Bassa domanda di formazione.
2. Percentuale ritardi e abbandoni.

4.2.6 Ricerca (R)

Punti di forza

1. Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2007 valutati positivamente (valore superiore a quello medio nazionale);
2. Percentuale di progetti cofinanziati o finanziati esternamente rispetto al totale dei finanziamenti per la ricerca.
3. Ripartizione alle strutture delle risorse finanziarie e delle risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle rispettive *performance* nella ricerca

Punti di debolezza

1. Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca
2. Partecipazione ai progetti di ricerca comunitari e internazionale

Tavola n. 10 – Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

Punti di forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Sistema organizzativo adeguatamente pianificato e coerente con <i>mission</i> e <i>vision</i> (ORG)	Mancanza di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione (ORG)	Limitata presenza di grandi imprese sul territorio capaci di finanziare progetti di ricerca e rappresentare opportunità di occupazione per il laureati	Dimensione a misura d'uomo della città e dell'Ateneo che favorisce l'interazione dello studente con le componenti accademiche e l'inserimento nell'Ateneo e nella città
<i>Partnership</i> con i portatori di interesse (ORG)	Assenza di un monitoraggio costante della qualità dei processi (ORG)	Limitata capacità imprenditoriale sul territorio	Possibilità di interagire con il sistema delle PMI
Politica dell'Ateneo trasparente (ORG)	Carenza di un sistema condiviso di indicatori per monitorare le principali <i>performance</i> (RU)	Limitata efficacia del sistema dei trasporti e dei collegamenti	Possibilità di sfruttare maggiormente la tecnologia per il generale miglioramento dei servizi
Diffusione della tecnologia a tutti i livelli (RSE)	Competenze manageriali di parte del personale (RU)	Limitata possibilità di gratificazione economica del personale per limiti normativi	Valorizzare il senso di appartenenza del personale all'Ateneo per migliorare il coinvolgimento negli obiettivi strategici e operativi
Gestione delle infrastrutture (RSE)	Debolezza del metodo di incentivazione del personale (RU)	Diminuzione della domanda di formazione per calo demografico nazionale	Promuovere maggiori forme di verifica della <i>customer satisfaction</i> dell'utente anche i ambiti diversi dalla didattica
Attenzione all'innovazione e alla modernizzazione (RSE)	Scarsa responsabilizzazione del personale delle categorie C e B (RU)		

Efficace analisi dei bisogni del personale (RU)	Bassa domanda di formazione (D)		
Promozione di una cultura di comunicazione aperta al dialogo (RU)	Percentuale ritardi e abbandoni (D)		
Coinvolgimento e senso di appartenenza (RU)	Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca (R)		
Parità di trattamento tra i sessi (RU)	Partecipazione ai progetti di ricerca internazionale (R)		
Gestione finanziaria efficiente (SF)			
Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale alla contabilità finanziaria (SF)			
Monitoraggio sulle <i>performance</i> della didattica (D)			
Iniziative e programmi per il <i>placement</i> (D)			
Percentuale di laureati 2004 occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (D)			
Assegnazione di obiettivi alle Facoltà per le <i>performance</i> didattiche con un modello che			

utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO (D)	
% di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2005-2007 valutati positivamente (R)	
% di progetti cofinanziati o finanziati esternamente rispetto al totale dei finanziamenti per la ricerca (R)	
Ripartizione delle risorse per la ricerca e delle risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle <i>performance</i> nella ricerca (R)	

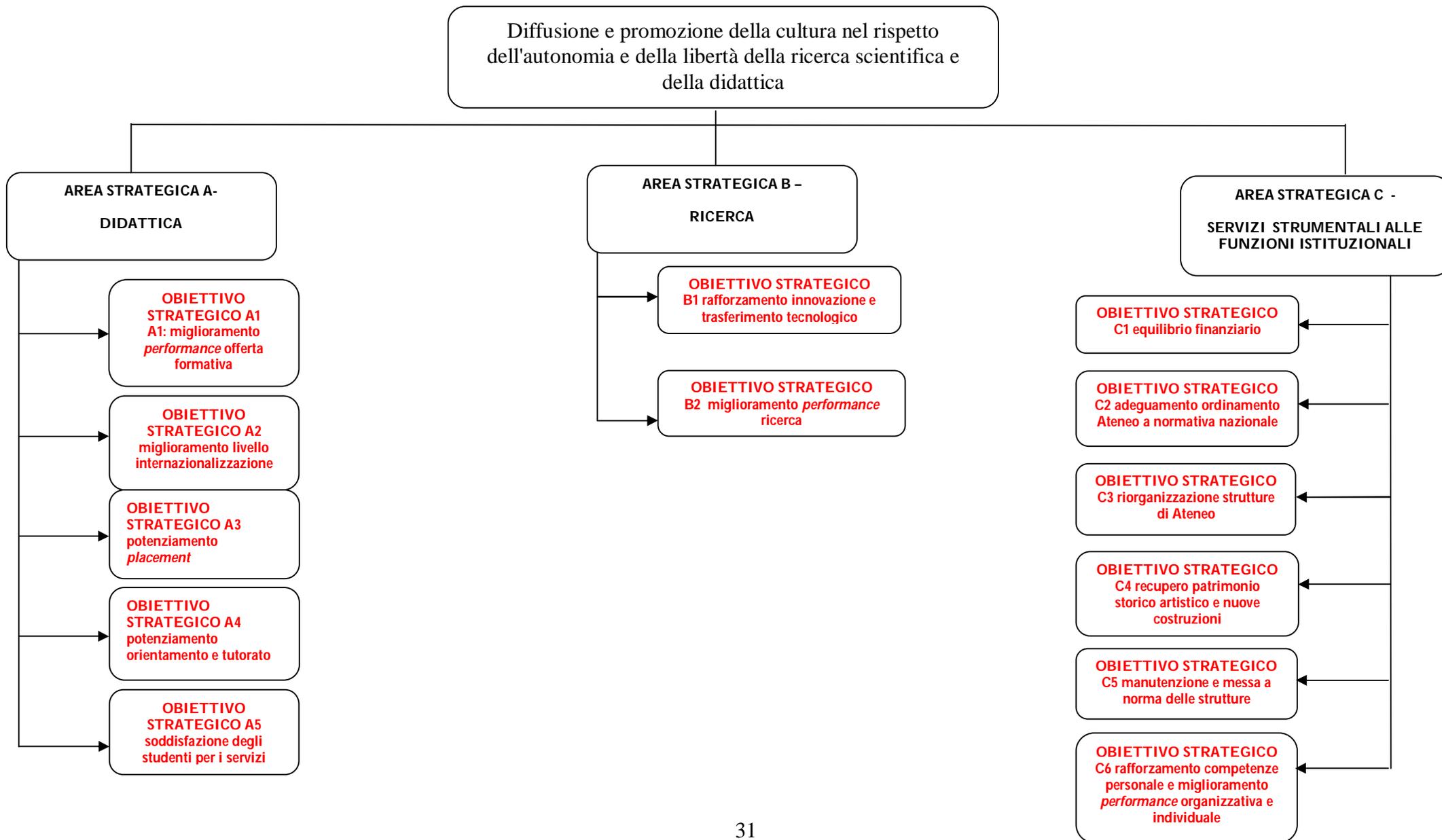
5. OBIETTIVI STRATEGICI

5.1. L'albero della *performance*: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici

All'interno della logica dell'albero della *performance* le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici programmati su base triennale. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholders*.

All'interno degli obiettivi strategici, come già preannunciato, è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria (attività ricorrente e continuativa) ed in particolare quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

Tavola n. 11 - L'albero della *performance*: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici



5.2 Gli obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici dell'Università della Tuscia discendono sia dalle “*Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università*” sia dai recenti provvedimenti che hanno investito trasversalmente il sistema universitario introducendo significative riforme in tutte le sue articolazioni: in materia di programmazione, di *governance*, di modelli di finanziamento, di offerta formativa, di valutazione, di reclutamento, di stato giuridico dei docenti e di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nonché di efficienza e trasparenza.

Le predette linee generali d'indirizzo, che definiscono gli obiettivi da raggiungere e le relative indicazioni operative, sono finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario anche secondo quanto previsto dall'art. 2 del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, e dalle Linee guida del Governo per l'Università in data 6 novembre 2008. Le Università in base alla normativa sopra richiamata sono tenute ad adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali. Il Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati dell'attuazione degli stessi, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università ai fini della allocazione delle risorse relative agli anni 2011 e 2012.

I radicali cambiamenti del contesto di riferimento hanno indotto una rapida evoluzione degli assetti istituzionali. Gli assetti istituzionali ereditati dal passato non consentivano quella necessaria reattività e quella sufficiente efficienza decisionale richieste oggi alla politica autonomistica. Pertanto l'Ateneo nel 2008 ha adottato una decisa revisione dello Statuto in materia di *governance* anticipando i contenuti della recente Legge 240/2010. Oggi gli Atenei sono tenuti a prendere quotidianamente decisioni tempestive, rilevanti e risolutive in un contesto finanziario molto complesso, in cui lo Stato progressivamente riduce in maniera sistematica e significativa i trasferimenti ministeriali sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) con pesanti ricadute su organici, su spese strutturali relative ai servizi e sulle dotazioni dei centri.

Tenuto conto della restrizione delle risorse finanziarie disponibili per il sistema universitario nel corrente triennio si rende necessario adottare in via assolutamente prioritaria e in piena coerenza con le linee di indirizzo sopra richiamate un piano strategico valutando attentamente le priorità degli interventi da attuare sul piano politico (razionalizzazione e qualificazione offerta formativa, potenziamento orientamento e tutorato, sviluppo ricerca scientifica e rapporti con le Imprese, internazionalizzazione; servizi agli studenti e relativa informatizzazione delle procedure, etc.) e sul piano ordinamentale, organizzativo e finanziario.

Si individuano pertanto tre aree strategiche di intervento. Le prime due sono rappresentate dalle principali funzioni istituzionali che discendono dalla missione dell'Università: la didattica e la ricerca. La terza area è invece rappresentata dal complesso delle funzioni strumentali a quelle che sono le funzioni finali dell'Ateneo. Nella terza area sono pertanto ricompresi gli ambiti di intervento che attengono alle funzioni

normative, all'organizzazione e agli aspetti finanziari che sono sintetizzate nella dizione 'servizi strumentali'. Si fa rinvio alla sezione 1 - Presentazione del Rettore - per quanto riguarda il profilo metodologico relativo alla scelta delle tre aree strategiche e alla visione dell'Università nel suo complesso.

Nel paragrafo che segue sono esposti in modo discorsivo gli obiettivi strategici delle singole aree strategiche come risultano dalla relazione di accompagnamento al bilancio del Rettore. Pertanto nell'ambito della trattazione dei singoli obiettivi strategici sono anticipati in modo sintetico gli obiettivi operativi che saranno poi esplicitati dettagliatamente nel paragrafo 6.

5.2. 1.Obiettivi strategici dell'area della didattica

5.2.1.1. Miglioramento *performance* offerta formativa

L'azione da svolgere dovrà partire dalla consapevolezza dell'incidenza dei risultati dei processi didattici sulla quota del FFO erogata all'Ateneo. Si dovrà operare al fine di accrescere il numero degli studenti regolari e soprattutto il quantitativo dei cfu conseguiti. Sebbene il nuovo modello di ripartizione della quota premiale e incentivante del FFO non preveda più un indicatore relativo ai laureati in corso e agli anni di corso necessari al conseguimento della laurea, è evidente che la prosecuzione degli sforzi per contrastare il fenomeno dei fuori corso è essenziale, perché è funzionale sia alla regolarità degli studi sia all'innalzamento della media dei cfu annualmente conseguiti dagli studenti. Con particolare cura si dovrà procedere all'organizzazione della didattica del primo anno dei corsi triennali e del primo semestre in particolare, che per gli studenti è il primo e più arduo banco di prova, decisivo sia per la continuazione sia per il ritmo degli studi. Per quanto riguarda la struttura dell'offerta formativa dell'Ateneo, anche a prescindere dagli atti ministeriali, si dovrà procedere in direzione di una semplificazione e di uno snellimento, nella direzione di corsi monocratici, con l'eliminazione o eventualmente l'accorpamento di corsi che non raggiungono un numero di immatricolati significativamente superiore alla soglia minima definita dal DM 544/2007 e confermata dal DM 17/2010.

Pertanto al fine di favorire la riduzione dei tassi d'abbandono e del numero degli studenti che non concludono il percorso formativo nei termini e di agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati in minore tempo e in coerenza con le competenze acquisite, l'Ateneo intende adottare idonee iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori (v. par. potenziamento orientamento), sostenere e favorire la formazione integrativa degli studenti, in particolare mediante l'istituzione di corsi di recupero dei "debiti" iniziali, consolidare attività di tutoraggio curricolari, destinandovi apposite risorse finanziarie, rafforzare i rapporti con il mondo del lavoro, in particolare attraverso le esperienze di *stage* sia durante il percorso di studi che dopo la laurea e promuovere la formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario.

Sarà altresì prioritario in questa fase anche per lo sviluppo della ricerca scientifica il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del dottorato di ricerca e pertanto necessario adottare interventi che favoriscano la riduzione dei corsi di dottorato e l'incremento del numero di borse di studio attribuite a ciascun corso, l'aumento di corsi di dottorato di ricerca in ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio.

La procedura di definizione dell'obiettivo di ateneo a livello di domanda di formazione prevede: la definizione di un valore di equilibrio di Ateneo a cui tendere, la definizione di un periodo di tempo in cui pervenire al valore di equilibrio e la definizione dei sub-obiettivi annuali per ciascuna facoltà.

I valori di equilibrio stimati esprimono quei valori in base ai quali l'Ateneo verrebbe ad avere un peso sul sistema, per questo indicatore, pari al peso del proprio FFO sul FFO di sistema (0,55%).

Dal valore ottimale, di equilibrio, si possono derivare obiettivi annuali, in modo da definire un percorso di avvicinamento graduale. Il nostro obiettivo annuale per l'anno 2011/2012 dovrebbe essere l'incremento del numero degli iscritti pari al 27,36% (2009/10: 9008 iscritti). La responsabilità per il raggiungimento di tale obiettivo è solo in parte attribuibile all'amministrazione centrale, poiché il numero degli iscritti è un obiettivo assegnato alle Facoltà.

5.2.1.2 Miglioramento livello internazionalizzazione

L'Università considera prioritario sostenere i programmi di internazionalizzazione, posto che l'internazionalizzazione è da ritenersi obiettivo strategico da perseguire in coerenza con gli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea nonché nelle Linee di indirizzo ministeriali per il triennio 2011-2012.

Saranno potenziate le iniziative volte a rendere più attrattiva l'offerta formativa per gli studenti stranieri, a sostenere la mobilità degli studenti italiani verso Atenei di altri Paesi anche nell'ambito del Programma *Erasmus* e *Erasmus Mundus*, a promuovere i programmi di collaborazione internazionale, anche favorendo gli scambi di ricercatori e a incrementare la acquisizione di risorse mediante contratti/convenzioni ottenuti in sede internazionale.

Al fine di intensificare i rapporti internazionali ed il processo di internazionalizzazione, l'Ateneo continuerà nel corso del prossimo anno a sensibilizzare i docenti verso la possibilità di allargare i propri orizzonti di ricerca coinvolgendo partner stranieri, incrementando il numero di collaborazioni con altri Paesi e promuovendo la cooperazione per l'istituzione di titoli congiunti.

Si intende in particolare promuovere la mobilità, spesso limitata da ragioni economiche dal momento che gli importi messi a disposizione dell'Agenda Nazionale (€230 mensili) a cui si unisce il cofinanziamento dell'Ateneo (€142 mensili) non consentono una partecipazione ampia degli studenti, soprattutto coloro che sono già fuori sede. Si intende pertanto incrementare ulteriormente il cofinanziamento di Ateneo per questa tipologia di mobilità utilizzando eventualmente specifici finanziamenti messi a disposizione da Enti esterni. E' necessario altresì responsabilizzare le Facoltà affinché lo studente veda riconosciuti senza ostacoli i cfu acquisiti all'estero. Vanno altresì sensibilizzati i docenti delle Facoltà affinché prestino la massima collaborazione nei rapporti con gli Atenei ospitanti per agevolare la partecipazione degli studenti ai corsi e stimolino l'utenza studentesca ad effettuare l'esperienza della mobilità.

L'obiettivo di potenziare le iscrizioni degli studenti stranieri può essere perseguito per mezzo di una capillare diffusione delle attività formative offerte dall'Ateneo della Tuscia a livello internazionale. La traduzione in inglese del sito faciliterà la visibilità del nostro Ateneo nel contesto internazionale. Si intensificherà anche l'attività volta a promuovere accordi di tesi in co-tutela per i dottorati di ricerca.

Nel 2011 l'Ateneo rafforzerà le attività già intraprese per potenziare le misure di supporto e consulenza alle strutture per la presentazione di progetti nell'ambito dei programmi europei.

5.2.1.3. Potenziamento *placement*

Proseguiranno le attività previste nell'ambito del progetto FIXO "*Percorsi Formativi per l'Autoimprenditorialità*". All'attività formativa sulla creazione di impresa si affiancherà l'accompagnamento alla costruzione e alla realizzazione del progetto imprenditoriale, creando così quell'insieme di competenze e di conoscenze pratiche in grado di sostenere una concreta attività d'impresa.

Si dispiegheranno le attività connesse alla realizzazione del progetto *Unitus&Soul* che riguardano la realizzazione di una piattaforma per l'utilizzo di un sistema di *placement* e di orientamento al lavoro per laureandi e laureati in grado di lavorare in rete con i servizi per l'impiego, la partecipazione alla costruzione della Rete Regionale per il *placement*, l'innovazione dei servizi di orientamento, il miglioramento della comunicazione con il mondo del lavoro, l'organizzazione del *Career Day* di Ateneo.

Dovrà essere ulteriormente potenziata la sinergia con le imprese e le associazioni professionali del territorio per garantire un maggiore supporto agli studenti neo laureati nella fase di inserimento nel mondo del lavoro. In particolare saranno rafforzate le attività di *project work* attraverso un coinvolgimento sempre più diffuso sia di aziende e enti sia delle facoltà, in modo da istituzionalizzare i progetti in modo programmato durante l'anno.

Tenuto conto del potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Rapporti con le Imprese a seguito della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale saranno ulteriormente intensificate e specializzate le attività dello sportello di *placement* che affiancherà a quelle già sviluppate nel corso

degli anni precedenti un servizio di gestione dei profili aziendali e di consulenza personalizzata per gli studenti, con riferimento al profilo di occupabilità, alla costruzione del CV, al supporto individuale, alla preparazione al colloquio di lavoro e all'analisi di eventuali esigenze formative.

5.2.1.4 Potenziamento orientamento e tutorato

Le attività di orientamento saranno finalizzate a promuovere l'immagine e l'Offerta formativa del nostro Ateneo presso le Scuole Secondarie Superiori fornendo una sistematica informazione sui corsi di studio attivati presso le Facoltà, sul mondo universitario e sui servizi apprestati a favore degli studenti anche mediante la predisposizione di materiale informativo e pubblicitario. Occorrerà al riguardo potenziare ulteriormente i rapporti con le Scuole anche al fine di rafforzare la preparazione di base, anticipando le attività di orientamento al terzo anno della Scuola Superiore, così da consentire allo studente di maturare la scelta universitaria in un arco di tempo più esteso durante il quale possa avvicinarsi già alle Facoltà per rendersi conto preventivamente delle caratteristiche dei percorsi formativi. Risulta infatti importante privilegiare le attività di orientamento presso l'Ateneo per far conoscere da vicino allo studente l'organizzazione, i laboratori, le strutture informatiche, le biblioteche ed il rispettivo funzionamento. Occorre altresì privilegiare un'attività di orientamento che presenti agli studenti gli sbocchi professionali legati ai corsi di studi con uno sguardo anche alle opportunità di lavoro presenti nel territorio.

Saranno organizzate giornate di "apertura" delle Facoltà per la presentazione delle offerte formative ai maturandi.

Appare inoltre necessario porre in essere idonee azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e interventi a favore degli studenti anche attraverso il sostegno alla progettazione e alla partecipazione agli Istituti tecnici superiori (ITS).

Particolare attenzione va riservata alla preparazione dei test d'ingresso. Sulle risultanze dei test di quest'anno l'Ateneo intende avviare un dialogo con le Scuole del territorio affinché queste possano, nell'attuazione dei programmi ministeriali, riservare particolare attenzione alle aree di competenze in cui si sono registrate carenze e lacune in sede di prove di accesso. Questo consentirebbe agli studenti di migliorare le competenze necessarie per sostenere i test di ingresso all'Università.

5.2.1.5. Soddisfazione degli studenti per i servizi

Dovrà concludersi l'informatizzazione delle procedure amministrative connesse ai servizi di Segreteria studenti. La dematerializzazione dei processi produrrà per gli studenti una notevole semplificazione consentendo l'accesso ai servizi senza doversi recare fisicamente in Segreteria Studenti. Sarà possibile anche richiedere ed acquisire certificazioni *on line* con firma e timbro digitale.

Si intende potenziare i servizi già messi a disposizione per gli studenti con disabilità anche in vista di nuovi bisogni che si vanno profilando.

Sarà attivo da gennaio 2011 il protocollo informatico che consentirà la digitalizzazione delle procedure di protocollazione e di gestione di tutti i flussi documentali all'interno dell'Ateneo. In attuazione del protocollo sottoscritto nel 2010, continua nel 2011 la collaborazione con le Amministrazioni Pubbliche della Provincia per la promozione dell'Amministrazione Digitale sotto il coordinamento della Prefettura di Viterbo.

5.2. 2. Obiettivi strategici dell'area della ricerca

5.2.2.1. Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico

Questa Università, quale sede primaria della ricerca scientifica, intende perseguire l'obiettivo fondamentale dell'avanzamento della conoscenza che non può prescindere dal potenziamento dei risultati della ricerca libera e di base nonché dal promuovere e sostenere i rapporti tra Università ed impresa, anche attraverso il potenziamento degli *Industrial liaison office* (ILO) a livello regionale/ provinciale, e, comunque, con il coinvolgimento, anche finanziario, di strutture territoriali /camere di commercio, al fine di assicurare una maggiore stabilità dell'iniziativa nel tempo e a servizio del territorio.

Saranno ulteriormente potenziati gli strumenti di valorizzazione economica della ricerca come gli *spin off*, trasferimento tecnologico e i brevetti.

5.2.2.2 Miglioramento *performance* ricerca

L'Ateneo intende adottare, come avvenuto per la didattica, un modello che definisca precisi obiettivi di Ateneo anche per la ricerca, fissando specifici obiettivi anche per i dipartimenti, come già accaduto per le Facoltà in materia di offerta formativa.

Si proseguirà pertanto con la ripartizione asimmetrica delle risorse per la ricerca (*ex* 60%, dottorati, assegni di ricerca) sulla base delle relative *performance* dei dipartimenti.

Dovrà essere rafforzato il monitoraggio sulla ricerca individuale (produzione scientifica, numero di pubblicazioni etc.) anche ai fini dell'applicazione dell'art. 8 della Legge 240/2010 che correla la corresponsione degli scatti stipendiali alla produzione scientifica dei docenti.

Dovranno essere rafforzate le attività di interazione con i Distretti tecnologici del Lazio per indirizzare la ricerca verso le aree e i settori produttivi che presentano maggiori opportunità di applicazione e sviluppo economico e la partecipazione ai programmi comunitari.

Dovranno essere rafforzate le attività connesse alle missioni del Parco Scientifico e Tecnologico nonché del Centro Grandi attrezzature.

5.2.3. Obiettivi strategici dell'area servizi strumentali

5.2.3.1. Equilibrio finanziario

L'Amministrazione ritiene prioritario attuare una razionale programmazione del fabbisogno di personale ai sensi dell'art.1,c.105 della legge 30 dicembre 2004, n. 311 strettamente correlata con i risultati da perseguire e con il programma triennale in coerenza con gli obiettivi del sistema universitario e con gli equilibri di bilancio.

Sarà pertanto necessario a tal fine verificare previamente la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale universitario anche in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo, il dimensionamento del rapporto studenti/docenti, al fine di garantire la razionalizzazione delle facoltà o competenti strutture didattiche e il raggiungimento di una struttura più marcatamente a "piramide" nella composizione dei ruoli della docenza al fine di garantire nel tempo sia adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria, sia la sostenibilità finanziaria del reclutamento.

Dal vigente quadro normativo scaturisce per il nostro Ateneo una diminuzione in valore assoluto delle entrate dal MiUR, rispetto al 2010, che ammonta a oltre due milioni di euro. Le conseguenze correlate ad una simile riduzione delle entrate sono state fortunatamente attutite dai pensionamenti del 2010.

La programmazione finanziaria del triennio dovrà da un canto continuare il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, dall'altro dovrà essere mantenuto il criterio già adottato di seguire una logica di valorizzazione degli obiettivi strategici, in funzione del miglioramento degli indicatori della programmazione triennale e di quelli che determinano la *performance* dell'Ateneo nel campo della didattica e della ricerca.

Si intende potenziare il ricorso alle risultanze della contabilità analitica come strumento strategico per la programmazione delle attività e per corretta allocazione delle risorse umane e finanziarie. E'soltanto attraverso una reale conoscenza del modo in cui vengono consumate le ormai limitate risorse a disposizione ed il concreto accertamento delle strutture che contribuiscono con i loro comportamenti ad attirare nuove risorse

aggiuntive che si consente agli Organi di Governo e all'Amministrazione, rispettivamente, di programmare e di gestire secondo criteri ispirati ad un razionale impiego dei mezzi disponibili.

Gli "oggetti" in relazione ai quali si misurano il consumo delle risorse ed il valore delle relative prestazioni sono state individuati nelle due principali classi di attività dell'Ateneo:

- 1) la didattica;
- 2) la ricerca.

Vengono individuati come oggetti di rilevazione, almeno in una prima fase e fino al completamento dell'*iter* del d.d.l. Gelmini, le singole Facoltà, per quello che riguarda l'attività didattica, ed i singoli Dipartimenti per quello che riguarda la ricerca.

Il percorso si sviluppa pertanto da un canto attraverso una sistematica rilevazione dei costi delle singole strutture, comprese quelle dell'Amministrazione Centrale, dall'altro mediante la valorizzazione delle prestazioni delle stesse.

5.2.3.2. Adeguamento ordinamento Ateneo alla normativa nazionale

L'Amministrazione sarà impegnata nell'allineamento delle disposizioni statutarie alla Legge 240/2010 nonché, a cascata, in una delicata e complessa fase di completamento dell'adeguamento normativo che coinvolgerà tutti i regolamenti di Ateneo, alla luce delle revisioni statutarie, già attuate e da attuare.

In questo ambito sarà altresì adottato un Regolamento che disciplini i rapporti tra gli Organi medesimi ed in particolare che detti le regole del relativo funzionamento. Il Regolamento presenterà un quadro normativo entro il quale istituzionalizzare le relazioni tra gli Organi così da rendere ancora più efficace il meccanismo di funzionamento della *Governance* di Ateneo (processo circolare: programmazione-gestione-valutazione-programmazione) anche mediante un'adeguata informazione in merito ai contenuti delle delibere assunte rispettivamente dagli Organi.

5.2.3.3. Completamento della riorganizzazione delle strutture di Ateneo

Con l'entrata in vigore del RGA e della Legge 240/2010 al termine della fase transitoria i dipartimenti dovrebbero risultare al massimo 7/8 strutture. La semplificazione dei dipartimenti, oltre agli ovvi vantaggi finanziari, faciliterà alcuni provvedimenti volti allo spostamento dell'asse decisionale sulla didattica dalle Facoltà ai Dipartimenti, in linea con i contenuti della legge suddetta.

Dovrà altresì essere completata la razionalizzazione dei Centri interdipartimentali e di servizio.

Nel corso del 2011 sarà attivo il nuovo assetto dell'Amministrazione Centrale così da garantire la semplificazione e la ottimizzazione dei servizi interni presidiati dal personale tecnico-amministrativo, anche alla luce delle innovazioni introdotte dalla recente Legge Brunetta (d.lgs. 150/2009).

Nel 2011, in particolare, funzioneranno a pieno regime i nuovi servizi: il Servizio sistemi informativi con l'obiettivo prioritario di potenziare gli strumenti di monitoraggio sull'andamento delle attività e dei risultati prevedendo, tra l'altro, sistemi di interoperatività con le Banche dati del Ministero (la Banca dati dell'offerta formativa, l'Anagrafe nazionale degli studenti, l'Anagrafe dei laureati, l'Anagrafe nominativa dei professori ordinari e associati e dei ricercatori, gli Archivi del personale e delle spese correlate, nonché delle procedure concorsuali); nell'ambito del Servizio sono contemplate altresì funzioni inerenti alla programmazione dello sviluppo, all'*auditing* interno, al sistema di qualità; il Servizio Affari legali e procedure negoziali istituito allo scopo di apprestare una struttura permanente di consulenza alle strutture nonché una vera e propria Avvocatura interna che possa gestire il contenzioso non solo per le controversie di lavoro ma anche quelle instaurate avanti al giudice amministrativo, civile e penale.

Sarà attivato presso l'Amministrazione Centrale un apposito coordinamento per la pianificazione e la gestione delle attività nonché delle iniziative necessarie per l'accorpamento dei servizi di Segreteria Studenti, contestualmente al completamento dell'informatizzazione delle procedure e al passaggio delle funzioni didattiche dalle Facoltà ai Dipartimenti.

Entro il primo semestre del 2011, come anticipato in precedenza, si realizzerà la definitiva geometria dipartimentale in linea con il vigente RGA. Si procederà entro febbraio 2011, anche a seguito di un confronto con le OO.SS., alla definizione dei criteri per l'individuazione delle dotazioni standard di personale per i dipartimenti, per le biblioteche e per i centri. Eventuali assegnazioni ulteriori di personale rispetto alle dotazioni standard potranno scaturire dalle risultanze di indicatori di *performance* delle rispettive strutture. Le correlate attività e procedure che accompagneranno la nuova riorganizzazione dipartimentale, delle biblioteche e dei Centri saranno oggetto di apposito coordinamento da parte dell'Amministrazione centrale.

5.2.3.4 Razionalizzazione e miglioramento delle strutture e delle infrastrutture

Nel corso dell'anno 2011 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

Saranno realizzati interventi volti al completamento dei laboratori del Centro Grandi Attrezzature, alla messa a norma del sistema fognario della Facoltà di Economia e, al fine del contenimento energetico, si effettuerà la riqualificazione delle centrali termiche.

Sarà attivato l'impianto fotovoltaico presso la Facoltà di Agraria e verrà realizzato un ulteriore analogo impianto presso lo Stabulario e le altre strutture dell'Ateneo.

Saranno effettuati altresì interventi di consolidamento a seguito di verifiche strutturali.

Si provvederà inoltre, una volta ottenuti i necessari finanziamenti da parte del Comune e dell'Amministrazione Provinciale, ad effettuare il recupero della ex Caserma Palmanova mediante l'avvio delle procedure tecnico amministrative finalizzate al riutilizzo del complesso da destinare per circa mq. 750 alla Facoltà di Economia e per la parte rimanente a Polo Bibliotecario del Consorzio Biblioteche.

In collaborazione con il Servizio Prevenzione verrà effettuata la bonifica dell'amianto dalle strutture da cui è risultato presente in base alle analisi già eseguite e saranno realizzati depositi temporanei per la raccolta dei rifiuti pericolosi.

5.2.3.5 Rafforzamento competenze personale e miglioramento *performance* organizzativa e individuale

Il reclutamento del personale tecnico-amministrativo avverrà una volta realizzata la completa riorganizzazione delle strutture di Ateneo, riorganizzazione che produrrà in molti casi una diversa allocazione e quindi una razionalizzazione del personale. Le assunzioni saranno comunque finalizzate a potenziare quei settori strategici individuati nella recente riorganizzazione, laddove i posti delle relative strutture non trovino copertura a seguito delle procedure di mobilità interna previste dalla normativa vigente.

La politica del personale sarà caratterizzata da una forte attenzione all'evento formativo, visto anche il rafforzamento dell'organico dell'Ufficio Personale per questo specifico fine. La formazione, nonostante i forti tagli previsti dalla normativa vigente, sarà somministrata, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale, mediante la predisposizione di un programma annuale tarato sulle diverse esigenze e utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale t.a. in possesso di specifica professionalità. Sarà altresì ripetuta la procedura già utilizzata nel 2010 che prevede la partecipazione del personale alle lezioni nell'ambito dei corsi di studio erogati presso le nostre Facoltà (anche quelle dell'area scientifica), rilevati il livello di qualificazione dei docenti e l'economicità della soluzione. Sarà inoltre utilizzata come strumento innovativo per la formazione del personale la piattaforma multimediale *Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment)*.

Entrerà in funzione il sistema *Welfare* di Ateneo che prevede appositi stanziamenti in bilancio di risorse destinate alla copertura di servizi sociali per favorire il benessere del personale.

In merito agli adempimenti di cui al d.lgs. 150/2010 l'Ateneo attiverà il sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale secondo quanto prescritto dalla norma predetta. Saranno a tale scopo utilizzate le risultanze della sperimentazione del progetto CAF (*Common*

Assessment framework), in particolare del rapporto di autovalutazione in relazione ai punti di forza e di debolezza. La misurazione della *performance* è volta all'ottimizzazione della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo, nonché alla crescita delle competenze professionali.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

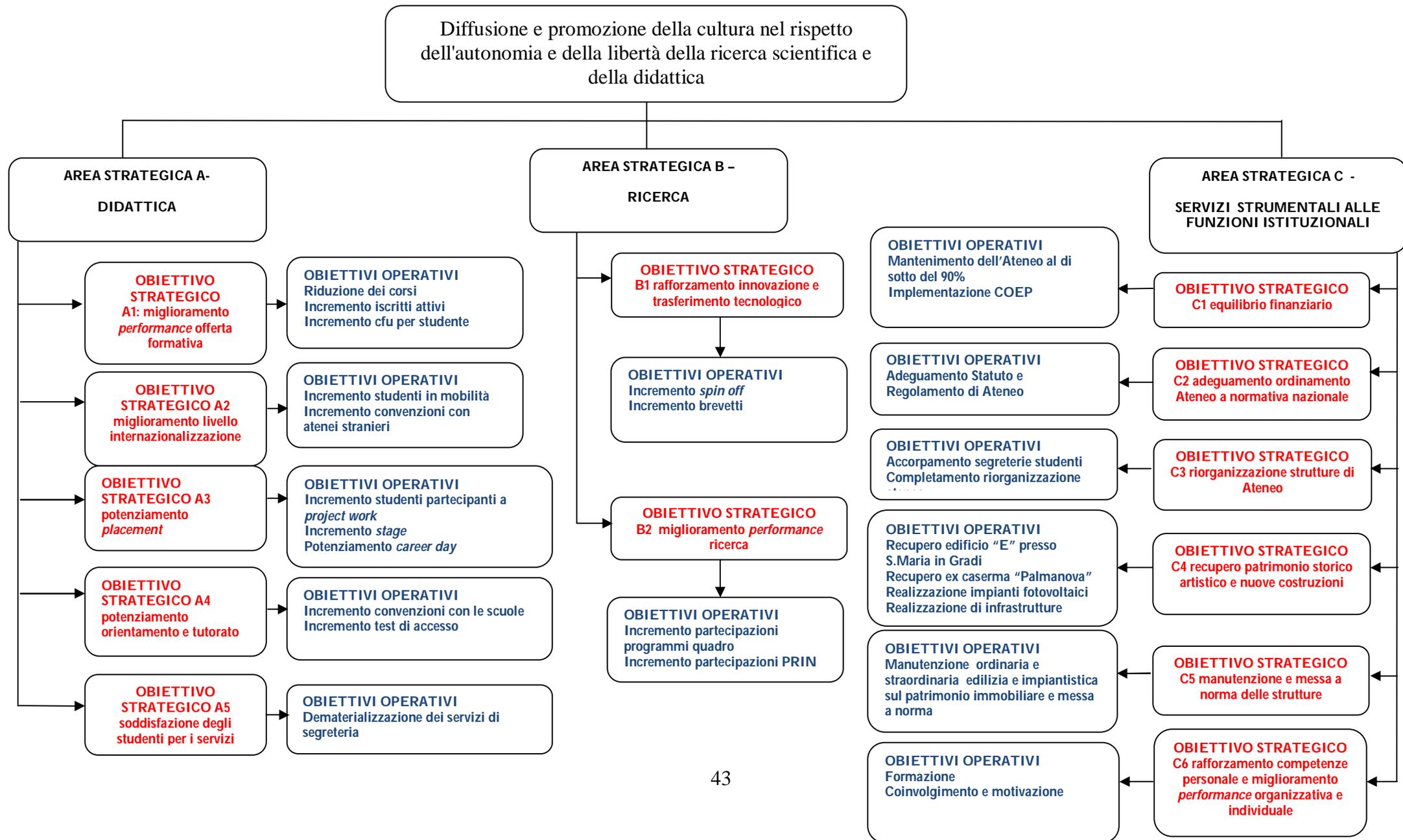
6.1. L'albero della *performance*: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi

All'interno della logica dell'albero della *performance* ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali è associato un piano operativo in cui vengono indicate le azioni, i tempi le risorse e le responsabilità organizzative connesse al raggiungimento.

Il piano operativo individua

1. l'obiettivo operativo cui è associato con uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso)
2. le azioni da porre in essere con la relativa tempistica
3. quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali
4. la responsabilità organizzativa

Tavola n. 12 - L'albero della *performance*: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi



6.2. Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale sono descritti e dettagliati nello schema che segue, con l'indicazione degli indicatori ed i relativi *target*, tutti, se non diversamente indicato, su base triennale.

Gli obiettivi del personale di posizione di posizione EP e D (è in corso la procedura di conferimento degli incarichi al personale di cat. EP con contestuale assegnazione di obiettivi, vista la recente riorganizzazione dell'amministrazione centrale) con ruolo di responsabilità discendono per via diretta da quelli assegnati al personale dirigente, adottando un principio funzionale di competenza dei servizi assegnati ai rispettivi uffici. Il personale di cat. EP, una volta ricevuto l'incarico, procederanno all'individuazione degli obiettivi per il personale di cat. D.

La scelta del *target* è stata effettuata tenendo conto dell'assegnazione delle responsabilità connesse al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi; nei casi in cui il raggiungimento dei predetti obiettivi non è dipendente in via esclusiva all'azione del dirigente (ad esempio nel caso di obiettivi che prevedono delibere di Dipartimenti, Facoltà o Organi di Governo) sono stati individuati una serie di altri obiettivi, strettamente connessi a quelli definiti nel Piano, il cui raggiungimento è direttamente attribuibile all'azione del dirigente.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi a capacità direzionali ed organizzative.

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari all'80%, quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 20%.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore standard pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del *target* previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio non viene invece attribuito in tutti gli altri casi di mancato raggiungimento dell'obiettivo. Il punteggio complessivo, derivante dai valori assegnati a ciascun *target*, viene poi suddiviso per il totale degli obiettivi previsti per la posizione organizzativa, in modo da determinare un valore complessivo per la prestazione.

Il punteggio complessivo per gli obiettivi prestazionali viene poi pesato all'80%, nell'ambito del modello generale di valutazione.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si può utilizzare uno schema basato su alcuni comportamenti attesi:

1. Capacità di programmazione (Oc1).
2. *Problem Solving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. *Leadership* (Oc4).
5. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc5).

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; l'eventuale punteggio totale non può essere superiore a 100 e va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 20%.

Per ciascun obiettivo comportamentale possono essere individuati specifici indicatori di supporto al processo di valutazione.

Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione.

Per il personale EP e D con ruolo di responsabilità la valutazione degli obiettivi è effettuata dai dirigenti competenti della divisione cui afferisce il servizio.

Complessivamente il modello può essere riassunto nel seguente schema:

Tavola n. 13 – Modello di valutazione della *performance* individuale

MODELLO DI VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE		
OBIETTIVI PRESTAZIONALI		
OBIETTIVO	RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
O1	R1 (%)	$Pt1=(P1*R1)$
O2	R2 (%)	$Pt2=(P2*R2)$
O3	R3 (%)	$Pt3=(P3*R3)$
O4	R4 (%)	$Pt4=(P4*R4)$
.....

On	Rn (%)	$P_{tn}=(P_n*R_n)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI		$\sum (P_{t1}\dots P_{tn})$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI PESATO PER NUMERO OBIETTIVI		$P_{tot}=\sum (P_{t1}\dots P_{tn})/\sum (O_1\dots o_n)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI PESO 80%		$P_{totOP}= P_{tot}*80\%$
OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		
OBIETTIVO		PUNTEGGIO
Oc1		Poc1
Oc2		Poc2
Oc3		Poc3
Oc4		Poc4
Oc5		Poc5
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		$\sum (P_{oc1}\dots P_{ocn})$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI PESO 20%		$P_{totOC}= P_{tot}*20\%$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE		$P_{totval} = \sum (P_{totOP}+ P_{totOC})$

Oi: obiettivo prestazionale

Ri: % di raggiungimento

Pi: punteggio per il raggiungimento dell'obiettivo, 100=*target* raggiunto

Pt: punteggio totale per il raggiungimento del *target* per ciascun obiettivo

Ptot: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi

PtotOP: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi prestazionali pesato all'80%.

Poc: punteggio per l'obiettivo comportamentale

PtotOC: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi comportamentali pesato al 20%

Ptotval: punteggio totale per la valutazione della *performance* individuale

6.3. Gli obiettivi assegnati al personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità, in fase di prima applicazione, è collegato, per il 50%, al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 50% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento comportamenti di natura organizzativa.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano tre macro-aree:

1. Affidabilità: riguarda il rispetto delle scadenze, la responsabilizzazione sugli obiettivi e la continuità e la presenza assicurate nel rapporto di lavoro. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 40%.
2. Professionalità: si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di apprendere e di diversificare le proprie conoscenze. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.
3. Capacità relazionali: riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno. Nell'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

Pertanto alla macro-area affidabilità viene attribuito un punteggio massimo di 40, alle altre due macro-aree rispettivamente 30 per ciascuna; l'eventuale punteggio totale non può essere superiore a 100 e va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 50%.

Per ciascun ambito di comportamento possono essere individuati specifici indicatori di supporto al processo di valutazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione.

La metodologia utilizzata è la stessa del paragrafo 6.2; il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 50% invece che all'80% come avviene invece nel modello descritto nel paragrafo 6.2

AREE STRATEGICHE

A -DIDATTICA

B - RICERCA

C – SERVIZI STRUMENTALI

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO AREA STRATEGICA A -DIDATTICA			
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A1	Miglioramento <i>performance</i> offerta formativa	FFO – Sezione didattica	+0,2%
OBIETTIVI OPERATIVI			
A1.1	Riduzione dei corsi	Numero di corsi di studio	-20% su 2009-10
A1.2	Incremento iscritti attivi	Domanda di formazione ponderata	+20% su 2009-10
A1.3	Incremento cfu per studente	Numero di cfu per studente	+5% su 2009-10
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A1.1	Supporto alle facoltà sugli aspetti normativi dell'Offerta Formativa e promozione iniziative congiunte tra facoltà	Numero incontri annuali con responsabili facoltà e corsi di studio	>2
A1.2	Elaborazioni e monitoraggio sui dati relativi ai percorsi formativi	Numero report diffusi	Almeno trimestrale

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA A -DIDATTICA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A2	Miglioramento livello internazionalizzazione	Area internazionalizzazione nella programmazione triennale	+2%
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.2.1.	Incremento studenti in mobilità	Numero studenti in mobilità	+5%
A.2.2.	Incremento convenzioni con atenei stranieri	Numero convenzioni	+5%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.2.1.	Promozione iniziative congiunte tra facoltà	Numero incontri annuali con responsabili facoltà e corsi di studio	>2
A.2.2.	Iniziative di presentazione della mobilità agli studenti	Giornate annuali dedicate	Almeno 1 giornata per facoltà

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA A -DIDATTICA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A3	Potenziamento <i>placement</i>	Tasso occupazione	+2%
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.3.1.	Incremento <i>stage</i>	Numero tirocini/studenti	+ 6%
A.3.2.	Incremento studenti partecipanti a <i>project work</i>	Numero studenti partecipanti a <i>project work</i>	+ 2%
A.3.3.	Potenziamento <i>career day</i>	Numero studenti partecipanti; numero aziende partecipanti	+ 5%; +5%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.3.1.	Incremento <i>stage</i>	Numero tirocini/studenti	+ 6%
A.3.2.	Incremento studenti partecipanti a <i>project work</i>	Numero studenti partecipanti a <i>project work</i>	+ 2%
A.3.3.	Potenziamento <i>career day</i>	Numero studenti partecipanti; numero aziende partecipanti	+ 5%; +5%

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA A - DIDATTICA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A4	Potenziamento orientamento e tutorato	Numero matricole	+2% su 2009-10
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.4.1.	Incremento test di accesso	Numero test effettuati	+ 4%
A.4.2.	Incremento convenzioni con le scuole	Numero convenzioni	+ 20%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.4.1.	Incremento test di accesso	Numero test effettuati	+ 4%
A.4.2.	Incremento convenzioni con le scuole	Numero convenzioni	+ 20%

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEIO
AREA STRATEGICA A -DIDATTICA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A5	Soddisfazione degli studenti per i servizi	Valore questionario di soddisfazione	Valutazione positiva con miglioramento nel triennio
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.5.1.	Dematerializzazione dei servizi di segreteria	Numero servizi dematerializzati	Incremento servizi
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.5.1.	Incremento numero di questionari compilati	Numero questionari	Almeno 50% iscritti
A.5.2	Dematerializzazione dei servizi di segreteria	Numero servizi dematerializzati	Incremento servizi

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEEO
AREA STRATEGICA B - RICERCA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
B1	Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico	Numero <i>spin-off</i>	1 nuovo <i>spin-off</i> per anno
		Numero brevetti	1 nuovo brevetto per anno
OBIETTIVI OPERATIVI			
B.1.1.	Incremento <i>spin-off</i>	Numero <i>spin-off</i>	1 nuovo <i>spin-off</i> per anno
B.1.2.	Incremento brevetti	Numero brevetti	1 nuovo brevetto per anno
OBIETTIVI DIRIGENTE			
B.1.1.	Incremento <i>spin-off</i>	Numero <i>spin-off</i>	1 nuovo <i>spin-off</i> per anno
B.1.2.	Incremento brevetti	Numero brevetti	1 nuovo brevetto per anno

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA B - RICERCA**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
B2	Miglioramento performance ricerca	FFO – Sezione ricerca	+0,1%
OBIETTIVI OPERATIVI			
B.2.1.	Incremento partecipazioni programmi quadro	Numero contratti	+ 4%
B.2.2.	Incremento partecipazioni PRIN	Numero docenti valutati positivamente	+ 4%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
B.2.1.	Assistenza e supporto ai ricercatori per l'elaborazione e la rendicontazione dei progetti	Numero iniziative con il personale di ricerca	Almeno 3 giornate annuali

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C1	Equilibrio finanziario	Soglia 90%	<90% ogni anno
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.1.1.	Mantenimento dell'Ateneo al di sotto del 90%	Soglia 90%	<90% ogni anno
C.1.2.	Implementazione COEP	Aree di applicazione	Tutte le aree
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.1.1.	Politiche di gestione del fabbisogno di personale coerenti con gli obiettivi	Soglia 90%	<90% ogni anno
C.1.2.	Individuazione di metodologie per la verifica del livello di efficienza delle attività finali svolte	Numero metodologie applicate	>1
C.1.3.	Implementazione COEP	Aree di applicazione	Tutte le aree

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C2	Adeguamento ordinamento ateneo a normativa nazionale	Statuto e numero regolamenti adeguati	Statuto e Regolamenti
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.2.1.	Adeguamento Statuto e Regolamento Ateneo	Statuto e numero regolamenti adeguati	Statuto e Regolamenti
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.2.1.	Predisposizione proposte di modifiche dei Regolamenti	Numero proposte di modifica	Tutti i regolamenti adeguati

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C3	Riorganizzazione strutture di ateneo	Numero centri spesa A	- 40% Centri spesa A
		Numero segreterie studenti	segreteria studenti unica
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.3.1.	Completamento riorganizzazione Ateneo	Numero centri spesa A	- 40% Centri spesa A
C.3.2.	Accorpamento segreterie studenti	Numero segreterie studenti	segreteria studenti unica
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.3.1.	Elaborazione dati e monitoraggio costo/benefici di ogni centro autonomo	Numero report diffusi	Analisi di tutti i centri di spesa
C.3.2.	Accorpamento segreterie studenti	Numero segreterie studenti	segreteria studenti unica

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C4	Recupero patrimonio storico-artistico e nuove costruzioni	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.4.1.	Recupero edificio "E" presso S.Maria in Gradi	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.2.	Recupero ex caserma "Palmanova"	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.3	Realizzazione impianti fotovoltaici presso S.Maria in Gradi e campus universitario	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.4	Realizzazione di infrastrutture presso il campus universitario	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.4.1.	Recupero edificio "E" presso S.Maria in Gradi	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.2.	Recupero ex caserma "Palmanova"	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.3.	Realizzazione impianti fotovoltaici presso S.Maria in Gradi e campus universitario	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %
C.4.4.	Realizzazione di infrastrutture presso il campus universitario	Rielaborazione e agg. ipotesi progettuale	100 %

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C5	MANUTENZIONE E MESSA A NORMA DELLE STRUTTURE	Progetto, espletamento gara e realizzazione lavori	80% di realizzazione dei lavori
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.5.1.	Manutenzione ordinaria e straordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e messa a norma: risanamento locali piano terra facoltà di Lingue; manutenzione straordinaria sistema fognario facoltà di Economia; riqualificazione delle centrali termiche; impianto fotovoltaico presso lo stabulario e le altre strutture del'Ateneo; interventi di consolidamento a seguito di verifiche strutturali; bonifica dell'amianto delle strutture da cui è risultato presente in base alle analisi già eseguite; completamento laboratori presso il Centro Grandi Attrezzature; realizzazione di parapetti copertura ampliamento facoltà di Agraria	Progetto, espletamento gara e realizzazione lavori	80% di realizzazione dei lavori
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.5.1.	Manutenzione ordinaria e straordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e messa a norma: risanamento locali piano terra facoltà di Lingue; manutenzione straordinaria sistema fognario facoltà di Economia; riqualificazione delle centrali termiche; impianto fotovoltaico presso lo stabulario e le altre strutture del'Ateneo; interventi di consolidamento a seguito di verifiche strutturali; bonifica dell'amianto delle strutture da cui è risultato presente in base alle analisi già eseguite; completamento laboratori presso il Centro Grandi Attrezzature; realizzazione di parapetti copertura ampliamento facoltà di Agraria	Progetto, espletamento gara e realizzazione lavori	80% di realizzazione dei lavori

OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO
AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C6	Rafforzamento competenze personale e miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale	Numero corsi di formazione con verifica; Numero di incontri e <i>focus group</i>; Numero questionari di valutazione organizzativa compilati	+20%; +20%; +20%
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.6.1.	Formazione	Numero corsi di formazione con verifica	+20%
C.6.2.	Coinvolgimento e motivazione	Questionario di valutazione organizzativa	Valutazione positiva con miglioramento nel triennio
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.6.1.	Formazione	Numero corsi di formazione con verifica	+20%
C.6.2.	Coinvolgimento e motivazione	Questionario di valutazione organizzativa	Valutazione positiva con miglioramento nel triennio

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

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

Il processo seguito per la realizzazione del piano si è svolto in 4 fasi:

- 1) Disamina della delibera CIVIT n.112/2010 del 28.10.2010 da parte del Dirigente della I Divisione al fine di verificarne i contenuti, le modalità di redazione e i soggetti da coinvolgere per la predisposizione del piano in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture. Una volta individuato quanto sopra è stato informato il Rettore in ordine alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
- 2) Riunione con i Responsabili dei Servizi per l'assegnazione dei compiti relativi alla predisposizione del piano e per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (relazione al bilancio di previsione, delibere Cda e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari CAF, questionari su opinioni studenti frequentanti)
- 3) Predisposizione da parte dei diversi soggetti coinvolti di singoli parti del piano e conseguente collazione in un unico documento. La parte relativa alla presentazione del piano è stata predisposta dal Rettore. I responsabili dei servizi coinvolti sono: Responsabile Servizio affari generali e del personale, Responsabile Servizio Programmazione e Bilancio e Servizio sistemi informativi, Responsabile Servizio Didattica e Ricerca e i due Responsabili dei Servizi della divisione tecnica III. Il dirigente della I e II divisione ha diretto la generale redazione del Piano, ha predisposto la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico e ha proposto al Rettore, che ha accolto, gli obiettivi dirigenziali della I e della II divisione contenuti nel piano; il dirigente della III divisione ha proposto al Rettore, che ha accolto, gli obiettivi della III divisione. Gli obiettivi dei dirigenti individuati nel Piano sono stati poi sottoposti dal Rettore al Consiglio di Amministrazione che li ha approvati. Sono in corso di adozione i decreti di conferimento degli incarichi alle elevate professionalità con assegnazione dei relativi obiettivi; a sua volta le elevate professionalità provvederanno all'individuazione di obiettivi per il personale di categoria D. Il Delegato del Rettore per il *Placement* e per i rapporti con le Imprese ha fornito una preziosa collaborazione nella predisposizione del Piano per le parti relative all'analisi del contesto esterno e nelle sezioni relative alla quantificazione e alla misura degli indicatori e dei *target* nella parte relativa all'individuazione degli obiettivi strategici, operativi e dei dirigenti. Sono state anche coinvolte

nella predisposizione del Piano studentesse e laureate della Facoltà di Economia e di Scienze Politiche per le parti relative alla didattica e agli studenti.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La pianificazione della *performance* si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti gli obiettivi strategici contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio sono stati riprodotti nel piano della *performance* e ribaltati in obiettivi operativi, obiettivi dei dirigenti e a sua volta a cascata in obiettivi per le elevate professionalità ciascuno in relazione alle rispettive aree di intervento.

Inoltre il conseguimento dei predetti obiettivi strategici consentirà di mantenere l'equilibrio economico e finanziario dell'Ateneo e di rispettare i vincoli di spesa prescritti dalla normativa vigente relativamente al rapporto tra spese di personale e fondo di finanziamento ordinario.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

L'Università della Tuscia nello sviluppare il Ciclo di gestione della *performance* secondo quanto previsto dall'art.4 del D.lgs. 150/2009 ha riscontrato alcune criticità nelle seguenti fasi :

- Individuazione di indicatori quantitativi per gli obiettivi dei dirigenti e delle elevate professionalità con particolare riferimento agli obiettivi relativi a processi con *output* difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'economato, all'ufficio contabilità e stipendi etc)
- Individuazione obiettivi operativi per i dirigenti e il personale di cat. EP nelle aree strategiche della ricerca e della didattica. Nelle predette aree che coincidono con le funzioni istituzionali dell'Università il personale dirigente e tecnico-amministrativo (soprattutto quello dell'Amministrazione Centrale che nella maggior parte dei casi non ha un'utenza studentesca) apporta un contributo di tipo prevalentemente strumentale (gestione del personale, contabilità, supporto e consulenza agli organi di governo, alle facoltà e ai dipartimenti, servizi logistici), mentre la responsabilità primaria delle predette aree ricade nel personale docente direttamente impegnato nella didattica e nella ricerca. Risulta invece più agevole individuare obiettivi per il personale delle biblioteche, delle segreterie studenti e degli altri uffici a contatto con l'utenza studentesca o con altri *stakeholders* in quanto gli studenti sono fruitori diretti delle attività ed è anche possibile attivare sistemi di valutazione dei servizi offerti.

- Monitoraggio in corso di esercizio: fino ad oggi il monitoraggio delle *performance* non ha avuto un carattere di continuità in corso di esercizio, ma è stato sempre funzionale a singole esigenze correlate a determinazioni degli organi di governo (es. istituzione corsi di studio, ripartizione risorse) . Detta criticità ha prodotto nell'ambito della recente riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale l'istituzione di un apposito Servizio Sistemi informativi che ha la funzione di fornire in modo costante e periodico monitoraggi ed elaborazione dei dati relativi ai processi delle strutture (didattica, ricerca e servizi) e ad altri ambiti di rilevante interesse strategico (spesa del personale, anagrafe della ricerca).
- Misurazione e valutazione della *performance*: fino ad oggi l'Università ha utilizzato sistemi di valutazione della *performance* del personale unicamente per i dirigenti e il personale di categoria EP; non è stato attivato finora un generale sistema di valutazione della *performance* organizzativa (è stata effettuata solo per alcuni settori) e del personale di categoria D,C e B.
- Utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito. L'amministrazione utilizza da tempo sistemi incentivanti e premiali per la ripartizione del personale e delle risorse alle strutture nonché per la corresponsione dell'indennità di risultato dei dirigenti e del personale EP. Non sono ancora a regime sistemi di premialità per il personale di categorie inferiori agli EP.
- Rendicontazione dei risultati agli *stakeholders*: la rendicontazione ad oggi è stata effettuata agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai vertici delle amministrazioni. Manca, a parte la pubblicazione sul sito dei consuntivi annuali, una forma istituzionalizzata di rendicontazione agli *stakeholders*.

In base alle predette criticità, riscontrate anche nel documento Rapporto di autovalutazione, in sede di sperimentazione del modello CAF alla nostra Università, sono state individuate le seguenti azioni per il miglioramento:

- Individuazione di un set di indicatori quantitativi per gli obiettivi dei dirigenti e delle elevate professionalità capaci di pesare anche obiettivi relativi a processi con *output* difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'economato, all'ufficio contabilità e stipendi etc) attraverso *focus group* con i responsabili delle unità organizzative e l'attivazione di sistemi di *benchmarking* con le altre università e amministrazioni; il personale dovrà essere maggiormente coinvolto nella definizione degli obiettivi attraverso un processo *bottom-up*. Gli obiettivi stabiliti a monte saranno condivisi e discussi con l'intera organizzazione e dettagliati anche ai livelli inferiori, sia a livello di struttura che di personale, mediante adeguati indicatori di *performance*.
- Rafforzare la capacità dell'organizzazione di mettere a punto un meccanismo di definizione di obiettivi per i dirigenti e il personale di cat. Ep anche nelle aree strategiche della ricerca e della didattica individuando un set di indicatori capaci di misurare il complesso delle attività strumentali svolte dal personale a favore del raggiungimento di obiettivi strategici della didattica e della ricerca, obiettivi propriamente attribuiti al corpo docente (per la quota maggiore)

- Istituzionalizzare sistemi stabili di monitoraggio delle *performance* e dei processi mettendo a regime a cadenze periodiche, funzionali alla tempistica del ciclo del *performance* e degli adempimenti che scaturiscono dai decreti ministeriali in materia di offerta formativa, ricerca, programmazione triennale e del fabbisogno etc.)
- Rafforzamento e miglioramento di sistemi di misurazione e valutazione della *performance* estesi a tutta l'organizzazione e tutto il personale anche sulla base delle risultanze emerse dai questionari somministrati al personale e a seguito di attività di confronto con altre realtà universitarie
- Rafforzamento dell'utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito mediante a tutte le aree dell'Ateneo e a tutto il personale in linea con le disposizioni di cui al D.lgs. 150/2009. La definizione di un sistema di indicatori in grado di monitorare periodicamente i risultati dei vari livelli dell'organizzazione permetterà di legare, anche parzialmente lo sviluppo delle carriere e la premialità economica ai risultati raggiunti.
- Individuare e realizzare forme di rendicontazione dei risultati agli *stakeholders* istituzionalizzando strumenti di interazione e confronto con tutti i portatori di interesse.