

UNIVERSITA' DELLA TUSCIA VITERBO

PIANO DELLA *PERFORMANCE*

TRIENNIO 2012-2014

1.1 PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Rettore

Il presente Piano della *Performance* 2012-2014 è stato redatto secondo le indicazioni diramate dalla CIVIT, per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, e contenute nelle delibere n.112/2010 e n. 1/2012. Il Piano 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 2012-2014 si inserisce in un contesto finanziario ancora complesso a causa delle significative riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario disposte dal legislatore negli ultimi anni, solo parzialmente mitigate da alcuni provvedimenti normativi. Nel presente 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 tutti i Regolamenti di Ateneo, una volta entrato in vigore il nuovo Statuto, oggetto di recente revisione a seguito dell'entrata in vigore della legge Gelmini.

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 consolidamento del generale obiettivo di razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa e di rafforzamento della ricerca cui si affianca l'intenzione di promuovere pratiche manageriali sempre più efficaci ed efficienti sul fronte gestionale e del 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 conferma 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.

Si auspica la prosecuzione di una proficua sinergia tra Crui, Anvur e Civit al fine di armonizzare le funzioni dell'Agenzia in materia di valutazione universitaria con quelle della Civit anche al fine di non sovrapporre per il sistema universitario sistemi di valutazione paralleli e in modo da razionalizzare e semplificare il complesso di adempimenti ad essi correlati a carico delle amministrazioni universitarie.

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 ancora nel prezioso supporto di tutti gli altri Organi di Governo, i Delegati, i Direttori di Dipartimento, 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 al miglioramento complessivo delle funzioni istituzionali e allo sviluppo del nostro Ateneo.

Cordialmente,

Marco Mancini

1.2. I N D I C E

1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

1.1 INDICE

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

2.1. CHI SIAMO

2.2. COSA FACCIAMO

2.3. COME OPERIAMO

3. IDENTITA'

3.1. AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

3.3 L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

4.2 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

5. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DIRIGENZIALE

6.2 GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

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

7.1 FASI SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

7.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICIO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

7.3. AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

8. ALLEGATI

ALLEGATO 1: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 2: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI DI ATENEO PER LA DIDATTICA

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 7 dipartimenti.

2.2. Cosa facciamo

L'Università della Tuscia presenta un'offerta didattica (corsi di laurea, laurea magistrale, master, una scuola di specializzazione e dottorati di ricerca) relativa alle aree agrarie e forestali, biologiche ed ambientali, delle scienze e delle tecniche per la conservazione dei beni culturali, alle aree economiche, linguistiche, delle scienze giuridiche e della comunicazione oltre alle scienze ingegneristiche, 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

2.3.1. Organi di Governo

Gli Organi di Governo presenti nel nuovo Statuto sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale e la Consulta degli Studenti.

Il **Rettore** è il legale rappresentante dell'Ateneo. Al Rettore sono attribuite le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore è responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il **Senato Accademico** è l'Organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni normative e consultive nonché di indirizzo, raccordo e coordinamento dei Dipartimenti e delle altre strutture scientifiche e delle relative attività, sentita anche la Commissione Ricerca, per quanto di competenza.

Il **Consiglio di Amministrazione** svolge le funzioni di indirizzo strategico e vigila sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di decentramento delle decisioni e di separazione tra le funzioni di indirizzo e quelle di gestione.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è titolare delle funzioni di vigilanza sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e dei suoi centri di spesa.

Il **Nucleo di valutazione** svolge tutte le funzioni di valutazione previste dalla normativa vigente secondo criteri e modalità predeterminati dal Nucleo medesimo, in conformità con gli indirizzi impartiti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema universitario e della Ricerca. Opera in piena autonomia rispetto agli altri organi, ai quali riferisce i risultati dell'attività di valutazione compiuta garantendo la massima trasparenza e

pubblicità. Il Nucleo opera altresì in conformità con gli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, per quanto applicabili al sistema universitario.

Al **Direttore Generale** spetta la complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione.

La **Consulta degli Studenti** è l'organo di rappresentanza e di coordinamento degli studenti che svolge funzioni propositive e consultive degli organi di Ateneo per le materie previste dalla normativa vigente e per quelle indicate nello Statuto.

2.3.2. Strutture didattiche, di ricerca e di servizio

Le **funzioni didattiche e di ricerca** sono svolte dai 7 dipartimenti, dai Centri interdipartimentali e di servizio, che operano dal punto di vista organizzativo gestionale come Centri di responsabilità.

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 .

2.3.3. L'Amministrazione

Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (Area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte dall'Amministrazione Centrale, suddivisa in Direzione amministrativa e tre divisioni.

3. IDENTITA'

3.1. L'amministrazione in cifre:

7 Dipartimenti:

- **DAFNE** (Dipartimento di scienze e tecnologie per l'agricoltura, le foreste, la natura e l'energia);
- **DEB** (Dipartimento di scienze ecologiche e biologiche);
- **DEIM** (Dipartimento di economia e impresa);
- **DIBAF** (Dipartimento per l'innovazione nei sistemi biologici, agroalimentari e forestali);
- **DISBEC** (Dipartimento di scienze dei beni culturali);
- **DISTU** (Dipartimento di istituzioni linguistico – letterarie, comunicazionali e storico – giuridiche dell'Europa);
- **DISUCOM** (Dipartimento di scienze umanistiche, della comunicazione e del turismo).

4 Centri (interdipartimentali di ricerca e di servizio):

- Azienda Agraria Didattico-Sperimentale "N. Lupori";
- Centro Grandi Attrezzature (CGA);
- Centro Interdipartimentale di Ricerca e Diffusione delle Energie Rinnovabili (CIRDER);

- Centro Studi Alpino (CSALP).

5 Biblioteche

Studenti

Per l'anno accademico 2011/2012 si conta un numero di **studenti** iscritti, compresi gli immatricolati, di 7.977 e di n.35 studenti iscritti per le scuole di specializzazione.

Offerta didattica

L'**offerta didattica** 2011/2012 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.

Personale

Il **personale** docente e tecnico amministrativo dell'Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31/12/2011)

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

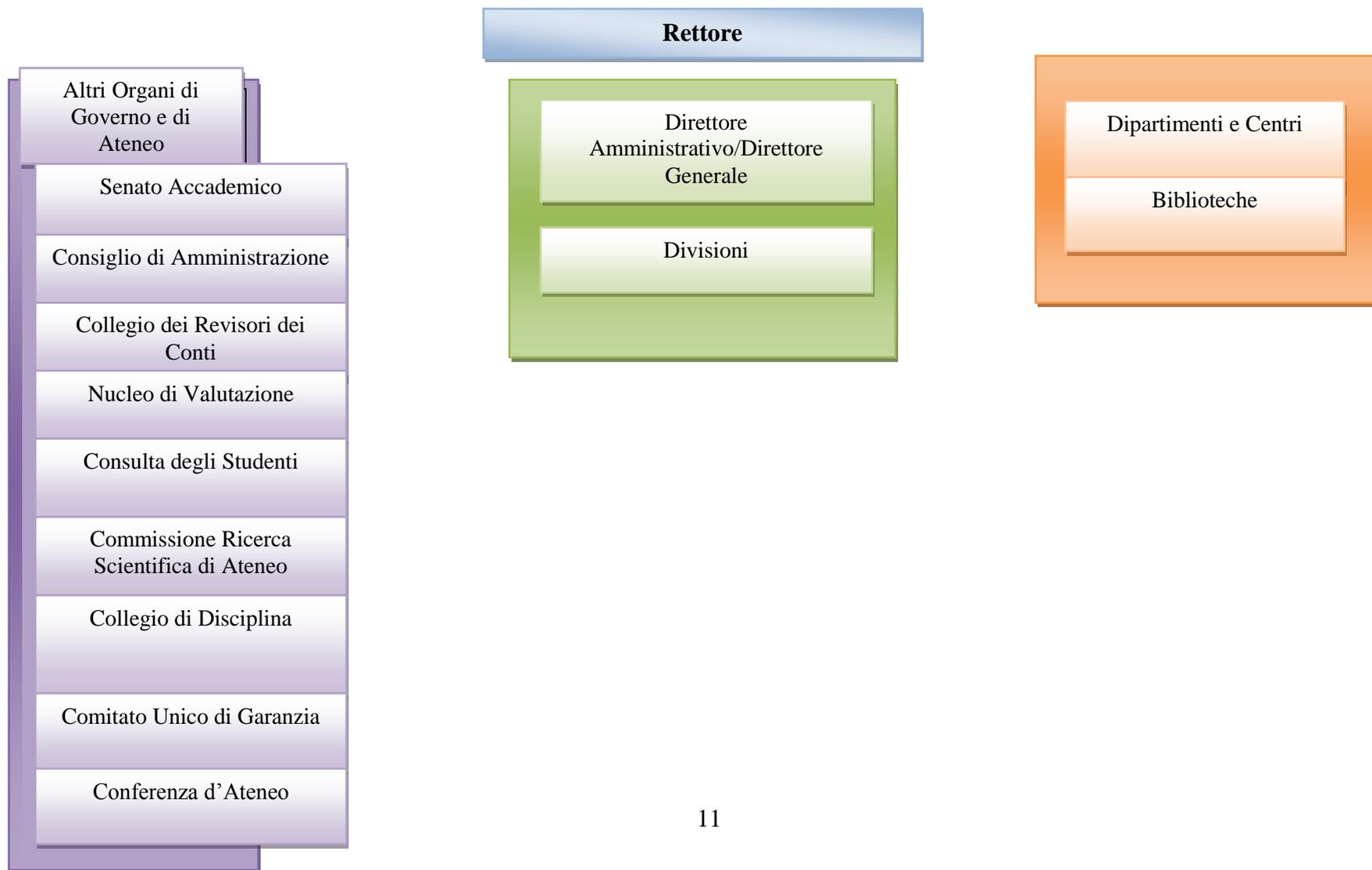
Totale Docenti (professori ordinari e associati, ricercatori, assistenti):	286	Totale Personale Tecnico Amministrativo:	315
Professori Ordinari	86	Dirigenti	2
Professori Associati	104	Categoria EP	11
Ricercatori	95	Categoria D	78
Assistenti	1	Categoria C	184
Ricercatori a tempo determinato	30	Categoria B	32
		Collaboratori Linguistici	8

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				108	13		121
Amm.va-Gest.	1	5	40				46
Biblioteche		1	6	7			14
Tecnica, T.S.e E.D.	1	5	32	69		8	115
Servizi G.T.A.					19		19
Totali per Categoria	2	11	78	184	32	8	315

La Tavola che segue fornisce una rappresentazione dell'articolazione delle strutture di Ateneo, suddivise tra Organi di governo, Amministrazione Centrale – direttamente afferente al Direttore Amministrativo –, i Dipartimenti, i Centri e le Biblioteche. 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*. Nelle more del funzionamento a regime del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* e della disponibilità di una significativa serie storica dei dati, i target sono definiti, ove possibile, in relazione alle performance medie delle Università italiane, ovvero sulla base dei risultati degli anni precedenti, previa individuazione di obiettivi di miglioramento da sostenere anche attraverso l'attivazione di iniziative organizzativo-gestionali.

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 2012-2014 gli obiettivi riportati nel presente Piano saranno oggetto di apposita delibera del 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 della didattica 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 strategici sono costruiti su base triennale. Il raggiungimento del *target*, per tutti gli obiettivi operativi, 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 318.000 residenti) come tutte le province del Lazio ad esclusione di Roma, è scarsamente popolata. La distribuzione 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 nel 2010 a 144,6 contro una media laziale di 127,4 e in Italia di 124,3. Nella classe di età (0-14 anni) è compreso il 12,5% della popolazione contro il 14,1% in Italia¹. Il livello di ricchezza prodotta nella provincia di Viterbo, espressa in termini di Prodotto Interno Lordo, evidenzia negli ultimi anni un trend di crescita superiore alla media regionale e nazionale. In particolare, rispetto al 2009 il Pil è aumentato del 5% contro un +1,7% regionale ed un +1,8% nazionale². Si nota, altresì, un aumento del Pil *pro-capite* in provincia di Viterbo (PIL per abitante espresso in euro) pari al 4,1% nel 2010 rispetto al 2009 a fronte di una crescita media nel Lazio pari a circa 0,77% e in Italia del 1,4% circa. Il tasso di occupazione provinciale nel 2010 risulta pari al 54,6%, lievemente più basso al dato medio regionale e nazionale (rispettivamente nel Lazio 59,2%, in Italia 56,9%)³; a fronte di questa situazione il tasso di occupazione dei laureati dell'Ateneo (considerando tutte le facoltà) a un anno dalla laurea è 51,2%, che sale però a 61% considerando solo coloro che hanno conseguito la laurea specialistica (dati Istat 2011).

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 %.

¹Dati Istituto G. Tagliacarne su dati Istat (2010).

²Dati Istituto G. Tagliacarne (2010).

³ Dati Istat.

Inoltre il tessuto imprenditoriale si caratterizza per la presenza di imprese di ridotte dimensioni e con una limitata propensione verso forme di aggregazioni, quali ad esempio distretti e reti. Nel 2010 l'Osservatorio Economico di Viterbo ha registrato un numero di ditte individuali nella provincia di Viterbo pari al 73,9% contro una media nazionale del 62,8%⁴.

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 dall'incidenza del comparto primario sul totale della ricchezza provinciale, pari al 5,2% mentre in Italia raggiunge l'11,8%. Si rileva tuttavia negli ultimi anni una crisi di questo settore "tradizionale" mentre aumenta il valore aggiunto del terziario pari nel 2009 al 76,8%. All'interno del comparto dei servizi, si assiste ad un aumento delle iscrizioni delle imprese nel settore dei servizi di alloggio e ricezione. Si sta infatti sviluppando il settore turistico, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita per i prossimi anni e che può contare sulle potenzialità del territorio, come quelle legate al turismo termale e culturale. 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). Anche il Commercio estero (soprattutto con gli Usa) dà un apporto notevole allo sviluppo del territorio, in particolare grazie all'esportazione dei prodotti manifatturieri tra cui le ceramiche. Il settore tecnologico deve invece ancora maturare, non costituendo un punto di forza ma neanche di debolezza.

Le analisi e le ricerche sul sistema economico del territorio dimostrano un indebolimento dell'area; nel corso degli ultimi venti anni la provincia 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

⁴ Dati Istituto G. Tagliacarne (2009).

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 attivo all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, l'*Ufficio Ricerca e Rapporti con le imprese*, 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, tra cui la creazione di *Spin off*.

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

Anche quest'anno per rappresentare i risultati di tale analisi è stato utilizzato come strumento l'analisi SWOT. L'analisi, effettuata in occasione della predisposizione del Piano della *Performance* per il triennio 2011-2013, è stata aggiornata anche alla luce della rendicontazione dei risultati della gestione dello scorso anno nonché del funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*. 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)

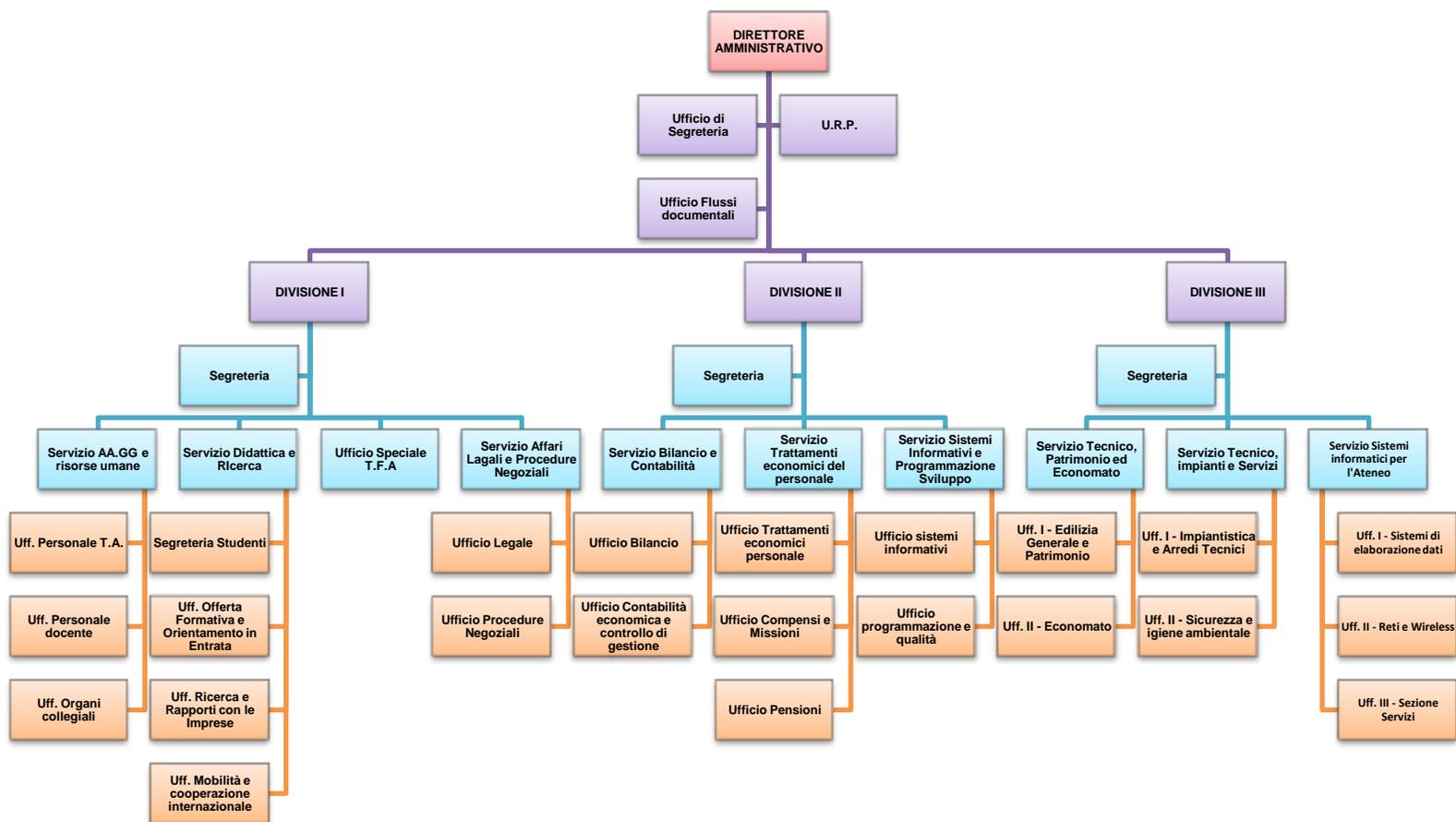
Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

4.2.1 Organizzazione (ORG)

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo si articola in Direzione Amministrativa e tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Affari Generali e Risorse umane, il Servizio Didattica e Ricerca, il Servizio Affari Legali e Procedure Negoziali e l'Ufficio Speciale T.F.A.; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio trattamenti economici al Personale e il Servizio Sistemi Informativi e

Programmazione sviluppo; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Economato, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi nonché il Servizio sistemi informatici per l'Ateneo. Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tavola n.

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

Dipartimenti, Biblioteche e Centri (centri di spesa A)

4.2.1.2. Personale in servizio

Totale Docenti di ruolo: 286

Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 315

Punti di forza

1. Il sistema organizzativo è 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. Il Sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione nonostante i progressi realizzati nel corso del 2011 conseguentemente ad una maggiore strutturazione del ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto prescritto dal decreto legislativo n.150/2009, richiede una maggiore strutturazione.
2. Monitoraggio non ancora 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 privilegiando in tutti i settori la modalità telematica
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 anni
Età media dei dirigenti (anni)	50 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	35,24%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	22 ore su 161 partecipanti ai corsi
Turnover di personale	3,17%
Corsi di formazione/spese del personale	Tot. 3.670,00 euro

Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	12,13 % (gg di assenza/gg lavorativi)
Tasso di dimissioni premature	90% (su tot cessaz. Anno 2011)
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	0,06%
% di personale assunto a tempo indeterminato	4,13%

Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	53,33 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	76,92%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 47 anni Personale dirigente 47 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	44,04 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	23 ore su 114 donne partecipanti ai corsi

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 2011, su valori che oscillano intorno all' 87-88%.

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 2011 è ulteriormente diminuito di circa il 3%, mentre la dinamica delle spese stipendiali, caratterizzata fino al 2010 da automatismi non modificabili da parte degli Atenei, nel 2011 ha subito il blocco delle progressioni per tutti i ruoli.

A fronte della prospettiva di ulteriori riduzioni sul fronte del finanziamento ordinario si ritiene che resti 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.

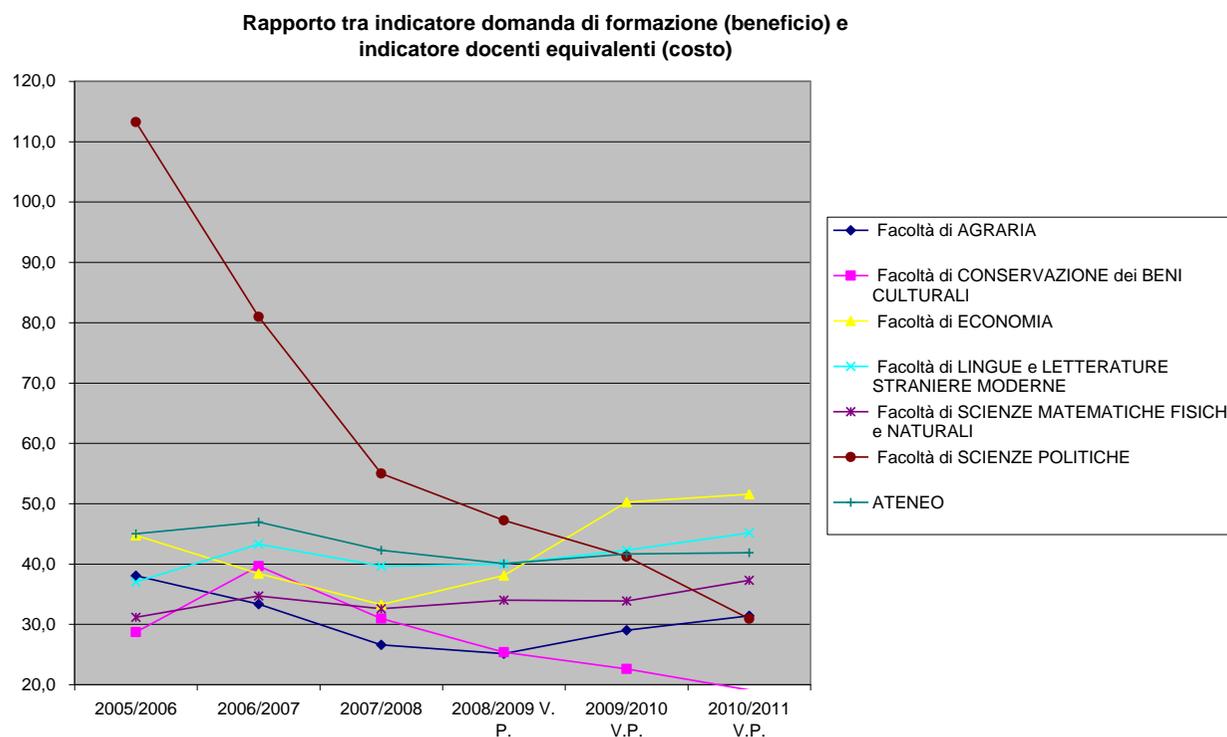
Allo stesso tempo la composizione e l'equilibrio delle diverse entrate e delle uscite, in sede previsionale e a consuntivo, fornisce utili informazioni di tipo gestionale. Ancora di più tali informazioni saranno importanti e significative quando, a breve, saranno disponibili i primi *report* di tipo economico patrimoniale e analitici per centri di costo derivanti dalla messa a regime della 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 2008-2010, sono stati rilevati i seguenti dati:

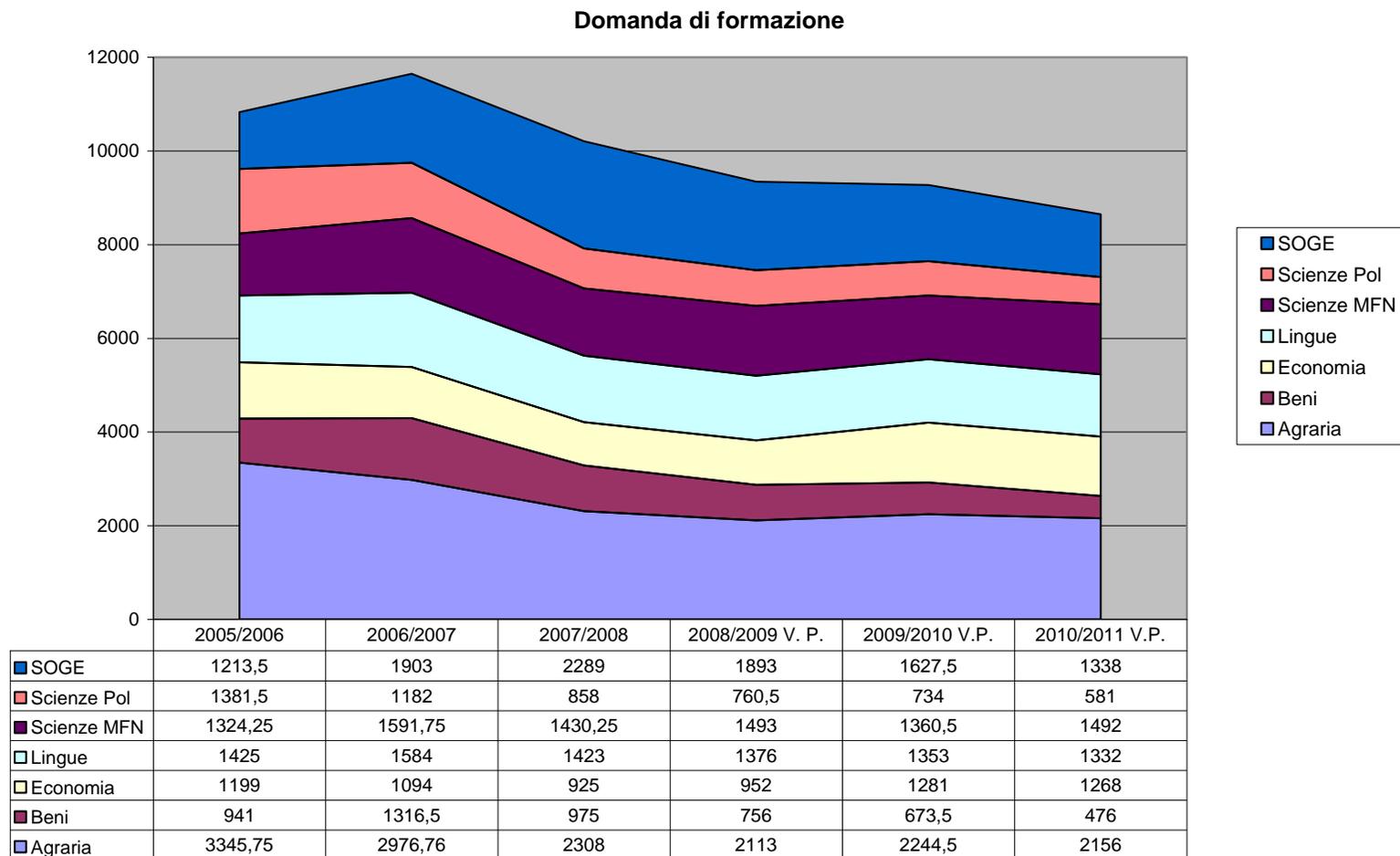
	CONTO CONSUNTIVO 2008		CONTO CONSUNTIVO 2009		CONTO CONSUNTIVO 2010	
ENTRATE	%		%		%	
FFO MIUR	39.203.948,00	56,96	40.201.363,00	57,24	38.864.986,00	56,98
Miur altre assegnazioni	1.917.828,05	2,79	1.557.090,77	2,22	2.680.652,60	3,93
Miur cofin prog ricerca	474.917,00	0,69	0,00	-	706.621,00	1,04
Entrate contributive	8.223.625,00	11,95	8.185.658,37	11,66	8.522.124,23	12,49
Trasferimenti da altri ministeri	1.009.606,75	1,47	588.584,10	0,84	1.579.560,64	2,32
Trasferimenti da altri enti pubblici	5.061.751,29	7,35	2.125.788,09	3,03	3.975.852,49	5,83
Trasferimenti da altri soggetti	2.154.040,00	3,13	1.944.769,50	2,77	1.826.187,76	2,68
Contributi per la ricerca	2.481.805,55	3,61	2.127.302,39	3,03	1.354.570,72	1,99
Contratti e convenzioni per la ricerca	1.908.557,83	2,77	3.807.233,52	5,42	2.236.517,79	3,28
Prestazioni di servizi per conto terzi	2.948.999,78	4,28	2.889.741,12	4,11	2.235.325,81	3,28
Altre entrate	3.437.286,71	4,99	6.803.017,09	9,69	4.227.112,73	6,20
Totale entrate accertate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	68.822.365,96	100,00	70.230.547,95	100,00	68.209.511,77	100,00
USCITE						
Totale spese personale docente	27.589.812,41	41,34	27.857.192,80	41,52	27.177.814,91	39,62
Totale spese personale tecnico-amministrativo e altre spese personale	13.589.566,66	20,36	13.690.201,28	20,40	13.676.131,54	19,94
Spese per attività istituzionale	524.018,00	0,79	465.048,63	0,69	539.433,17	0,79
Spese per assegni di ricerca	558.685,13	0,84	480.969,37	0,72	665.591,83	0,97
Spese per acquisizioni beni di consumo e servizi	2.756.990,04	4,13	2.831.388,58	4,22	2.791.500,37	4,07
Totale manutenzione e gestione strutture	626.242,27	0,94	753.937,44	1,12	658.325,03	0,96
Utenze e canoni	1.016.830,21	1,52	1.107.863,64	1,65	1.151.915,34	1,68
Locazioni passive	174.810,97	0,26	139.215,88	0,21	129.878,05	0,19
Interventi a favore degli studenti	3.516.914,25	5,27	3.134.562,30	4,67	4.307.163,94	6,28
Oneri finanziari	5.263,33	0,01	4.463,20	0,01	4.360,53	0,01
Imposte,tasse, tributi	1.069.619,94	1,60	1.306.261,93	1,95	1.064.748,13	1,55
Altre spese di funzionamento	483.088,58	0,72	584.767,49	0,87	751.750,74	1,10
Dotazioni centri di spesa B	418.153,35	0,63	355.336,31	0,53	200.925,29	0,29
Altri interventi	871.603,17	1,31	400.679,46	0,60	500.570,05	0,73
Acquisizione di immobili e impianti	764,98	0,00	7.350,26	0,01	-	-
Interventi edilizi	526.239,96	0,79	1.027.391,85	1,53	646.526,41	0,94
Beni mobili	1.294.406,30	1,94	1.504.741,31	2,24	3.254.785,10	4,74
Spese per investimenti CSB	105.143,27	0,16	72.017,79	0,11	62.695,61	0,09
Spese per funzionamento dottorati di ricerca	225.076,32	0,34	249.485,47	0,37	237.098,06	0,35
Contributi di laboratorio e funz. Biblioteca (da CSA)	19.563,68	0,03	27.367,69	0,04	26.198,84	0,04
Conferenze e scambi culturali, convegni e seminari	110.770,88	0,17	132.942,05	0,20	108.386,59	0,16
Spese master e altri corsi	504.133,33	0,76	482.773,54	0,72	436.138,22	0,64
Spese per la ricerca scientifica	10.274.607,20	15,40	10.087.729,28	15,04	9.720.789,58	14,17
Spese vincolate per altri progetti	470.134,35	0,70	388.991,46	0,58	486.538,92	0,71
Totale uscite impegnate competenza escluso partite di giro, trasferimenti	66.732.438,58	100,00	67.092.679,01	100,00	68.599.266,25	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 dei semplici 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*.



Partendo dalla considerazione che l'attività didattica, e soprattutto la domanda di formazione, costituisce un punto debole dell'Ateneo e utilizzando il modello per la ripartizione teorica del FFO, si sono studiati gli apporti positivi (*performance*) delle diverse Facoltà all'indicatore domanda di formazione negli ultimi anni.



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 Strutture didattiche in merito al livello di domanda (numero di immatricolazioni) da considerare "di equilibrio" rispetto ad un indicatore di costo sostenuto (v. all. 2). Viste le modifiche degli assetti organizzativi intervenuti nel 2011, con la disattivazione delle Facoltà, si è rielaborata la stessa metodologia adattandola ai Dipartimenti (v. all. 3). La convergenza delle funzioni didattiche e della ricerca su questi ultimi fa prevedere interessanti sviluppi di questa metodologia, consentendo di definire contemporaneamente obiettivi per la didattica e per la ricerca a livello di singola struttura e permettendo un'analisi molto interessante dei livelli di efficienza complessiva di queste strutture. Questo approccio è destinato ad aprire la strada al prossimo inserimento della metodologia della gestione per obiettivi e budget.

Punti di forza

1. La gestione finanziaria è efficiente. L'Ateneo nel corso del 2011 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 (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 sugli indicatori delle performance della didattica per individuare criticità e adottare correttivi, anche attraverso la somministrazione di questionari per rilevare la *customer satisfaction* durante le lezioni;
2. Iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a *stage* e *project work*;
3. Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo;
4. Il Consiglio di Amministrazione ha assegnato precisi obiettivi ai dipartimenti 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. Domanda di formazione non elevata in alcuni corsi;
2. Numero di CFU acquisiti non elevati in alcuni corsi;
3. Persistenza di ritardi e di abbandoni in alcuni corsi.

4.2.6 Ricerca (R)

Punti di forza

1. Percentuale di docenti e ricercatori valutati positivamente nei progetti PRIN;
2. Percentuale di progetti cofinanziati o finanziati esternamente rispetto al totale dei finanziamenti per la ricerca;
3. Miglioramento della partecipazione dei docenti a progetti comunitari;
4. 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.

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)	definizione e monitoraggio degli obiettivi ai livelli intermedi e inferiori dell'organizzazione richiede una maggiore strutturazione (ORG)	Contesto finanziario nazionale critico	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)	monitoraggio non ancora 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 vincoli 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 sul piano nazionale per calo demografico	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)	Limitata presenza di grandi imprese sul territorio capaci di finanziare progetti di ricerca e rappresentare opportunità di occupazione per il laureati	Revisione dei processi e dell'organizzazione a seguito delle innovazioni introdotte dalla Legge 240/2010
Efficace analisi dei bisogni del personale (RU)	Bassa domanda di formazione su alcuni corsi di studio (D)		
Promozione di una cultura di comunicazione aperta al dialogo (RU)	Percentuale ritardi e abbandoni (D)		

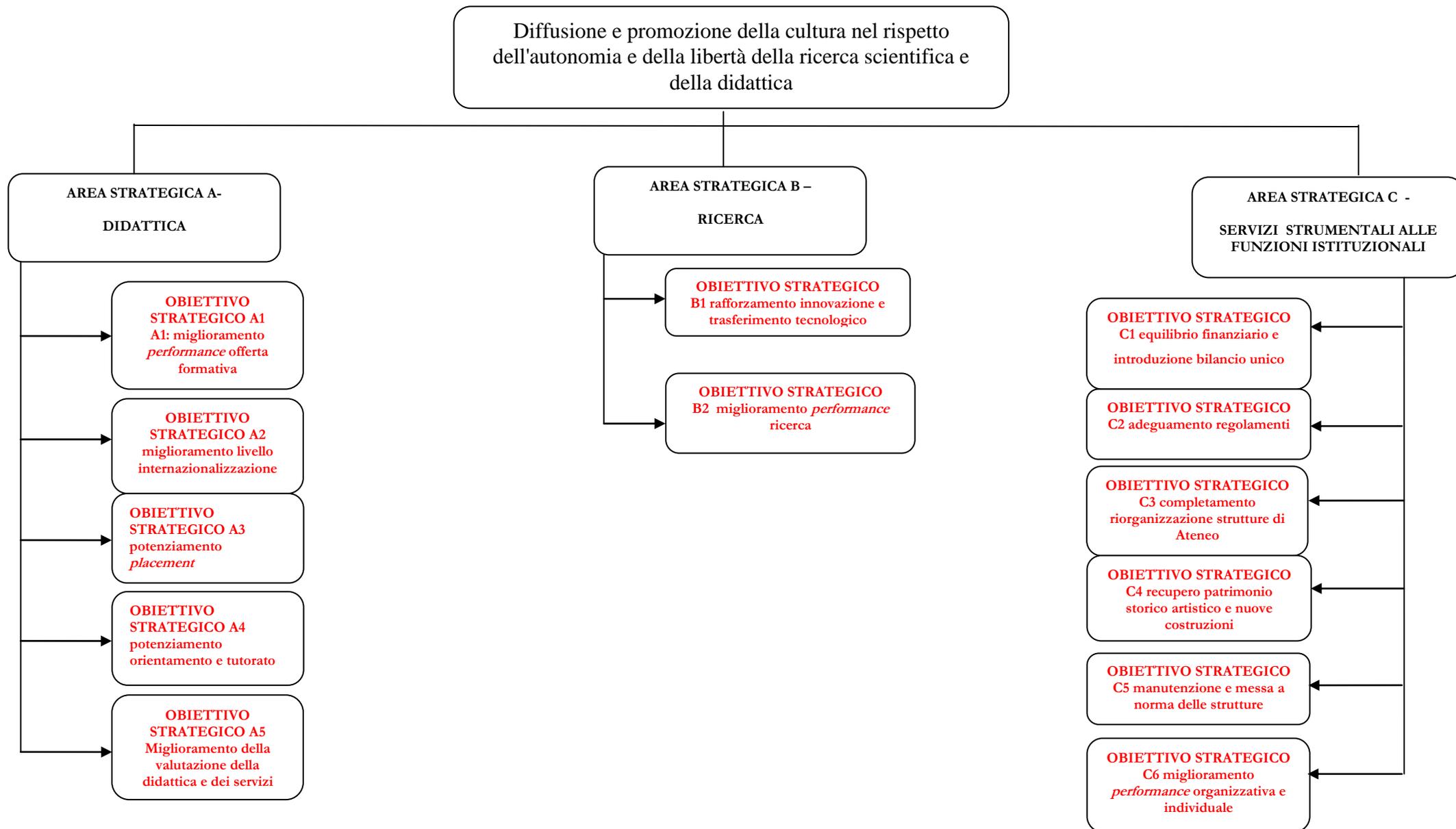
Coinvolgimento e senso di appartenenza (RU)	Basso numero di CFU acquisiti su alcuni corsi di studio (D)		
Parità di trattamento tra i sessi (RU)	Partecipazione ai progetti di ricerca internazionale (R)		
Gestione finanziaria efficiente (SF)	Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca (R)		
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 e quelli operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati della gestione 2011, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio precisi dell'Università, nonché dal monitoraggio del Piano della *performance* 2011-2013 e del Programma triennale per la trasparenza 2011-2013 e più in generale del monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione nella prospettiva del miglioramento continuo del processo pianificazione-programmazione-controllo. 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*” di cui alla legge 43/2005 (D.M. 23.12.2010, n.50; D.M. 345/2011) sia dai recenti provvedimenti (Legge 240/2010 e decreti attuativi, normativa ANVUR, DM 17/2010) 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, già modificati nel 2008 con una decisa revisione dello Statuto in materia di *governance* anticipando i contenuti della Legge 240/2010. Questa anticipazione ha consentito all'Ateneo di avere un percorso più agile in sede di adeguamento dello Statuto alle disposizioni della 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 (ulteriore razionalizzazione e qualificazione offerta formativa, ulteriore potenziamento orientamento e tutorato,

sviluppo della ricerca scientifica e rapporti con le Imprese nonché dell' internazionalizzazione; consolidamento dei servizi agli studenti e della relativa digitalizzazione, etc.) e sul piano ordinamentale, organizzativo e finanziario-contabile.

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 finanziario-contabili 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

La progettazione dell'offerta formativa 2012/2013 dovrà tener conto da un lato del nuovo contesto normativo (DM 17/2010 e decreti ministeriali 50/2010 e 345/2011 sulla programmazione 2010/2012), dall'altro degli indicatori ministeriali che rilevano ai fini della ripartizione del FFO, in base alle nuove regole che scaturiscono, tra l'altro, dalla Legge 240/2010.

Il critico contesto finanziario impone all'Ateneo una decisa razionalizzazione dei corsi di studio basata anche sulle evidenze della contabilità economico-patrimoniale.

I dipartimenti in fase di progettazione sono stati invitati a pianificare un'offerta formativa da un canto commisurata all'organico docente della struttura e dall'altro capace di produrre *performance* didattiche positive analizzando a tale scopo anche l'andamento del *trend* dei corsi attivi nell'ultimo triennio oltre a verificare il grado di inserimento nel mondo del lavoro dei laureati nelle rispettive classi di laurea.

Gli Organi di Governo, in base alle rispettive competenze, hanno varato per il prossimo anno un'Offerta formativa che mantiene al proprio interno corsi efficienti già attivi a fianco a nuovi percorsi formativi in classi di laurea caratterizzate da un indiscusso e comprovato grado di attrattività sul piano nazionale (giurisprudenza, ingegneria e restauro). Si è realizzato pertanto un complessivo snellimento dell'Offerta formativa con la cassazione di corsi che non raggiungevano un numero di immatricolati significativamente superiore alla soglia minima definita dai decreti ministeriali.

Ai Dipartimenti va la responsabilità di una oculata organizzazione della didattica, in particolare quella del primo anno dei corsi triennali tenuto conto che il primo impatto è decisivo per evitare gli abbandoni.

Particolare attenzione andrà quindi prestata alle attività di tutorato e sostegno agli studenti nel corso del percorso formativo al fine di combattere il lento procedere delle carriere e soprattutto attutire il fenomeno degli abbandoni.

L'Ateneo sosterrà anche il prossimo anno queste iniziative con apposite risorse per incentivare il personale docente che assume incarichi nel settore dell'orientamento, del tutorato, della mobilità internazionale, del *placement* e nei servizi di sostegno alla didattica e dell'organizzazione dei TFA.

Finalmente all'interno del dipartimento sono confluite quelle che prima erano definite due anime distinte (ricerca e didattica); questo dovrebbe favorire reciprocamente lo sviluppo della ricerca scientifica mediante anche il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del dottorato di ricerca; è 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 ciascun dipartimento.

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 (0,57%). Dal momento che il valore medio dell'indicatore negli ultimi anni è stato circa pari a 0,41%, si ricava che la distanza dal valore di equilibrio è circa del 40%.

Dal valore ottimale, di equilibrio, è quindi opportuno derivare obiettivi annuali, in modo da definire un percorso di avvicinamento graduale. Vista la tendenza alla riduzione dell'indicatore nell'ultimo triennio il nostro obiettivo annuale per l'anno 2011/2012 dovrebbe essere almeno il mantenimento del valore dell'a.a. 2010/2011. Dal 2012/2013 è stata prevista l'attivazione di nuovi corsi di studio che potrebbero portare ad un incremento della popolazione studentesca e quindi dell'indicatore in argomento. 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 ai Dipartimenti, oggi titolari delle funzioni didattiche.

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.

La Legge 30.12.2010, n. 240 ribadisce in più parti che le Università sono tenute a sostenere e a favorire i programmi di internazionalizzazione; l'Ateneo della Tuscia, sempre sensibile alle iniziative sul piano internazionale, intende potenziare ulteriormente questo settore.

La mobilità internazionale in entrata, già in forte crescita rispetto agli anni precedenti, aumenterebbe maggiormente se l'offerta didattica prevedesse interi *curricula* in lingua inglese. Pertanto sono in corso iniziative al riguardo per il prossimo anno.

La realizzazione dei due progetti *Erasmus Mundus* nei quali è coinvolto l'Ateneo della Tuscia in qualità di partner, le cui attività di mobilità inizieranno nel corso del 2012, contribuirà a rafforzare tale incremento in entrata.

La maggiore disponibilità di borse per docenti finanziate dall'UE nell'ambito del Programma Settoriale Erasmus concorrerà ad aumentare gli scambi internazionali del corso del 2012.

Saranno intensificati i rapporti con Atenei europei ed extraeuropei *partner* per l'istituzione di titoli congiunti (con Università della Polonia e dei Paesi Bassi sono già stati avviati discorsi concreti in tal senso) e saranno proposti, in collaborazione con l'Ufficio Offerta Formativa e Orientamento in entrata, degli accordi per dottorati internazionali in cotutela.

Si intende promuovere ulteriormente la nostra Offerta Formativa all'estero per aumentare il numero di iscrizioni degli studenti stranieri. Per favorire l'iscrizione di studenti stranieri ai corsi di laurea magistrale, si sta verificando la fattibilità di istituire borse di studio in sinergia con Laziodisu a copertura totale o parziale delle spese di vitto e alloggio.

Nel corso del 2012 saranno programmate anche delle giornate divulgative volte a stimolare e sensibilizzare i docenti verso maggiori attività di ricerca internazionale finanziate dall'UE o da altre fonti di finanziamento. A tal fine saranno organizzate giornate informative in collaborazione con APRE (Agenzia per la promozione della Ricerca Europea) viste soprattutto le importanti opportunità offerte quest'anno nell'ambito del VII PQ.

Continueranno le attività volte a favorire la partecipazione dell'Ateneo della Tuscia ai programmi di finanziamento dell'Unione Europea organizzando visite ai dipartimenti per offrire il massimo supporto per la presentazione dei progetti europei, per informare sui bandi aperti e sulle potenzialità dell'Ateneo..

5.2.1.3. *Potenziamento placement*

Per il prossimo triennio gli obiettivi saranno quelli di consolidare e rafforzare le attività già sviluppate con successo nel corso degli ultimi anni. Si intende proseguire la collaborazione con Italia Lavoro Spa nell'ambito del progetto FIXO – Azione 8 *placement*, dedicato allo sviluppo di servizi in favore dei dottorandi/dottori di ricerca che prevede l'accompagnamento dei destinatari selezionati verso: outplacement (collocazione in azienda), percorsi di trasferimento tecnologico, creazione *spin-off*.

Si darà corso all'intermediazione dell'Ateneo nel mondo del lavoro attraverso l'accreditamento a "clic lavoro", banca dati del Ministero del Lavoro. Tale operazione avviene tramite convenzione con il Portale Soul, realizzando il completamento delle attività operative connesse al sistema di *placement* e di orientamento al lavoro per laureandi e laureati e lavorando in rete con i servizi per l'impiego. Si crea così la Rete Regionale per il *placement*, l'innovazione dei servizi di orientamento e il miglioramento della comunicazione con il mondo del lavoro.

E' in progetto la realizzazione di nuovi appuntamenti con il *Career Day* di Ateneo, che è divenuto ormai un appuntamento annuale con le imprese nazionali e locali.

Saranno rafforzate le attività di *project work* con il coinvolgimento sempre più diffuso sia di aziende e enti sia dei dipartimenti. Continuerà l'azione dello sportello di *placement* e quella di supporto all'organizzazione di *project work*, tirocini curriculari e tirocini *post-lauream* con l'obiettivo di una crescita quantitativa, possibile attraverso una più efficace promozione di strumenti e opportunità presso studenti e aziende. Va intensificato il 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.

Si lavorerà alla stesura di un rapporto a seguito della somministrazione di un questionario finalizzato al monitoraggio degli sbocchi occupazionali e professionali di coloro che hanno conseguito il dottorato negli anni 2009, 2010 e 2011. I risultati aiuteranno a valutare se e come finalizzare gli interventi all'interno dell'ateneo di *matching* Domanda/Offerta ed inserimento nel mercato del lavoro per dottorandi e dottori di ricerca.

Si vuole intensificare il rapporto con il tessuto economico e produttivo locale e con le PMI per la diffusione dei programmi e dei risultati della ricerca. Tale obiettivo si raggiungerà attraverso la distribuzione alle imprese di un questionario sull'Innovazione come strumento di rilevazione sintetica delle relazioni tra imprese e servizi dell'ateneo della Tuscia dedicati al trasferimento tecnologico (Ufficio ricerca e rapporti con le imprese), dell'orientamento all'innovazione ed in particolare all'innovazione di prodotto. A seguito della rilevazione statistica verrà pubblicata una guida ai servizi del Trasferimento tecnologico di Ateneo.

5.2.1.4 Potenziamento orientamento e tutorato

Si intende potenziare il percorso efficacemente già avviato volto a promuovere l'immagine e l'Offerta formativa del nostro Ateneo già dall'inizio dell'anno presso le Scuole Secondarie Superiori fornendo una sistematica informazione sui corsi di studio attivati presso i Dipartimenti e sui servizi innovativi erogati agli studenti.

Sarà necessario consolidare e rafforzare i rapporti già esistenti con le Scuole superiori estendendo le convenzioni in essere anche al territorio extra provinciale.

Va consolidato un cammino in parallelo con le Scuole instaurando uno stretto legame con i docenti degli Istituti rivolto soprattutto a consolidare la preparazione di base degli studenti così da fornire già dagli ultimi anni della scuola quelle competenze necessarie per affrontare il percorso universitario.

A tal fine sono di grande importanza le risultanze dei test di accesso degli anni precedenti da comunicare alle rispettive Scuole per individuare le lacune e le carenze riscontrate nella preparazione dei ragazzi che hanno effettuato i test.

Particolare attenzione va riservata alla preparazione dei test di accesso, fondamentali per sondare il livello di preparazione dello studente e conseguentemente tarare anche gli eventuali corsi di supporto e di recupero da svolgere prima dell'inizio delle lezioni.

Fondamentale è anche l'esperienza di orientamento da svolgere presso l'Ateneo dando la possibilità agli studenti di avvicinarsi al mondo universitario in modo concreto, vivendo i laboratori e le strutture universitarie, assistendo a seminari e lezioni anche in vista degli sbocchi occupazionali che offre il territorio.

Sono già state effettuate a marzo le giornate di "Apertura" dei Dipartimenti per la presentazione dell'Offerta formativa 2012/13 ai maturandi. Si intende ripetere l'esperienza del 2011 di promozione dell'Ateneo anche mediante la partecipazione a eventi organizzati sul territorio durante l'estate che richiamano molti giovani, potenziali utenti per la nostra Università, anche in collaborazione e con il supporto delle rappresentanze degli studenti. Quest'anno l'Ateneo ha chiesto di essere coinvolto nella manifestazione Caffèina, evento che richiama un alto numero di persone a Viterbo per presentazione di libri e film. Pertanto quest'anno sarà realizzata questa nuova interazione con il territorio.

Sono in fase di programmazione inoltre le iniziative di promozione dell'Ateneo che si svolgeranno presso Santa Maria in Gradi a fine luglio e a settembre (giornate delle matricole) organizzando eventi e servizi stabili di informazione e diffusione della nostra Offerta formativa.

5.2.1.5. Soddisfazione degli studenti per i servizi

Nel prossimo triennio si intende completare il progetto di digitalizzazione dei servizi a favore degli Studenti utilizzando le grandi potenzialità della piattaforma multimediale *Moodle* e riducendo al massimo i servizi erogati attraverso la Segreteria Studenti.

Si intende anche coinvolgere gli studenti nelle iniziative di promozione dell'Ateneo raccontando le proprie esperienze e il percorso di studio seguito anche mediante realizzazione di video e spot.

Proseguiranno le iniziative intraprese con il Comitato territoriale per l'Amministrazione Digitale in attuazione del protocollo sottoscritto nel 2010, in particolare si intende porre all'attenzione degli Enti del territorio uno studio di fattibilità per realizzare un'infrastruttura metropolitana, come già avvenuto in diverse città italiane, che consentirebbe, oltre all'abbattimento dei costi sostenuti dagli Enti per la fonia e trasmissione dati, un efficace ed efficiente sistema di interconnessione tra le Amministrazioni Pubbliche della Provincia anche in favore dell'utenza studentesca.

Per gli studenti disabili l'obiettivo è quello di riuscire a garantire il proseguimento dei servizi erogati finora e potenziarli laddove se ne manifestasse la necessità. In particolare in vista di nuovi bisogni che si vanno profilando come il riconoscimento dei Disturbi Specifici di Apprendimento contemplati nella legge 170/2010 e nelle Linee Guida attuative, allegate al D.M. 12.7.2011; verranno prese iniziative idonee ad accrescere tra il corpo docente la consapevolezza della necessità di adottare nelle verifiche e nelle prove di valutazione misure dispensative e/o strumenti compensativi, nei confronti di studenti affetti da Disturbi Specifici di Apprendimento.

Proseguirà la collaborazione sinergica con Laziodisu al fine di promuovere ulteriori servizi per gli studenti e sostenere le iniziative che favoriscono la mobilità internazionale e le attività culturali in genere. Saranno altresì garantiti i servizi di supporto psicologico e del difensore degli studenti.

5.2. 2. Obiettivi strategici dell'area della ricerca

5.2.2.1. Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico

Continueranno le attività di promozione e sostegno alla creazione di *spin off* di Ateneo, di assistenza e sostegno alla proprietà intellettuale (brevetti, modelli di utilità, varietà vegetali etc). Si intende consolidare al riguardo il rapporto con la Camera di Commercio per creare una maggiore e stretta collaborazione in questo settore a beneficio delle iniziative assunte dall'Ateneo.

5.2.2.2 Miglioramento performance ricerca

Sarà sottoposto agli Organi di Governo il modello che, come avvenuto per l'Offerta Formativa, definirà precisi obiettivi di Ateneo anche per la ricerca, fissando a cascata specifici obiettivi per i singoli dipartimenti.

L'Ateneo, in base alle proposte della Commissione Ricerca, e alle determinazioni del Consiglio di Amministrazione, procederà alla Assegnazione dei fondi di Ricerca Scientifica di Ateneo (*ex quota* 60%)

Come quest'anno, la ripartizione avverrà in base a criteri di produttività dei Ricercatori che risultino attivi dal punto di vista del numero di pubblicazioni scientifiche nel sito CINECA. La procedura utilizzata nell'anno in corso ha dato buoni risultati: si tratta di perfezionarla ulteriormente per premiare i diversi livelli di *performance*. L'Ateneo darà sostegno alla gestione della procedura ed agli adempimenti successivi.

L'Amministrazione continuerà il suo impegno con un'azione capillare presso i dipartimenti per cercare di stimolare la partecipazione, già significativa, dei docenti ai bandi del VII p.q. (v. sub 5.2.1.2).

La CRA sta stimolando la presentazione di candidature in previsione del nuovo bando per il rientro dei cervelli relativo ai giovani ricercatori a tempo determinato, con titolo di dottore di ricerca da almeno sei anni e residenti da almeno tre anni all'estero, intitolato ora a Rita Levi Montalcini.

L'Ateneo sarà impegnato negli adempimenti connessi alla VQR 2004/2011. Si proseguirà nella cooperazione tra la Commissione ricerca scientifica di Ateneo ed i dipartimenti in modo da sensibilizzare tutti i docenti al concetto di valutazione dei prodotti della ricerca.

5.2.3. Obiettivi strategici dell'area servizi strumentali

5.2.3.1. Equilibrio finanziario

L'Ateneo sarà impegnato nell'adeguamento dell'intero sistema contabile alle disposizioni adottate in materia di bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale ed analitica dalla legge 240/2010 e dal decreto attuativo n.18/2012.

Il decreto prevede che le Università, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, predispongano un bilancio unico di Ateneo in conformità con le disposizioni della predetta legge in materia di contabilità economico-patrimoniale e con quelle della legge 31.12.2009, n.196.

Il decreto legislativo predetto introduce anche specifiche disposizioni sulla programmazione finanziaria triennale del Ministero in merito alla ripartizione del FFO prevedendo appositi criteri di assegnazione: una quota da destinare alle misure per la qualità del sistema universitario ai sensi dell'art.2, legge 1/2009, una quota pari almeno al 10 % da attribuire in base al costo standard unitario di formazione per studente , una quota da ripartire sulla base della valutazione dei risultati conseguiti nell'ambito delle politiche di reclutamento in misura non inferiore al 10% e una quota per fini perequativi in misura non inferiore all'1,5%.

L'Ateneo dovrà, sul fronte della programmazione e gestione, orientare le proprie politiche in relazione alle vigenti disposizioni in materia di ripartizione delle risorse ministeriali.

La riduzione del FFO 2012 rispetto al 2011, al netto delle assegnazioni finalizzate al piano straordinario di assunzioni previsto dall'art. 29, c.9 della Legge Gelmini, nel 2012, per il nostro Ateneo, è stata pari a circa 600.000 euro (1.5% in meno rispetto al 2011).

Le conseguenze correlate ad una simile riduzione delle entrate sono state fortunatamente attutite dai pensionamenti del 2011 e dalla ridotta dinamica stipendiale dell'intero personale.

Nel 2012 si 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 nel 2011 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.

Nel 2012 si intende potenziare il ricorso alle risultanze della contabilità analitica come strumento strategico per la programmazione delle attività e per la corretta allocazione delle risorse umane e finanziarie alle strutture.

5.2.3.2. Adeguamento ordinamento Ateneo alla normativa nazionale

L'Ateneo nel 2012 sarà impegnato attraverso l'opera dell'Ufficio Legale e sotto la guida del Delegato del Rettore nell'allineamento dei Regolamenti di Ateneo alle disposizioni statutarie scaturite dall'entrata in vigore della Legge Gelmini nonché nella predisposizione dei nuovi Regolamenti previsti dalla legge stessa.

In questa opera si avvarrà altresì dei contributi del personale docente e tecnico-amministrativo nonché degli studenti che vorranno partecipare al *Forum* per i Regolamenti, attivato sul sito di Ateneo al fine di favorire, in linea con i principi di trasparenza e pubblicità delle procedure, la partecipazione attiva di tutto il Personale e degli Studenti del nostro Ateneo all'attività normativa dell'Università. Il *Forum* è finalizzato pertanto a istituire una sede stabile di dialogo, per raccogliere e condividere idee ed opinioni e garantire alla comunità accademica un confronto diretto con gli Organi di Governo. L'Ufficio Legale sarà inoltre impegnato in un generale riordino e in una complessiva razionalizzazione della normativa regolamentare di Ateneo.

5.2.3.3. Completamento della riorganizzazione delle strutture di Ateneo

Nel 2012 opererà a regime da un canto il sistema di *governance* delineato nel nuovo Statuto in attuazione della Legge Gelmini, sistema già anticipato in larga parte dal nostro Ateneo con la precedente revisione statutaria, con la costituzione dei nuovi Organi, dall'altro si vedranno gli effetti della nuova organizzazione delle strutture scaturita dalla razionalizzazione dei Dipartimenti e dei Centri e dalla soppressione delle Facoltà.

Nel corso del 2012 saranno riorganizzate le funzioni dei Centri autonomi disattivati e verrà razionalizzato il Sistema delle biblioteche attraverso la possibile realizzazione di due soli centri di spesa autonomi corrispondenti ai due poli bibliotecari: polo scientifico e polo umanistico.

Dal 1° novembre 2012 verranno meno progressivamente le Segreterie Studenti delle ex Facoltà; i relativi servizi sono stati in larga parte digitalizzati e erogati *on line* attraverso il Portale dello Studente, le rimanenti competenze saranno in parte assorbite dalla Segreteria Studenti Unica e in parte trasferite alle Segreterie didattiche dei Dipartimenti. Il completo venir meno delle Segreterie Studenti ex Facoltà è previsto per ottobre 2013 secondo i tempi fissati dal Senato Accademico.

Saranno apportate all'organizzazione dell'Amministrazione Centrale le modifiche che scaturiscono dall'introduzione del nuovo sistema di contabilità e di bilancio unico previsto dalla Legge 240/2010.

Nel 2012, in particolare, si intende potenziare le funzioni del Servizio sistemi informativi favorendo il pieno utilizzo della Piattaforma multimediale *Moodle*. Si intende infatti non solo consolidare il complesso di servizi già erogati mediante la Piattaforma (test di accesso, materiale didattico, questionari soddisfazione personale, formazione, libretti attività didattiche, gestione rilevazione opinioni studenti frequentanti etc.) ma aggiungerne nuovi per migliorare i rapporti con gli studenti e per rispondere più efficacemente e tempestivamente alle esigenze connesse al monitoraggio continuo delle *performance* didattiche e della ricerca.

Nell'ambito del Servizio saranno potenziate altresì le funzioni inerenti alla programmazione dello sviluppo, all'*auditing* interno e al sistema di qualità.

L'Ufficio Legale continuerà a prestare una costante consulenza alle strutture di Ateneo e agli Organi di Governo e garantirà la diffusione delle nuove normative non appena pubblicate in Gazzetta Ufficiale. L'Ufficio Affari Legali garantirà inoltre le funzioni di Avvocatura interna dell'Ateneo.

5.2.3.4 Razionalizzazione e miglioramento delle strutture e delle infrastrutture

Nel corso degli anni 2012 - 2014 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, una serie di 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.

In particolare verranno realizzati i lavori edili ed impiantistici per la ristrutturazione dei locali, presso le varie strutture dell'Ateneo, ai fini della razionalizzazione degli spazi e della funzionalità dei nuovi Dipartimenti;

Presso il complesso di S. Maria in Gradi è previsto il recupero dell'edificio denominato Corpo E che ospiterà la Segreteria Studenti Unica e una serie di infrastrutture per dare all'utenza studentesca un punto di accoglienza fornendo alla medesima, attraverso gli strumenti che verranno ad essere collocati, l'immediato orientamento.

La realizzazione di questa opera contribuirà, inoltre, a liberare spazi presso tutte le strutture dipartimentali.

Nel medesimo complesso, inoltre, si provvederà alla sistemazione dello spazio esterno, a confine con Via Tedeschi, con la creazione, prevalentemente, di spazi verdi attrezzati.

Presso l'edificio sede della ex Facoltà di Agraria sono previsti alcuni interventi di manutenzione straordinaria quali: la sostituzione degli infissi, il ripristino dei rivestimenti e delle tinteggiature esterne, la manutenzione straordinaria dell'Aula Magna con il rifacimento della pavimentazione, dei controsoffitti, dell'isolamento acustico delle pareti, dell'impianto di illuminazione, delle tinteggiature, del condizionamento e degli arredi.

Presso il complesso di S. Maria del Paradiso è previsto il rifacimento dell'Aula Magna con la sostituzione delle sedute che, allo stato attuale, risultano completamente fatiscenti.

Inoltre, presso il suddetto complesso, sono previste alcune opere di adeguamento dei locali, attualmente occupati dalla segreteria studenti, che verranno destinati alla biblioteca del DEIM.

Presso l'edificio situato in località Riello, denominato V lotto, è prevista la realizzazione di alcuni laboratori di restauro del DISBEC per il corso di laurea a ciclo unico.

Si provvederà inoltre, una volta ottenuti i necessari finanziamenti, ad effettuare il recupero della ex Caserma Palmanova mediante l'avvio delle procedure tecnico amministrative finalizzate al riutilizzo del complesso.

Per il miglioramento e l'adeguamento degli impianti e dei servizi ai fini del mantenimento delle condizioni di sicurezza, dell'aumento dell'efficienza e del conseguimento dell'accreditamento alla formazione per alcune strutture si intende inoltre procedere ai seguenti interventi: realizzazione lavori ai fini dell'adeguamento a norma della cabina elettrica di trasformazione del complesso di Santa Maria in Gradi e per il potenziamento necessario all'attivazione dei nuovi locali per la Segreteria Studenti Unica; completamento del rinnovamento e la riqualificazione delle centrali termiche procedendo alla ristrutturazione anche della centrale a servizio dell'immobile in via Emilio Bianchi, installazione di un gruppo elettrogeno presso la Facoltà di Agraria che in caso di emergenza possa garantire l'alimentazione elettrica almeno ad uno degli edifici; in collaborazione con il centro di calcolo, evoluzione del sistema fonia-dati dando corso a quanto deliberato dal C.d.A. nel mese di novembre 2011.

5.2.3.5 Rafforzamento competenze personale e miglioramento performance organizzativa e individuale

L'Amministrazione per il 2012 si confronta con il nuovo assetto che scaturisce dall'emanando decreto legislativo previsto dall'art.5, c. 1 della legge 240/2010 in materia di piano economico-finanziario triennale e programmazione del personale.

L'Ateneo, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, dovrà predisporre a regime un bilancio unico di previsione triennale nel quale deve tener conto dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale ai sensi dell'art. 1 ter del D.L. 7/2005 convertito nella legge 43/2005.

Il piano triennale deve essere finalizzato ad assicurare in primo luogo la sostenibilità delle spese di personale mantenendo un'adeguata distanza dal limite del 80% rapportando le spese di personale complessivamente sostenute (spese fisse, spese per personale a t.d., fondi della contrattazione integrativa e spesa per docenti a contratto) nell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse riscosse. Va in secondo luogo assicurato nell'arco di un triennio l'equilibrio nella composizione dell'organico del personale docente e ricercatore e in terzo luogo va garantito il rapporto tra l'organico del personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e il personale docente e ricercatore entro il valore definito dal decreto ministeriale.

Sarà pertanto necessario a tal fine verificare previamente la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo, con il dimensionamento del rapporto studenti/docenti, al fine di garantire la razionalizzazione della spesa di personale e la sua sostenibilità nel tempo oltre al mantenimento dell'equilibrio sopra riportato nella composizione dei ruoli.

Il reclutamento di personale docente sarà previamente finalizzato al rispetto nei corsi di studio dei requisiti di docenza di cui al D.M. 17/2010. Sarà potenziato il ricorso alla figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24 della legge 240/2010 e promosse procedure per Rientro dei Cervelli (bando Rita Levi Montalcini).

In materia di reclutamento va tenuto presente che la legge 240/2010 prevede l'introduzione di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento, cui è correlata una quota non superiore al 10% del FFO; i meccanismi di valutazione sono fondati su: la produzione scientifica dei professori e dei ricercatori, successiva alla loro presa di servizio ovvero al passaggio a diverso ruolo, la percentuale di ricercatori td che hanno

trascorso l'intero percorso di dottorato e post-dottorato nella medesima università, la percentuale dei professori reclutati da altri atenei, la percentuale dei professori e ricercatori in servizio responsabili scientifici di progetti di ricerca internazionali e comunitari, il grado di internazionalizzazione del corpo docente.

In attuazione di quanto previsto dall'art.29,c.19 della legge 240/2010 saranno attivate le procedure per la ripartizione tra i docenti delle risorse trasferite dal MiUR per questo specifico intervento secondo criteri di merito accademico e scientifico.

Eventuale reclutamento di personale tecnico-amministrativo potrà avvenire solo nel rispetto delle disposizioni citate e a seguito del completamento della riorganizzazione di tutte le strutture 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 anche quest'anno da una forte attenzione alla formazione. La formazione, visti gli ulteriori tagli previsti dalla normativa vigente, sarà realizzata, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale, mediante la predisposizione di un programma annuale definito in base alle diverse esigenze e utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale t.a. in possesso di specifica professionalità. Sarà altresì replicata la procedura già utilizzata finora che prevede la partecipazione del personale alle lezioni nell'ambito dei corsi di studio che si svolgono presso i nostri Dipartimenti, tenuto conto del livello di qualificazione dei docenti e l'economicità della soluzione.

Sarà altresì largamente potenziato lo strumento della formazione *on line* attraverso utilizzo della piattaforma *Moodle* o dell'*e-learning* mediante il sistema *Streaming*.

Nel 2012 entrerà in funzione pienamente il sistema *Welfare* di Ateneo che prevede appositi stanziamenti in bilancio di risorse destinate alla copertura di servizi sociali e di specifici interventi a favore del personale.

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

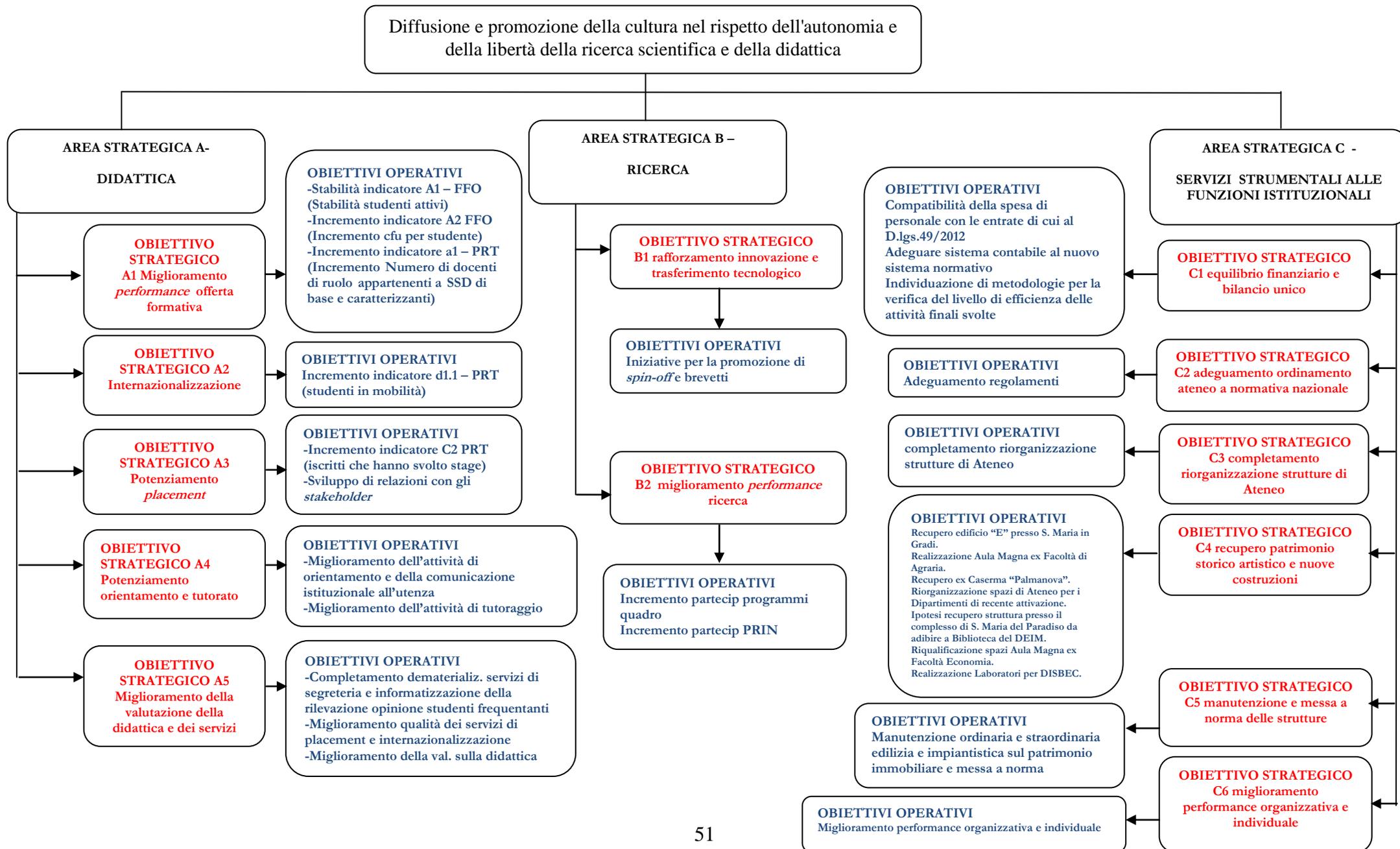
1. l'obiettivo operativo cui è associato con uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso)
2. le azioni da porre in essere con la relativa tempistica
3. quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali
4. la responsabilità organizzativa

Per gli obiettivi strategici inerenti alle aree della didattica e della ricerca le strutture responsabili sono *in primis* i dipartimenti (v. paragrafo 4.2.4. e allegato 3), sulla base degli indirizzi forniti dagli Organi di Governo, ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni. Al riguardo seguirà apposita disciplina dettata dal Consiglio di Amministrazione.

Si precisa altresì che gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale triennale mentre quelli operativi annuale.

Infine, alla luce dell'attuale congiuntura economica e tenuto conto delle evidenze scaturite dall'analisi del contesto esterno ed interno, in taluni casi la definizione di obiettivi di mantenimento delle *performance* dell'anno precedente rappresenta per l'Ateneo un risultato positivo e pertanto inserito tra i propri obiettivi strategici ed operativi.

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 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'55%, quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 45%.

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'55%, nell'ambito del modello generale di valutazione.

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

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *Problem Solving* (Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (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 45%.

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 (%)	$P_{tn}=(P_n \cdot R_n)$
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 55%		$P_{totOP}= P_{tot} \cdot 55\%$
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 45%		$P_{totOC}= P_{tot} \cdot 45\%$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE		$P_{totval} = \sum (P_{totOP} + P_{totOC})$

Legenda:

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'55%.

Poc: punteggio per l'obiettivo comportamentale

PtotOC: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi comportamentali pesato al 45%

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 55%, al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 45% 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, rispettivamente, del 55% e 45 %.

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% .

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A1	Miglioramento <i>performance</i> offerta formativa	Indicatori della sezione didattica dell'FFO 2015	Valore dell'Ateneo nella sezione didattica del modello 2015 = 0,51%
OBIETTIVI OPERATIVI			
A1.1	Mantenimento del numero di iscritti attivi	Domanda di formazione ponderata: studenti iscritti regolari nell'a.a. 2011/12 che conseguiranno almeno 5 crediti nel 2012 (indicatore A1 dell'FFO)	Stabile rispetto a 2010-11 – (n. 7.722 studenti iscritti regolari)
A1.2	Incremento del numero dei crediti formativi (CFU) medi acquisiti dagli studenti nell'anno accademico	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2012 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2011/12 (indicatore A2 – FFO)	Mantenimento nel 2012 dei livelli di cfu erogati nei corsi di studio dei gruppi C e D nell'anno 2011; incremento nel 2012 del 10% rispetto al 2011 del numero di cfu erogati nei corsi di studio del gruppo B (ex Agraria e ex Scienze MFN)
A1.3	Incremento del numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti	Numero medio di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di lauree magistrali attivati nell'anno accademico 2012-2013 (indicatore a1-programmazione triennale)	Incremento del 3% rispetto al dato 2010
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A1.1	Supporto ai dipartimenti sugli aspetti normativi dell'Offerta Formativa e promozione iniziative congiunte tra dipartimenti	<ul style="list-style-type: none"> - Soddisfazione del personale dipartimenti rispetto alle richieste; - Tempo di risposta 	<ul style="list-style-type: none"> - Min 4 (da 0 a 5) - 10 gg lavorativi
A1.2	Monitoraggio <i>on line</i> su indicatori di risultato dei percorsi formativi	Estensione del monitoraggio <i>on line</i> anche su indicatori di risultato dei percorsi formativi	Monitoraggio su tutti i corsi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A2	Miglioramento livello internazionalizzazione nella didattica	Area internazionalizzazione nella programmazione triennale	Raggiungere il valore medio di 0,035 (indic. d1.1-d1.2-d1.3) nel 2015. Nel 2010 siamo a 0,031
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.2.1	Incremento del numero degli studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità internazionale	Numero medio di studenti iscritti nell'anno accademico che partecipano a programmi di mobilità internazionale (a.a. 2012/13) Indicatore d.1.1. della Programmazione Triennale	L'indicatore deve assumere un valore almeno pari all'1,3%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.2.1	Iniziative di presentazione della mobilità agli studenti	Numero di giornate annuali dedicate	Almeno 1 giornata per dipartimento
A.2.2	Supporto ai dipartimenti per le iniziative volte al potenziamento dell'internazionalizzazione	Tempi di risposta alle richieste	10 gg lavorativi
A.2.3	Miglioramento dei rapporti con le università straniere	Numero convenzioni con atenei stranieri	≥17

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A3	Potenziamento <i>placement</i>	Tasso di occupazione a 3 anni dal conseguimento della laurea	Arrivare a 85% nel 2015 (nel 2011 siamo a 84,3% mentre la media nazionale è del 85,2%)
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.3.1.	Incremento numero di studenti iscritti che hanno avviato uno stage formativo	Numero medio di studenti iscritti che hanno avviato, nell'anno accademico 2012/13, uno stage formativo esterno (Indicatore c.2 della Programmazione Triennale)	5,5%, degli studenti iscritti
A.3.2.	Sviluppo di relazioni con gli <i>stakeholder</i>	- Numero di convenzioni con enti, imprese, associazioni di categoria, ecc.	17 convenzioni
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.3.1	Potenziamento <i>career day</i>	- Numero studenti e neo laureati partecipanti; - Numero aziende contattate	+ 5% rispetto al 2011; +5% rispetto al 2011
A.3.2	Supporto ai dipartimenti e agli studenti sull'orientamento in uscita	Tempi di risposta agli studenti	10 gg lavorativi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A4	Potenziamento orientamento e tutorato	Numero matricole	+2% nel 2014/2015 rispetto al 2011-12 (che era pari a 1735)
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.4.1	Miglioramento dell'attività di orientamento e della comunicazione istituzionale all'utenza	Numero test effettuati	+2% nel 2012/2013 rispetto al 2011/2012 (che era pari a 1865)
A.4.2	Miglioramento dell'attività di tutoraggio	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di studenti iscritti che dichiara di usufruire del servizio di tutoraggio/totale studenti iscritti che compilano il questionario - Soddisfazione degli studenti sull'attività di tutoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento 20% rispetto al 2011/2012 (pari all'8%) - Grado di soddisfazione pari almeno a 2,76 (scala da 1 a 4)
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.4.1	Miglioramento attività di orientamento in entrata	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di incontri di orientamento presso scuole e istituti; - Nuove iniziative finalizzate alla promozione dell'Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento almeno 20% rispetto anno precedente - Almeno 2 nuove iniziative
A.4.2.	Supporto ai dipartimenti e agli studenti sull'orientamento in entrata	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi di risposta alle richieste di informazioni pervenute; - Tempo di preparazione del materiale dopo la chiusura dell'offerta formativa e di adeguamento del sito 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 gg lavorativi - 20 gg lavorativi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
A5	Miglioramento della valutazione della didattica e dei servizi da parte degli studenti frequentanti	<ul style="list-style-type: none"> - Valore del grado di soddisfazione degli studenti sullo svolgimento degli insegnamenti (Domanda n. 29 del questionario) - Valore del grado di soddisfazione e utilizzo dei servizi - % di insegnamenti sottoposti a valutazione e informatizzazione del procedimento 	<ul style="list-style-type: none"> - ≥ 7 nel 2014-15 - $\geq 2,5$ nel 2014-15 - 100% degli insegnamenti valutati e informatizzazione completa della rilevazione
OBIETTIVI OPERATIVI			
A.5.1	Completamento dematerializzazione dei servizi di segreteria e informatizzazione della rilevazione opinioni studenti frequentanti	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuale dei servizi accessibili via web - Percentuale delle opinioni degli studenti frequentanti rilevate in maniera informatizzata 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% dei servizi informatizzati - informatizzazione al 90% della rilevazione opinioni studenti frequentanti
A.5.2	Miglioramento della qualità dei servizi di <i>placement</i> , internazionalizzazione	Numero di studenti che usufruiscono dei servizi di <i>placement</i> , internazionalizzazione e relativo grado di soddisfazione/ totale iscritti che compilano il questionario	Portare al 10% la quota di studenti che usufruiscono annualmente del servizio con grado di soddisfazione pari almeno a 2 su una scala sa 1 a 4 (Nel 10-11 era pari

			rispettivamente al 5 e al 4%)
A.5.3	Miglioramento della valutazione degli studenti dei corsi di studio	Percentuale degli studenti frequentanti soddisfatti dell'organizzazione dei corsi di studio (quesiti 9 e 10)	Raggiungere il valore medio di 7 per i quesiti sull' "Organizzazione dei corsi di studio".
OBIETTIVI DIRIGENTE			
A.5.1	Supporto agli studenti in merito ai servizi	Numero di azioni di miglioramento adottate in base ai risultati del questionario di soddisfazione	> 2
A.5.2	Miglioramento della didattica e della qualità dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Tempi di risposta alle richieste degli studenti; - Tempi per rendere necessario ai docenti e ai responsabili dei dipartimenti e dei corsi di studio le valutazioni espresse dagli studenti 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 gg lavorativi - In tempo reale

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
B1	Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico	Numero <i>spin-off</i> sottoposti agli Organi di Governo	1 nuovo <i>spin-off</i> per anno
		Numero brevetti sottoposti agli Organi di Governo	1 nuovo brevetto per anno
OBIETTIVI OPERATIVI			
B.1.1	Iniziative per la promozione <i>spin off</i> e brevetti	Numero di giornate annuali dedicate	Almeno 1 giornata per <i>spin off</i> e 1 per brevetti
OBIETTIVI DIRIGENTE			
B.1.1	Supporto alle strutture periferiche per le iniziative di trasferimento tecnologico (<i>brevetti, spin off</i>)	- Tempi di risposta alle richieste di informazioni pervenute;	- 10 gg lavorativi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
B2	Miglioramento <i>performance</i> ricerca	Valore complessivo dell'indicatore FFO nella seziona ricerca	0,60% nel modello FFO del 2015
OBIETTIVI OPERATIVI			
B.2.1	Incremento partecipazioni programmi quadro UE	Numero contratti	Aumento di 2 nuovi contratti nel 2012
B.2.2	Incremento partecipazioni PRIN	Numero docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2007-2010 valutati positivamente	Incremento della percentuale di docenti valutati positivamente Prin 2010
OBIETTIVI DIRIGENTE			
B.2.1	Assistenza e supporto ai ricercatori per l'elaborazione e la rendicontazione dei progetti	Numero di iniziative con il personale di ricerca	Almeno 3 giornate annuali
B.2.2	Attività di supporto ai fini del miglioramento della ricerca	Tempi di risposta alle richieste di informazioni pervenute	10 gg lavorativi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C1	Equilibrio finanziario e introduzione bilancio unico	Soglia 80% del rapporto tra spese di personale e totale entrate e tempistica per la redazione del bilancio unico d'ateneo	Rapporto <80% ogni anno Introduzione bilancio unico dal 2013
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.1.1	Compatibilità della spesa di personale con le entrate di cui al D.lgs.49/2012	Rapporto spesa di personale/entrate	Rapporto <80% ogni anno
C.1.2	Adeguare sistema contabile al nuovo sistema normativo	Revisione RAFC e definizione piani dei conti	Entro 1.1.2013
C.1.3	Individuazione di metodologie per la verifica del livello di efficienza delle attività finali svolte	Numero delle metodologie	Applicazione di una nuova metodologia alla ricerca
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.1.1	Monitoraggio andamento della spesa di personale	Numero report al Consiglio di Amministrazione	Almeno 2

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C2	Adeguamento regolamenti	Numero di regolamenti adeguati	Tutti
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.2.1	Adeguamento regolamenti	Numero di regolamenti adeguati	8 regolamenti adeguati
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.2.1	Predisposizione proposte di modifiche dei Regolamenti	Numero di proposte di modifica	8 regolamenti adeguati
C.2.2	Assistenza e consulenza per l'adeguamento alle nuove disposizioni normative	Tempi di risposta alle richieste pervenute	15 gg lavorativi

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C3	Completamento riorganizzazione delle strutture di ateneo	Riduzione del numero dei centri di spesa A	Da n. 16 a n. 13 centri
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.3.1	Completamento riorganizzazione delle strutture di ateneo	Costo complessivo delle biblioteche	Riduzione del 8% costo complessivo biblioteche
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.3. 1	Elaborazione dati e monitoraggio costo/benefici delle strutture	Numero report diffusi	Almeno 2
C.3.2	Trasferimento funzioni delle segreterie studenti <i>ex</i> facoltà alla Segreteria studenti unica	Numero segreterie studenti interessate	3 nel 2012 Tutte nel 2013

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C4	Recupero patrimonio storico e artistico e nuove realizzazioni.	Elaborazione progetti, autorizzazioni, espletamento gare d'appalto e affidamento lavori, servizi e forniture	Tutti nel triennio di riferimento
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.4.1	Recupero edificio "E" presso S. Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento	Approvazione progetto esecutivo ed espletamento gara d'appalto	100% anno 2012
C.4.2	Realizzazione Aula Magna ex Facoltà di Agraria.	Approvazione progetto esecutivo, espletamento gara d'appalto e realizzazione lavori e forniture	100% anno 2012
C.4.3	Recupero ex Caserma "Palmanova".	Rielaborazione progettuale (subordinato ottenimento fondi esterni)	100% nel triennio
C.4.4	Riorganizzazione degli spazi di Ateneo ai fini della funzionalità dei Dipartimenti di recente attivazione	Elaborazione progetti, realizzazione lavori, servizi e forniture per n.7 Dipartimenti	n.4 Dipartimenti (DEIM DISBEC DISUCOM e DISTU) 100% anno 2012 n.3 Dipartimenti (DEB DAFNE e DIBAF) 100% anni 2012/2013
C.4.5.	Ipotesi di recupero struttura annessa al complesso di S. Maria del Paradiso da adibire a Biblioteca del DEIM al fine di un riequilibrio degli spazi di Economia	Elaborazione progetto	100% anno 2012

C.4.6.	Riqualificazione spazi Aula Magna ex Facoltà di Economia	Approvazione progetto esecutivo, espletamento gara d'appalto e realizzazione lavori e forniture	100% anni 2012/2013
C. 4.7.	Realizzazione dei laboratori di Restauro del DISBEC per il Ciclo unico, c/o edificio V lotto-Riello	Approvazione progetto esecutivo, espletamento gara d'appalto e realizzazione lavori e forniture (subordinato all'ottenimento delle autorizzazioni Ministeriali)	100% nel triennio

OBIETTIVI DIRIGENTE

C4	Coordinamento, assistenza, vigilanza e proposte sulle procedure tecniche e amministrative	Realizzazione iter tecnici e amministrativi	Almeno 4 ogni anno
----	---	---	--------------------

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.	Elaborazione progetto per adeguamento a norma della cabina elettrica di trasformazione del complesso di S. Maria in Gradi	50% anno 2012 - 100% nel triennio di riferimento
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.5.1	Manutenzione ordinaria e straordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e messa a norma.	Elaborazione progetti per: -sistemazione spazi esterni S. Maria in Gradi -ripristino dei rivestimenti e delle tinteggiature esterne ex Fac. Di Agraria -installazione gruppo elettrogeno presso ex Fac. Di Agraria -evoluzione sistema fonia-dati in collaborazione con Servizio sistemi informatici per l'Ateneo	100% anno 2012
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C5 e C.5.1	Coordinamento, assistenza, vigilanza e proposte sulle procedure tecniche e amministrative	Realizzazione iter tecnici e amministrativi	Almeno 4 nell'anno 2012

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

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
OBIETTIVO STRATEGICO			
C6	Miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale	Applicazione sistema di valutazione del personale per i dipendenti di categoria D	Valutazione positiva di almeno 75%
OBIETTIVI OPERATIVI			
C.6.1	Miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale	Applicazione sistema di valutazione del personale per i dipendenti di categoria D coinvolti nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del piano della <i>performance</i>	Valutazione positiva di almeno 75%
OBIETTIVI DIRIGENTE			
C.6.1	Rafforzamento competenze	Numero corsi di formazione con verifica finale	≥ 6
C.6.2	Coinvolgimento e motivazione del personale TA	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di incontri e <i>focus group</i>; - Numero di questionari compilati. 	<ul style="list-style-type: none"> - >2 - Estensione del questionario a tutto il personale t.a dell'Ateneo

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 delle delibere CIVIT n.112/2010 e n. 1/2012 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 e aggiornamento 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 saranno sottoposti al prossimo Consiglio di Amministrazione. Sono in corso di adozione i decreti per l'eventuale aggiornamento degli obiettivi connessi agli incarichi delle elevate professionalità; a sua volta le elevate professionalità provvederanno all'individuazione di obiettivi per il personale di categoria D (su questa parte seguirà un'integrazione del presente piano in merito alla redazione dei relativi piani operativi previsti dalla delibera CIVIT). 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. E' stata altresì coinvolta nella predisposizione del Piano una dottoranda di ricerca del DEIM per le parti relative alla redazione dell'Albero della *Performance*. Il Piano prima di essere sottoposto al Consiglio di Amministrazione è stato inviato anche al NdV per acquisire eventuali osservazioni e/o indicazioni in merito alla individuazione degli indicatori e *target* fissati per i singoli obiettivi strategici, operativi e dei dirigenti. Il NdV, confermando ancora una volta la proficua sinergia tra gli

Organi dell'Ateneo, ha garantito un prezioso contributo fornendo tempestivamente precise indicazioni e suggerimenti, soprattutto per la corretta formulazione di indicatori e definizione dei *target*.

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 ancora 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.

- 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 didattiche e di ricerca 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, vista anche la non applicabilità della normativa sulla premialità prevista dal decreto 150/2009 sulle risorse della contrattazione integrativa.
- Rendicontazione dei risultati agli *stakeholder*: 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, 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)
- Rafforzamento e miglioramento di sistemi di misurazione e valutazione della *performance* estesi a tutta l'organizzazione e in maniera progressiva a 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.