

**UNIVERSITA' DELLA TUSCIA VITERBO**

**PIANO DELLA *PERFORMANCE***

**TRIENNIO 2013-2015**

## 1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

### *Il Rettore*

Il presente Piano della *Performance* 2013-2015 è stato redatto secondo le indicazioni diramate dalla CIVIT, per quanto compatibili e applicabili all'ordinamento universitario, e contenute nelle delibere n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013. 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 2013-2015 si inserisce in un contesto finanziario ancora particolarmente 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 a completare 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 dalla normativa in materia di accreditamento dei corsi di studio e delle sedi.

L'Ateneo sarà pertanto impegnato, in un quadro finanziario ancora particolarmente difficile, nel completamento della revisione di tutti i Regolamenti interni alla luce delle modifiche del nuovo Statuto e del rinnovo degli Organi secondo quanto previsto dalla Riforma 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 come obiettivo prioritario, in una generale prospettiva di contenimento della spesa, un miglioramento '*qualitativo*' di tutte le prestazioni correlate alle funzioni istituzionali mediante un'ulteriore razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa nonché attraverso il rafforzamento della ricerca. Sarà ancora prestata particolare attenzione verso i servizi per gli studenti e alla formazione di tutto il personale anche al fine di un complessivo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei compiti gestionali. L'obiettivo è infatti anche quello di migliorare in modo significativo, rafforzando la cultura della *performance*, della valutazione e della qualità, 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 – Sistema accreditamento dei corsi dell'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/Generale, 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. INDICE**

### **1.1. PRESENTAZIONE DEL PIANO**

#### **1.2. 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. L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE**

#### **3.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE**

#### **3.3. ALBERO DELLA *PERFORMANCE***

## **4. ANALISI DEL CONTESTO**

### **4.1. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO**

#### **4.2. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO**

## **5. OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO**

### **5.1. L'ALBERO DELLA *PERFORMANCE*: IL COLLEGAMENTO TRA MANDATO, AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI STRATEGICI**

#### **5.2. GLI OBIETTIVI STRATEGICI**

## **6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

### **6.1. L'ALBERO DELLA *PERFORMANCE*: IL COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI**

#### **6.2. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE, AL PERSONALE DIRIGENZIALE, EP E D CON RUOLO DI RESPONSABILITA'**

#### **6.3. GLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D SENZA RUOLO DI RESPONSABILITA'**

## **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 DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE***

## **8. ALLEGATI**

### **ALLEGATO 1: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE***

## **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, corsi per tirocini formativi attivi (TFA) 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**

Le Biblioteche sono funzionali ai Corsi di studio attivati presso i 7 Dipartimenti e sono dislocate nei Poli San Carlo, Santa Maria in Gradi, Paradiso e Riello.

#### **Studenti**

Per l’anno accademico 2012/2013 si conta un numero di **studenti** iscritti pari a circa 7500.

#### **Offerta didattica**

L’**offerta didattica** 2012/2013 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale (Specialistica), 14 corsi di Dottorato di Ricerca, 9 corsi Master di I e II livello, 2 Corsi di Perfezionamento.

Sono altresì presenti i corsi per il TFA (Tirocinio Formativo Attivo) per l’insegnamento nella scuola secondaria di primo e secondo grado e nello specifico saranno attivati i corsi per n. 5 classi di 1°grado e n.8 classi di 2°grado.

#### **Personale**

Il **personale** docente e tecnico amministrativo dell’Università della Tuscia è ripartito secondo la tabella seguente (dati al 31/12/2012)



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

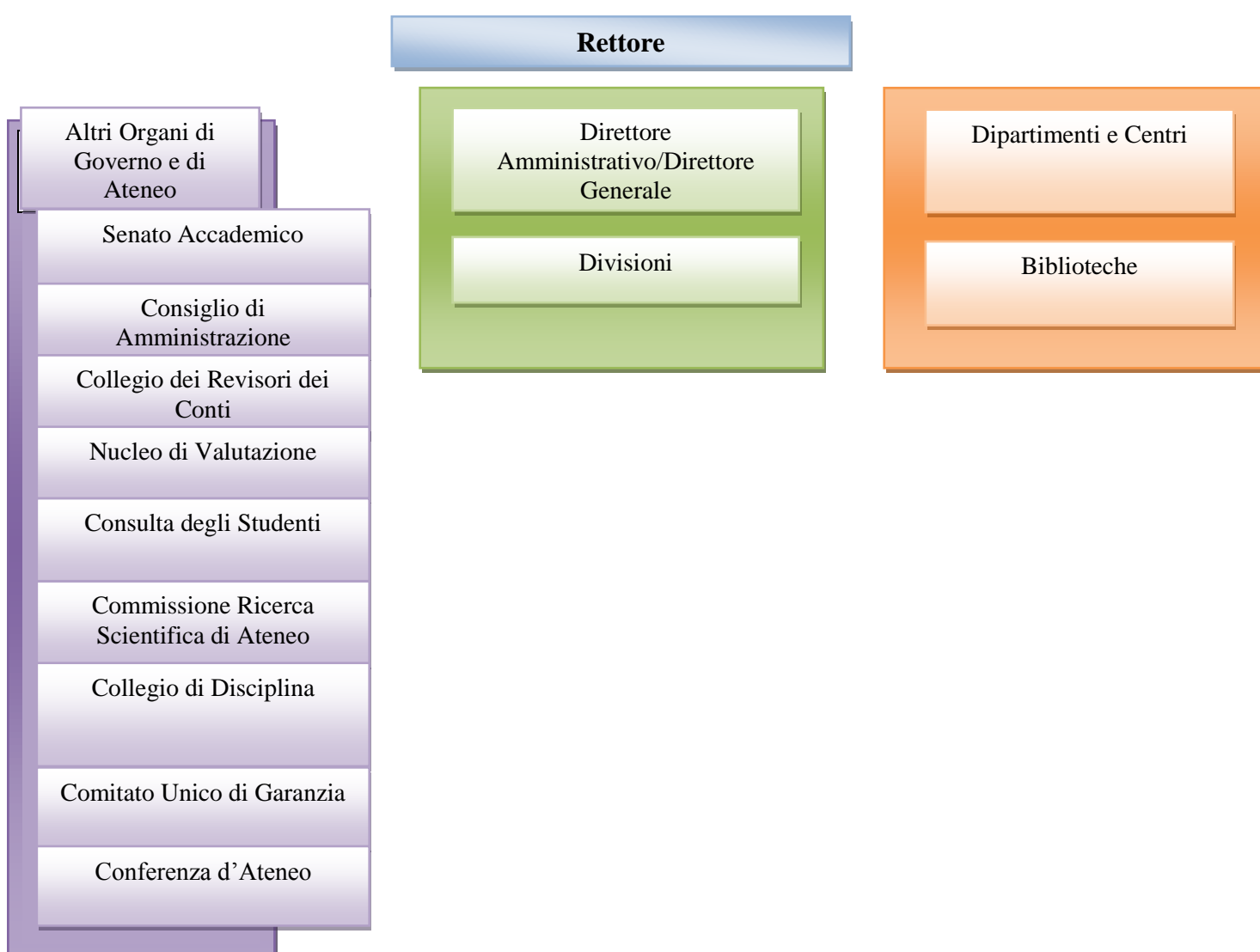
Totale Docenti (professori ordinari e associati ricercatori, assistenti):	328	Totale Personale Tecnico Amministrativo:	319
Professori Ordinari	85	Dirigenti	2
Professori Associati	103	Categoria EP	10
Ricercatori	104	Categoria D	76
Assistenti	1	Categoria C	188
Ricercatori a tempo determinato	35	Categoria B	35
		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	<b>Totali Per Area</b>
Amm.va				111	13		<b>124</b>
Amm.va-Gest.	1	4	38				<b>43</b>
Biblioteche		1	6	7			<b>14</b>
Tecnica, T.S.e E.D.	1	5	32	70		8	<b>116</b>
Servizi G.T.A.					22		<b>22</b>
<b>Totali per Categoria</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>188</b>	<b>35</b>	<b>8</b>	<b>319</b>

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 Charitas 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. Si è tenuto conto, in fase di individuazione degli obiettivi nei vari livelli, anche della necessaria integrazione tra Piano della *Performance* e Piano della Trasparenza, nonché della coerenza con i contenuti del Piano degli indicatori e risultati attesi del bilancio di cui al DPCM 18 settembre 2012. Sarà altresì prevista una integrazione con il Piano di prevenzione della corruzione, in corso di predisposizione.

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 strategici ed operativi sono ritagliati dal Consiglio di Amministrazione gli obiettivi del Direttore Generale. Il Direttore Generale provvede a assegnare obiettivi ai dirigenti. A sua volta i dirigenti assegnano gli obiettivi al personale appartenente alla categoria Elevate Professionalità.

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 320.000 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 2011 a 149,2 contro una media laziale di 132,7 e in Italia di 130,3. Nella classe di età (0-14 anni) è compreso il 12,6% della popolazione contro il 14% in Italia<sup>1</sup>. Nonostante le regioni centrali registrino un certo ritardo rispetto nell'uscire dalla crisi economica, il livello di ricchezza prodotta nel Lazio, espressa in termini di Prodotto Interno Lordo, evidenzia negli ultimi anni un trend di crescita. In particolare, nel periodo 2008-2011 il Pil è aumentato complessivamente nel Lazio del 1,4% e nella provincia viterbese dello 0,9%, al terzo posto dopo la provincia di Frosinone e Roma<sup>2</sup>. 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.

La crisi economica ha avuto forti ripercussioni sul mercato del lavoro. Nel febbraio del 2012, il tasso di disoccupazione totale nella provincia risultava pari al 9,3%, mentre il tasso di disoccupazione giovanile è cresciuto in modo esponenziale fino a raggiungere i 31 punti

<sup>1</sup>Dati Istituto G. Tagliacarne su dati Istat (2011).

<sup>2</sup> Polos 2011 – 12° Rapporto Economia Tuscia Viterbese.

percentuali<sup>3</sup>; 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 AlmaLaurea 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 36,4% del tessuto imprenditoriale, mentre il secondo settore per importanza è quello del commercio che assorbe circa il 22,4%<sup>4</sup>.

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%<sup>5</sup>.

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 5,4% mentre in Italia raggiunge l'1,9% e nel Lazio l'1,1%. Si rileva tuttavia negli ultimi anni una crisi di questo settore "tradizionale" mentre aumenta il valore aggiunto del terziario pari nel 2010 al 76,5%. 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. 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. Risultano, altresì, quasi del tutto assenti i settori del terziario avanzato (Servizi di informazione e comunicazione, le Attività finanziarie ed assicurative, le Attività professionali e scientifiche).

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

---

<sup>3</sup> Polos 2011 – 12° Rapporto Economia Tuscia Viterbese.

<sup>4</sup> Polos 2011 – 12° Rapporto Economia Tuscia Viterbese.

<sup>5</sup> Dati Istituto G. Tagliacarne (2009).

tenore di vita, nonché la poca propensione ad effettuare investimenti rischiosi, hanno limitato o quantomeno rallentato lo sviluppo socio economico della zona.

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

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

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

Un contributo decisivo è stato fornito dalla normativa vigente che incoraggia sempre più la collaborazione tra imprese e enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta anche nella provincia viterbese, nonostante il tessuto produttivo sia costituito in massima parte da piccole e medie imprese. Queste ultime hanno potuto beneficiare grazie alla sinergia con l'Università di azioni di innovazione, crescita formativa e culturale che, in un contesto socio-economico piuttosto debole, non avrebbero potuto realizzare in maniera isolata.

È 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* anche per il triennio 2012-2014, 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:

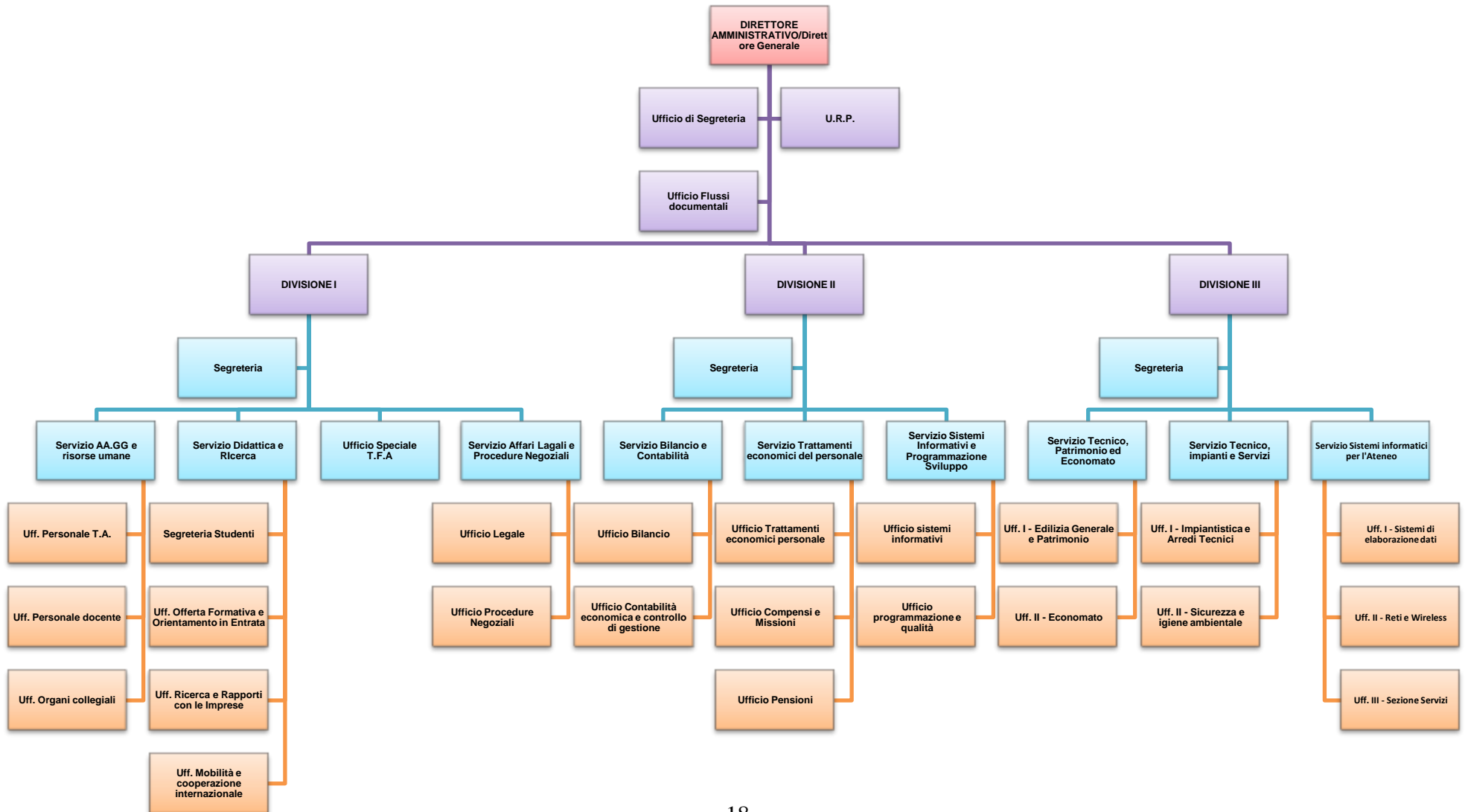
- 1) Organizzazione (ORG)
- 2) Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- 3) Risorse umane (RU)
- 4) Salute finanziaria (SF)
- 5) Didattica (D)
- 6) Ricerca (R)

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 (Direzione Generale) 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.4

Tavola n. 4 - Organigramma dell'Amministrazione Centr



#### **4.2.1.1. Centri di responsabilità**

I Centri di responsabilità dell'Amministrazione Centrale sono:

Direzione Amministrativa/Direzione Generale (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: 328

Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 319

#### **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 e di tutte le circolari diramate alle Strutture e agli Uffici. Sul sito sono consultabili nelle sezioni relative agli Uffici dell'amministrazione centrale: le competenze degli Uffici, la normativa di riferimento, il personale afferente con i recapiti, l'eventuale modulistica per accedere ai servizi

#### **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 2012 conseguentemente ad una maggiore strutturazione del ciclo di gestione della *performance*, secondo quanto prescritto dal decreto legislativo n.150/2009, richiede ancora 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 e alla digitalizzazione delle procedure amministrative per favorire l'accesso ai servizi e migliorarne l'efficacia.

#### 4.2.3 Risorse umane (RU)

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)	48,22 anni
Età media dei dirigenti (anni)	51,05 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	35,02%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	11,26 ore su 190 partecipanti ai corsi
Turnover di personale	3,78%
Corsi di formazione/spese del personale	Tot. 14.431,29 euro per 10 corsi 2012

##### Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	18,26 % (gg di assenza/gg lavorativi)
Tasso di dimissioni premature	25% (su tot cessaz. Anno 2012)
Tasso di richieste di trasferimento	0%
Tasso di infortuni	2,84%
% di personale assunto a tempo indeterminato	2,52%

##### Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	52,99 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	50%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	Personale T.A 47,76 anni Personale dirigente 48 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	44,04 %
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	13,40 ore su 118 donne partecipanti ai corsi

### **Punti di forza**

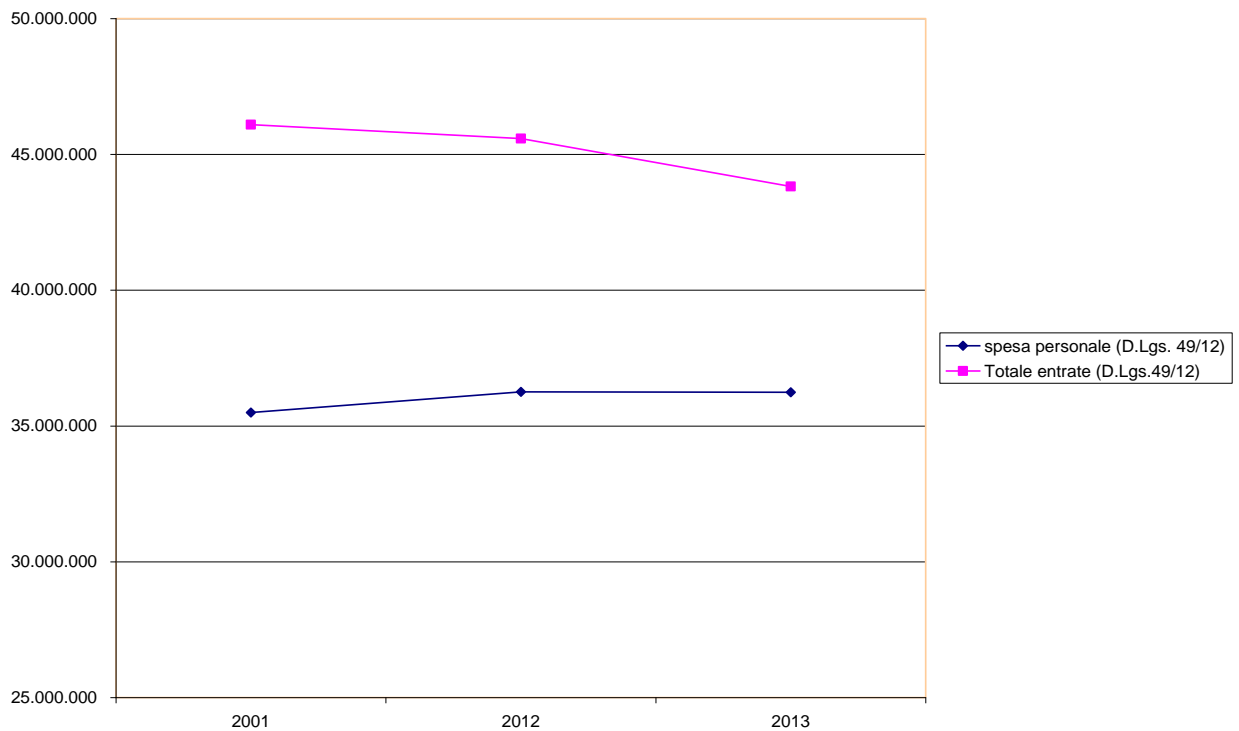
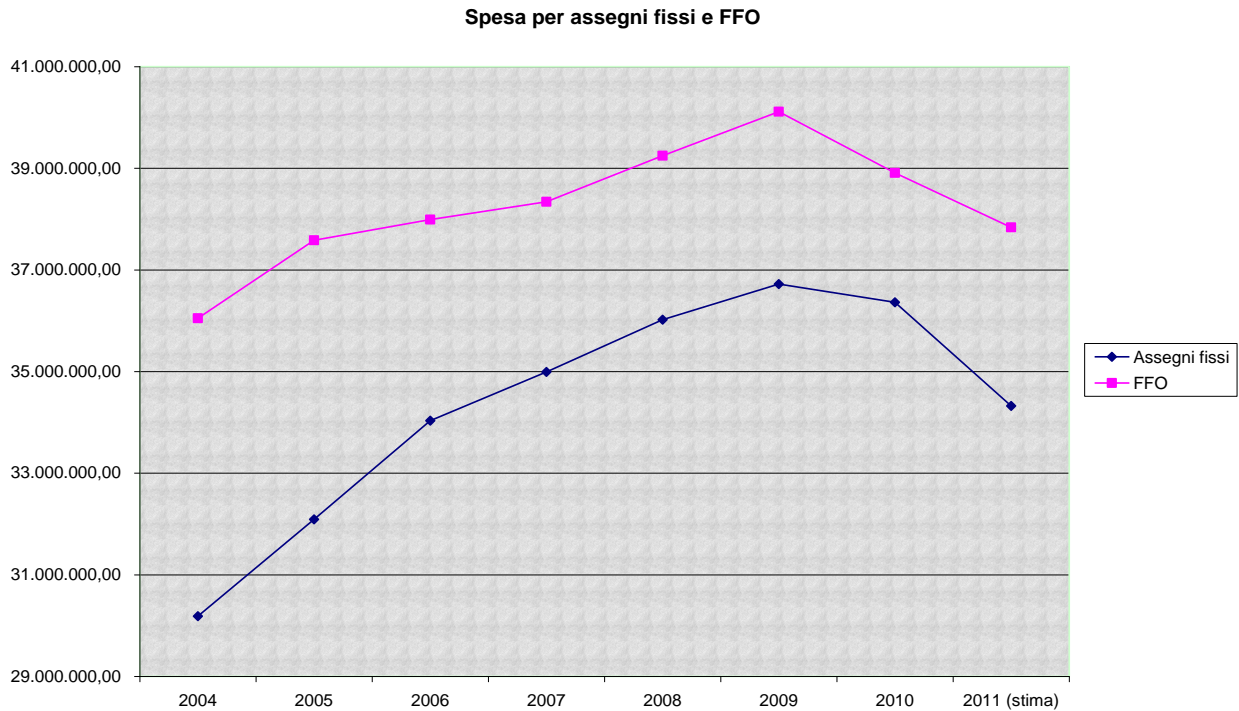
1. Efficace analisi dei bisogni del personale che porta ad un discreto livello di soddisfazione
2. L'Amministrazione promuove una cultura di comunicazione aperta al dialogo e incoraggia il lavoro di gruppo.
3. Coinvolgimento e senso di appartenenza del personale all'Organizzazione.
4. Parità di trattamento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

### **Punti di debolezza**

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 ancora sviluppato competenze manageriali
4. Scarsa responsabilizzazione del personale delle categorie C e B .

#### **4.2.4. Salute finanziaria (SF)**

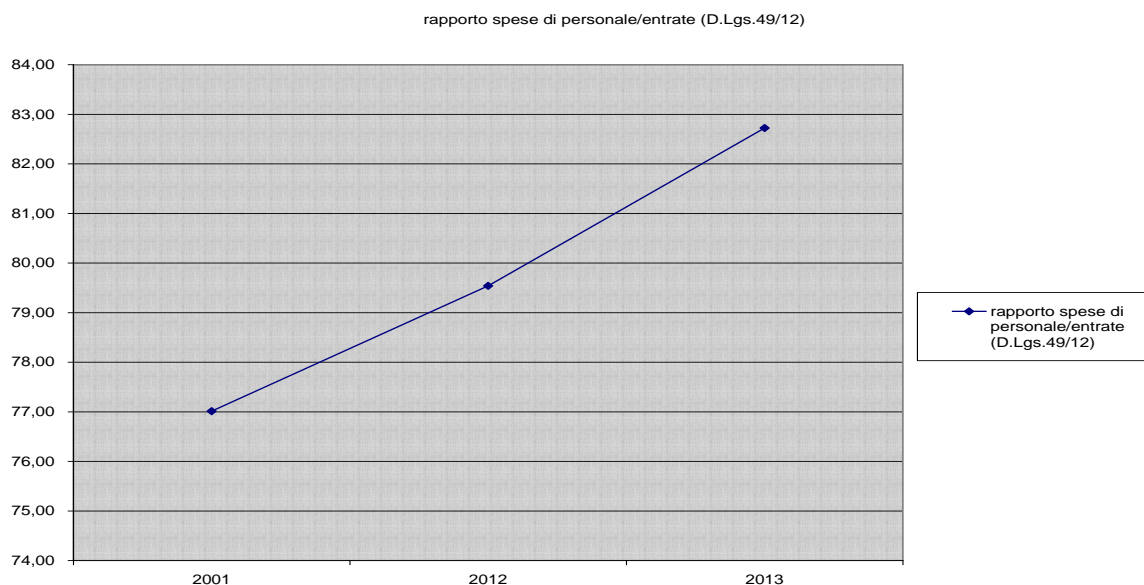
Nell'Ateneo della Tuscia viene ritenuta prioritaria un'accurata pianificazione/previsione delle entrate, nelle sue principali componenti, ed il controllo delle spese di personale. La relazione tra queste due grandezze fornisce il migliore degli indicatori sulla salute finanziaria dell'ente. Le innovazioni normative intervenute nel corso del 2012 con il D. Lgs 49/2012 hanno modificato gli indicatori in base ai quali monitorare tale relazione: alla spesa fissa di personale si è sostituita una notazione più ampia, arrivando a comprendere praticamente tutte le spese di personale, del personale di ruolo e di quello a tempo determinato, a titolo di trattamento fondamentale e di trattamento accessorio, dei docenti a contratto e delle spese per supplenze, con l'unica riduzione possibile derivante dal finanziamento su fondi esterni avente specifiche caratteristiche dettate dal citato D. Lgs. Di contro nelle entrate, al denominatore del rapporto, vanno considerate tutte le assegnazioni ministeriali comprese le assegnazioni della programmazione triennale, precedentemente esclusi, nonché le entrate per tasse e contributi studenteschi al netto dei rimborsi effettuati. La percentuale massima di riferimento del predetto rapporto è stata fissata all'80%. Di seguito viene riportato graficamente dapprima l'andamento fino al 2011 del FFO dell'Ateneo e delle spese fisse di personale e, a seguire il nuovo rapporto rilevato nel 2011 e stimato per il 2012 e il 2013.



Come si evince chiaramente dal grafico precedente la marcata tendenza al restringimento della distanza tra la spesa di personale e le entrate deriva pressoché unicamente dalla riduzione dei flussi in entrata, a loro volta a causa della riduzione prevista per il FFO di sistema nel 2013. E' prevista infatti dalla legge di stabilità del 2013 una diminuzione di 300 milioni di euro delle risorse

destinate al finanziamento del sistema universitario, cui ovviamente, vista l'attuale situazione finanziaria del paese, non si riesce a fare fronte con incrementi di altre poste di entrata. La contemporanea tendenza alla riduzione della popolazione studentesca, anche qui tendenza di sistema, è destinata ad aggravare, anche per gli anni futuri, gli equilibri di bilancio a meno di ipotizzare sostanziosi incrementi dei contributi degli studenti.

Il grafico seguente mostra, inevitabilmente l'andamento previsto del rapporto spese di personale/entrate, ovviamente destinato a sfondare la quota dell'80%.



A fronte delle riduzioni sul fronte del finanziamento ordinario si ritiene che resti all' Ateneo 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) e una 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 appaiono importanti e significative scorrendo i primi *report* di tipo economico patrimoniale e analitici elaborati sul finire dell'esercizio 2012 per centri di spesa, in particolare quelli riguardanti i centri finali delle attività, vale a dire i dipartimenti.

In sede di conto finanziario consuntivo aggregato, per la gestione di competenza e per gli anni 2009-2011, sono stati rilevati i seguenti dati:

CONTO CONSUNTIVO 2009			CONTO CONSUNTIVO 2010			CONTO CONSUNTIVO 2011		
ENTRATE		%		%		%		
FFO MIUR	40.201.363,00	57,24	38.864.986,00	56,98	37.864.185,00	59,59		
Miur altre assegnazioni	1.557.090,77	2,22	2.680.652,60	3,93	1.914.517,48	3,01		
Miur cofin prog ricerca	0,00	-	706.621,00	1,04	453.982,00	0,71		
Entrate contributive	8.185.658,37	11,66	8.522.124,23	12,49	8.205.843,85	12,91		
Trasferimenti da altri ministeri	588.584,10	0,84	1.579.560,64	2,32	709.761,48	1,12		
Trasferimenti da altri enti pubblici	2.125.788,09	3,03	3.975.852,49	5,83	1.999.699,96	3,15		
Trasferimenti da altri soggetti	1.944.769,50	2,77	1.826.187,76	2,68	1.780.651,89	2,80		
Contributi per la ricerca	2.127.302,39	3,03	1.354.570,72	1,99	1.698.283,39	2,67		
Contratti e convenzioni per la ricerca	3.807.233,52	5,42	2.236.517,79	3,28	2.745.273,09	4,32		
Prestazioni di servizi per conto terzi	2.889.741,12	4,11	2.235.325,81	3,28	2.519.879,28	3,97		
Altre entrate	6.803.017,09	9,69	4.227.112,73	6,20	3.647.151,56	5,74		
<b>Totale entrate accertate competenza escluso partite di giro, trasferimenti</b>	<b>70.230.547,95</b>	<b>100,00</b>	<b>68.209.511,77</b>	<b>100,00</b>	<b>63.539.228,98</b>	<b>100,00</b>		
<b>USCITE</b>								
Totale spese personale docente	27.857.192,80	41,52	27.177.814,91	39,62	26.700.150,43	42,48		
Totale spese personale tecnico-amministrativo e altre spese personale	13.690.201,28	20,40	13.676.131,54	19,94	13.356.818,19	21,25		
Spese per attività istituzionale	465.048,63	0,69	539.433,17	0,79	433.588,12	0,69		
Spese per assegni di ricerca	480.969,37	0,72	665.591,83	0,97	388.848,60	0,62		
Spese per acquisizioni beni di consumo e servizi	2.831.388,58	4,22	2.791.500,37	4,07	3.034.867,73	4,83		
Totale manutenzione e gestione strutture	753.937,44	1,12	658.325,03	0,96	683.000,67	1,09		
Utenze e canoni	1.107.863,64	1,65	1.151.915,34	1,68	1.197.410,45	1,91		
Locazioni passive	139.215,88	0,21	129.878,05	0,19	133.886,72	0,21		
Interventi a favore degli studenti	3.134.562,30	4,67	4.307.163,94	6,28	2.409.103,82	3,83		
Oneri finanziari	4.463,20	0,01	4.360,53	0,01	5.091,25	0,01		
Imposte, tasse, tributi	1.306.261,93	1,95	1.064.748,13	1,55	984.674,81	1,57		
Altre spese di funzionamento	584.767,49	0,87	751.750,74	1,10	586.555,14	0,93		
Dotazioni centri di spesa B	355.336,31	0,53	200.925,29	0,29	244.090,29	0,39		
Altri interventi	400.679,46	0,60	500.570,05	0,73	539.021,48	0,86		
Acquisizione di immobili e impianti	7.350,26	0,01	-	-	-	-		
Interventi edilizi	1.027.391,85	1,53	646.526,41	0,94	257.273,99	0,41		
Beni mobili	1.504.741,31	2,24	3.254.785,10	4,74	1.688.564,35	2,69		
Spese per investimenti CSB	72.017,79	0,11	62.695,61	0,09	54.312,73	0,09		
Spese per funzionamento dottorati di ricerca	249.485,47	0,37	237.098,06	0,35	162.069,26	0,26		
Contributi di laboratorio e funz. Biblioteca (da CSA)	27.367,69	0,04	26.198,84	0,04	46.291,21	0,07		
Conferenze e scambi culturali, convegni e seminari	132.942,05	0,20	108.386,59	0,16	80.822,53	0,13		
Spese master e altri corsi	482.773,54	0,72	436.138,22	0,64	504.841,14	0,80		
Spese per la ricerca scientifica	10.087.729,28	15,04	9.720.789,58	14,17	8.811.996,62	14,02		
Spese vincolate per altri progetti	388.991,46	0,58	486.538,92	0,71	548.462,09	0,87		
<b>Totale uscite impegnate competenza escluso partite di giro, trasferimenti</b>	<b>67.092.679,01</b>	<b>100,00</b>	<b>68.599.266,25</b>	<b>100,00</b>	<b>62.851.741,62</b>	<b>100,00</b>		

## Punti di forza

1. La gestione finanziaria è efficiente. L'Ateneo nel corso del 2012 ha condotto una contenuta e prudente politica economica e finanziaria perseguendo l'obiettivo primario del mantenimento del rapporto fra spesa di personale e entrate (D.Lgs.42/2012) al di sotto dell'80% (stima 79,54%).
2. Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica alla tradizionale contabilità finanziaria e potenziale sviluppo di analisi costi-benefici.



#### 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. Realizzazione di un Portale su piattaforma multimediale per monitoraggio *on line* di immatricolazioni, iscrizioni e risultati dei processi formativi
3. Iniziative e programmi per il *placement* grazie al frequente ricorso a *stage* e *project work*;
4. Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo;
5. 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 anche ai fini della assegnazione di appositi incentivi (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)**

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>	<b>Minacce</b>	<b>Opportunità</b>
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)	Debolezza del metodo di incentivazione 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)	Competenze manageriali di parte 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 in 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	Percentuale ritardi e abbandoni (D) in alcuni		

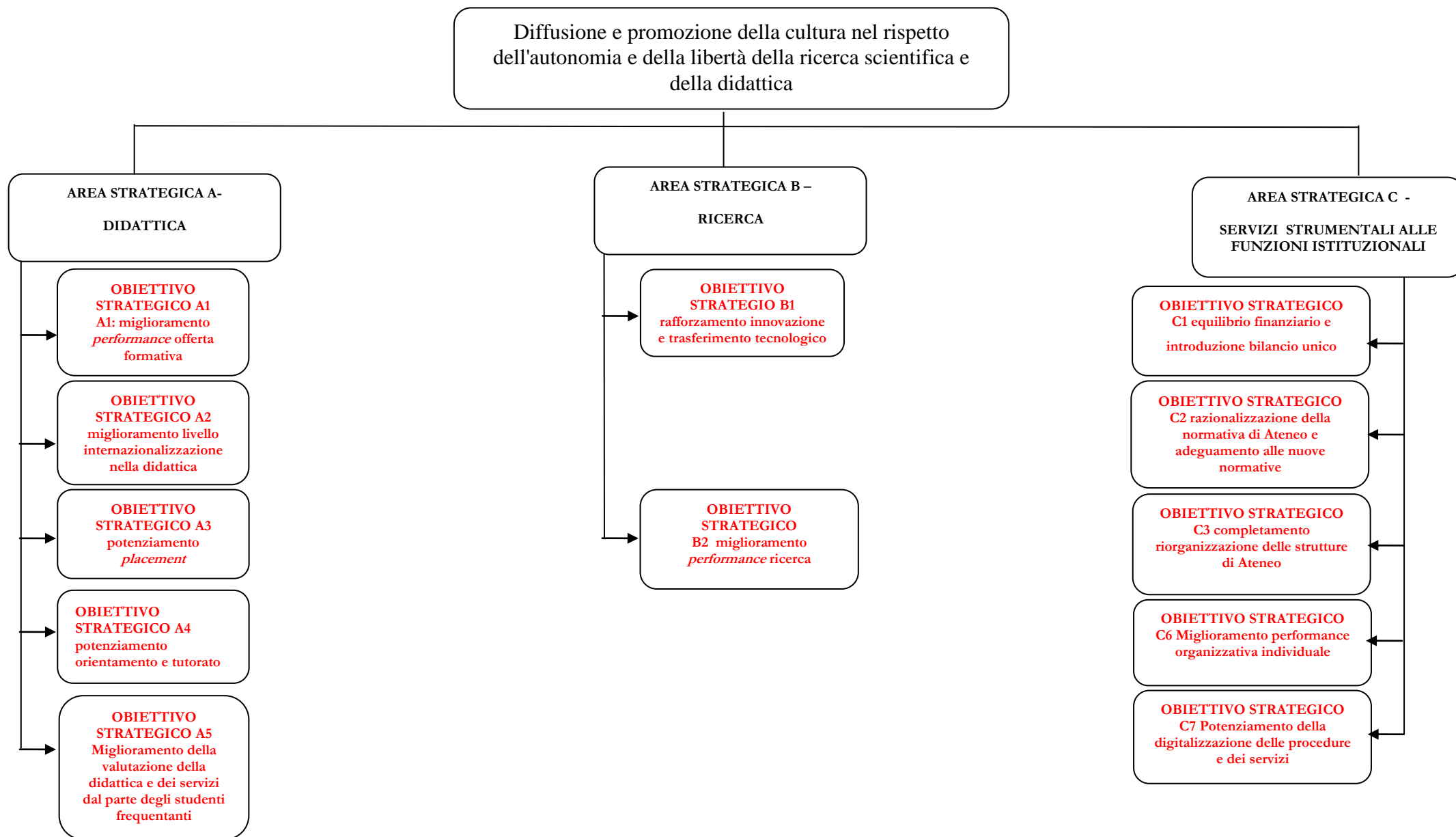
(RU)	corsi		
Coinvolgimento e senso di appartenenza (RU)	Basso numero di CFU acquisiti su alcuni corsi di studio (D)		
Parità di trattamento tra i sessi (RU)	Non equilibrata distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca (R)		
Gestione finanziaria efficiente (SF)			
Affiancamento della contabilità economico-patrimoniale alla contabilità finanziaria (SF)			
Monitoraggio sulle <i>performance</i> della didattica (D)			
Realizzazione Piattaforma Multimediale per monitoraggio on line immatricolazioni, iscrizioni, risultati dei processi formativi (D)			
Iniziative e programmi per il <i>placement</i> (D)			
Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo (D)			
Assegnazione di obiettivi ai Dipartimenti per le <i>performance</i> didattiche con un modello che utilizza le risultanze della contabilità economica e gli indicatori del FFO (D)			
Percentuale di docenti e ricercatori valutati positivamente in progetti PRIN (R)			
Percentuale di progetti cofinanziati o finanziati esternamente rispetto al totale dei finanziamenti per la ricerca (R)			
Miglioramento partecipazione dei docenti a progetti comunitari (R)			
Ripartizione delle risorse finanziarie e risorse umane secondo criteri incentivanti correlati alle rispettive <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 2012, come documentati dagli strumenti di pianificazione, programmazione e monitoraggio precipui dell'Università, nonché dal monitoraggio del Piano della *performance* 2012-2014 e del Programma triennale per la trasparenza 2012-2014 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

Sono in corso di adozione le linee generali di indirizzo ministeriali definite ai sensi dell'art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43 per il triennio 2013/2015 sulla base delle quali gli Atenei devono adottare programmi triennali che saranno poi valutati ex post dal Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, in base a indicatori predefiniti. Gli esiti della predetta valutazione condiziona l'allocazione delle risorse.

Le linee generali d'indirizzo sono finalizzate ad incentivare la programmazione delle università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati attraverso la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario e l'efficienza nella gestione degli stessi.

Gli obiettivi del nostro Ateneo per l'e.f. 2013, contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio 2013, sono stati pertanto individuati in coerenza con le predette linee di indirizzo che individuano i seguenti ambiti di intervento:

- i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- i programmi di internazionalizzazione;
- il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Si rammenta inoltre che il decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, come modificato dalla Legge 240/2010 prevede misure *“al fine di promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse... prendendo in considerazione:*

- a) la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi;*
- b) la qualità della ricerca scientifica;*
- c) la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche”;*

L'obiettivo prioritario generale per il prossimo triennio, ed in particolare per l'e.f. 2013 come indicato nella relazione di accompagnamento al bilancio, sarà pertanto il rafforzamento di tutte le azioni e le iniziative, peraltro in larga parte già intraprese in passato, volte alla promozione della qualità in tutti gli ambiti in cui si esplicano le funzioni istituzionali del nostro Ateneo. Le azioni, come dettagliate nei paragrafi che seguono, saranno rivolte al complessivo ulteriore miglioramento dei servizi per gli studenti e dell'offerta formativa nonché alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione.

L'intenzione è quella di realizzare un Sistema integrato di gestione della qualità che ricomprenda al suo interno tutti i processi similari previsti nelle singole normative (d.lgs.150/2009, sistema AVA, d.lgs.18/2012) sui diversi settori di interesse per le università (organizzazione, accreditamento dei corsi e delle sedi e contabilità economico-patrimoniale) anche al fine di evitare un appesantimento di adempimenti ed oneri e assolvendo alla funzione di migliorare in modo sostanziale, al di là dei metodi e delle forme, le prestazioni dell'Ateneo e la qualità dei servizi offerti. Al riguardo confluiscono all'interno del Piano, in particolare negli obiettivi del Direttore Generale, gli obiettivi correlati alle attività programmate in seno al Piano della Trasparenza e a quello della prevenzione della corruzione, in corso di predisposizione. Si segnala anche una stretta correlazione che sarà garantita anche con il Piano degli indicatori e dei risultati attesi da bilancio ai sensi del DPCM 18 settembre 2012.

Gli strumenti che appresta l'ordinamento per l'assicurazione della qualità sono essenziali e strategici per garantire un miglioramento continuo di tutte le funzioni e delle attività soprattutto in un momento come quello attuale di scarsità di risorse; per questo si intende avviare un progetto sperimentale volto a trasformare il complesso di adempimenti a cui sono chiamate le Università in un unico sistema di qualità armonizzato, integrato e articolato al suo interno nei diversi ambiti di interesse. In questo modo un unico sistema di gestione e assicurazione della qualità garantirà di volta in volta la capacità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze richiamate dall'attuale quadro normativo che disciplina le singole funzioni degli Atenei fornendo al tempo stesso una efficace risposta alle mutate esigenze della società e degli *stakeholders* che chiedono all'università più servizi, qualità e trasparenza.

L'Ateneo, come anticipato all'inizio, si appresta ad affrontare un triennio particolarmente impegnativo caratterizzato da un canto da una progressiva contrazione delle risorse sul FFO, circostanza questa che impone una rigorosa rivisitazione e razionalizzazione delle spese, dall'altro, anche da un nuovo assetto ordinamentale interno e da una diversa organizzazione più razionale e snella rispetto al passato.

Tenuto conto pertanto della restrizione delle risorse finanziarie disponibili per il sistema universitario nel corrente triennio si rende necessario continuare il percorso già seguito negli scorsi anni volto in primis ad un rigoroso contenimento generale della spesa preservando intatti, per quanto possibile, i servizi per gli studenti. D'altra parte occorre saper investire in settori strategici puntando alla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, al potenziamento dell'orientamento e tutorato, allo sviluppo della ricerca scientifica e dei rapporti con le Imprese, all'internazionalizzazione e al miglioramento dei servizi agli studenti puntando ancora sull'innovazione e sulla tecnologia.

Prima di illustrare gli “obiettivi” politici che si riferiscono alle cosiddette funzioni finali dell’Ateneo, cioè le “missioni istituzionali”, vanno preliminarmente illustrate, come ormai di consueto, le linee di intervento, di carattere “strumentale” rispetto alle prime, e che si snodano sul fronte dell’ordinamento, dell’organizzazione e della finanza.

## **5.2.1. Le linee di intervento di carattere strumentale**

### **5.2.1.1 L’ordinamento**

Per il 2013 l’Ateneo sarà impegnato sul fronte ordinamentale lungo due fondamentali direzioni.

Da un lato, quella del lavoro preparatorio per la adozione di normative di particolare importanza in ragione della delicatezza della materia o dell’urgenza di un adeguamento alle disposizioni di legge. Tra queste si segnalano, a mero titolo esemplificativo, quelle in materia di compiti didattici e incentivazione dei docenti, dottorato di ricerca, conferimento degli incarichi di insegnamento nei corsi di studio, ecc..

Dall’altro lato, quella della profonda revisione e razionalizzazione della normativa di ateneo. Essa, attualmente, è dispersa in un numero molto elevato di regolamenti: ne consegue una iperregolamentazione e una frammentazione così elevate da ingenerare spesso incertezze circa le regole da applicare nella comunità accademica. Il progetto, per il quale è già in corso l’istruttoria da parte dell’ufficio legale sotto la direzione del Dirigente della I-II divisione, prevede di unificare in pochi testi normativi, sulla base di un criterio di aggregazione per materia, le tante disposizioni attualmente disperse in molti regolamenti.

Nella predisposizione delle proposte di Regolamenti da sottoporre agli Organi di Governo si terrà conto altresì, ove possibile, dei contributi offerti dal personale docente e tecnico-amministrativo nonché dagli studenti che partecipano al Forum per i Regolamenti, attivato lo scorso anno sul sito di Ateneo.

### **5.2.1.2. L’organizzazione**

Nei primi mesi del 2013 si completerà il rinnovo degli Organi di Ateneo previsti dallo Statuto.

Nel corso del 2013 si intende portare a termine la riorganizzazione delle strutture di Ateneo, mediante la creazione dei due Poli delle biblioteche (Polo scientifico e tecnologico e Polo umanistico sociale).

Per ottobre 2013 è previsto anche il completamento del riordino delle rimanenti Segreterie Studenti delle ex Facoltà (Scienze, Beni culturali e Agraria), che confluiranno nella Segreteria



Studenti unica che gestirà le carriere di tutti gli studenti dell'Ateneo non appena saranno completati i lavori a Santa Maria in Gradi.

Con l'entrata in vigore del nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità si prevede una riorganizzazione degli uffici coinvolti nel sistema di contabilità al fine di adeguare l'assetto organizzativo alle nuove funzioni che discendono dall'introduzione del bilancio unico disciplinato dal d.lgs. 18/2012. Si intende potenziare altresì le competenze del Servizio Sistemi informativi introducendo ulteriori procedure innovative e digitali di rilevazione dei dati necessari agli Organi di Governo. In particolare sarà ottimizzato l'utilizzo della piattaforma *Moodle* per la formazione *on line* nonché per l'acquisizione dei dati necessari per le rilevazioni Nuclei annuali. E' in programmazione la realizzazione di un portale per il monitoraggio dei dati relativi alla didattica che permetta di tenere sotto osservazione i dati relativi agli abbandoni in corso d'anno, alle caratteristiche della popolazione studentesca e all'acquisizione dei crediti, collegando i risultati ottenuti dallo studente con la valutazione degli insegnamenti. Il Servizio potenzierà l'attività di *reporting*, anche su richiesta delle strutture, inerente ai dati relativi alla valutazione della didattica e ai servizi offerti agli studenti. Sono in corso le procedure per la realizzazione e pubblicazione di *form* per prenotazione e registrazione ad eventi (es. *Open day*, *Career day*) o per la informatizzazione di procedure e base dati non ancora digitalizzati.

L'entrata in vigore del Sistema AVA (vedi paragrafo 5.2.2.1), che vede coinvolti diversi attori, sia a livello centrale che decentrato, prevede la costituzione del Presidio di Qualità, organismo deputato a sovrintendere al regolare funzionamento del sistema di qualità dell'Ateneo (organizzazione e verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA CdS di ogni corso di studio e nella SUA RD, organizzazione e verifica dello svolgimento delle procedure di Assicurazione della qualità per le attività didattiche e di ricerca, organizzazione e verifica dei flussi informativi da e per NdV).

Presso i Dipartimenti saranno invece costituite le Commissioni Paritetiche che hanno compiti di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica nonché dell'attività di servizio agli studenti da parte dei professori e dei ricercatori. Le Commissioni individuano altresì eventuali ulteriori indicatori per la valutazione dei risultati delle attività didattiche e di servizio, formulano pareri sull'attivazione e la soppressione di corsi di studio nonché proposte per il miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa e della didattica.

Pertanto a fronte dell'introduzione del Sistema AVA, l'Ateneo deve rispondere tempestivamente apprestando una struttura organizzativa a rete solida e capace di governare e gestire efficacemente le complesse ed articolate procedure di assicurazione della qualità.

Sul piano della prevenzione della corruzione saranno previsti interventi anche sul fronte organizzativo volti ad assicurare strutture e strumenti che garantiscano il rispetto delle disposizioni

di cui alla Legge 190/2012 introducendo anche criteri di rotazione degli incarichi nei settori maggiormente esposti al rischio corruzione.

### 5.2.1.3. La finanza

Il decreto legislativo 18/2012 prevede che le Università, al fine di garantire trasparenza ed omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili e di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, adottino un bilancio unico di Ateneo in conformità con le disposizioni della legge 240/2010 in materia di contabilità economico-patrimoniale e con quelle della legge 196/2009.

Il decreto legislativo 49/2012 introduce specifiche disposizioni sulla programmazione finanziaria triennale del Ministero per garantire la piena sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo stabilendo che obbligatoriamente a decorrere dall'esercizio 2014 le Università siano tenute a predisporre un bilancio di previsione unico triennale composto da budget economico autorizzatorio e degli investimenti. Ai fini della predisposizione dei documenti di bilancio, gli Atenei dovranno tenere conto dei programmi triennali di sistema adottati ai sensi della L. 43/2005. Particolarmente significativo e rilevante è il DPCM 18 settembre 2012 che stabilisce il punto di congiungimento tra gli obiettivi strategici e operativi definiti nel Piano della *performance* e le risorse disponibili: la costruzione di un sistema di indicatori di bilancio ai fini della misurazione dei risultati attesi dalle missioni e dai programmi di attività.

In merito alle linee-guida e agli obiettivi di sistema per il triennio 2013-2015 si sta delineando una ripartizione del FFO sostanzialmente diversa da quella attuale, fondata principalmente sul costo standard unitario di formazione per studente, a cui si aggiungerebbero una quota da destinare alle misure per la qualità del sistema universitario, una quota da ripartire sulla base della valutazione dei risultati conseguiti nell'ambito delle politiche di reclutamento, una quota per fini perequativi. Il triennio che si apre nel prossimo esercizio vedrà quindi importanti novità sul versante finanziario e della gestione complessiva dell'Ateneo, con un deciso incremento di strumenti gestionali di tipo aziendalistico e una decisa accentuazione di aspetti legati all'efficienza e all'economicità delle attività.

L'Ateneo sarà infatti impegnato *in primis* nell'adeguamento del proprio sistema contabile al nuovo contesto normativo e dovrà, sul fronte della programmazione e della gestione, essere in grado di esprimere una attività direzionale di elevato profilo.

Considerando la diminuzione del FFO di sistema e una riduzione prudenziale a copertura di possibili decurtazioni sulle quote premiali, al netto delle assegnazioni finalizzate al piano straordinario di assunzioni previsto dall'art. 29, c.9 della Legge Gelmini, nel 2013, per il nostro

Ateneo, si stima, a legislazione vigente, una riduzione delle entrate dal MIUR per FFO, rispetto al 2012, che ammonta a oltre 1,7 milioni di euro.

Nel bilancio di previsione per l'e.f. 2013 si dovrà quindi da un canto continuare il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, dall'altro andrà rafforzato il principio già adottato nel 2012 di orientare i programmi e le azioni, a tutti i livelli e in tutti i settori, alla 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 secondo semestre del 2013 si intende, parallelamente alla emanazione del nuovo Regolamento per la Finanza e la contabilità e del relativo Manuale delle procedure contabili, avviare una sperimentazione, in tutti i centri di spesa, riguardante la metodologia di costruzione del *budget* economico a partire dalle risultanze effettive della contabilità analitica.

### **5.2.2. Le cinque missioni istituzionali**

Come preannunciato, gli obiettivi e le linee di intervento che saranno illustrati nei paragrafi successivi riguardano le seguenti cinque aree.

1. offerta formativa
2. sviluppo della ricerca
3. servizi agli studenti
4. internazionalizzazione
5. fabbisogno personale

#### **5.2.2.1 Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa**

L'Ateneo nel 2013 sarà impegnato nella rivisitazione dell'intera Offerta Formativa alla luce del nuovo contesto normativo correlato alla prossima entrata in vigore del "Sistema AVA - Autovalutazione, valutazione e accreditamento delle sedi e dei corsi universitari".

Gli Organi di Governo, in vista dell'entrata in vigore del sistema di accreditamento ministeriale dei corsi e delle sedi, saranno chiamati, ciascuno nell'ambito delle rispettive competenze, ad effettuare una preliminare rigorosa ricognizione delle performance didattiche dei corsi attivi ed adottare, in una prospettiva di complessiva razionalizzazione e qualificazione dell'Offerta Formativa, le conseguenti determinazioni nel rispetto dei criteri di efficacia ed efficienza. Gli Organi di Governo potranno avvalersi delle risultanze tratte dal sistema di monitoraggio *on line* su matricole e iscritti nonché su quello sui risultati dei percorsi formativi attivi sulla piattaforma *Moodle*.

In parallelo, rilevato l'elevato grado di attrattività del corso di Scienze Giuridiche, registrato nel corrente anno accademico (oltre 170 iscritti), si intende avviare le procedure per l'attivazione del ciclo unico di Giurisprudenza per garantire ai tanti studenti iscritti un percorso completo che consenta loro di accedere a maggiori sbocchi occupazionali.

Nel 2013 saranno avviati i primi corsi per il TFA in collaborazione con le Scuole del Territorio. Sono previsti circa 200 iscritti.

L'Ateneo sarà altresì impegnato nella razionalizzazione dei corsi di dottorato sulla base delle prescrizioni di cui all'emanando decreto recante il Regolamento ministeriale sull'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di dottorato, cui seguirà la predisposizione, come si diceva sopra, del Regolamento interno sui dottorati di ricerca.

Il Sistema AVA, ormai in dirittura di arrivo, prevede l'introduzione di un sistema di accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio nonché di un sistema di assicurazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca.

E' richiesto pertanto all'Ateneo, come si diceva nei paragrafi che precedono, di potenziare il sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche prevedendo incentivi a fronte di risultati di eccellenza o significativi miglioramenti.

#### **5.2.2.2 Sviluppo della ricerca**

L'Ateneo sarà impegnato nel rafforzamento delle performance della ricerca, soprattutto quelle legate agli indicatori valorizzati in sede di ripartizione del FFO della sezione 'ricerca'.

Si proseguirà il percorso, già avviato in passato, volto ad incentivare i migliori risultati raggiunti dalle strutture mediante un corrispondente incremento delle risorse correlate alla ricerca assegnate dal Consiglio di Amministrazione ai dipartimenti.

Ai docenti verrà richiesto, conformemente a quanto previsto nell'art. 6, c.14 della legge 240, di documentare le attività di ricerca svolte, oltre a quelle gestionali e di didattica; la valutazione dei risultati sarà *conditio sine qua non* per l'attribuzione degli scatti stipendiali, secondo le modalità fissate nel D.I. 314/2011 e da apposito regolamento di Ateneo.

Ci si propone di incrementare il tasso di successo nei progetti PRIN e FIRB attraverso una selezione ancor più meritocratica dei progetti e stimolando la creazione di network di ricerca con altre sedi universitarie.

Continuerà una capillare informazione e il supporto ai docenti nell'area della progettazione europea per la partecipazione ai Programmi Quadro cercando di stimolare anche i dipartimenti di area umanistico-sociale.

Si intendono proseguire le iniziative volte a potenziare i brevetti di Ateneo, curando maggiormente sia la fase di passaggio dalle invenzioni ai brevetti sia quella successiva verso il *licensing*, nonché la creazione di nuovi *Spin off* ed il monitoraggio di quelli esistenti.

Azioni opportune per quanto riguarda gli assegni di ricerca consentiranno di consolidare i risultati sul fronte della ricerca.

Più in generale, ci si propone di perfezionare i meccanismi di autovalutazione delle attività di ricerca per pervenire ad una migliore comparazione tra settori scientifico-disciplinari diversi, un tema al centro della riflessione anche in ambito CRUI.

### 5.2.2.3 **Potenziamento dei servizi agli studenti**

#### a) **Orientamento in entrata**

L'Ateneo deve ulteriormente potenziare le azioni di orientamento in ingresso, oltre al potenziamento delle iniziative ormai consolidate che mirano a promuovere l'offerta formativa dell'Ateneo, con particolare riguardo a quelle rivolte al territorio. Si intende rinnovare l'organizzazione della visita guidata in Ateneo e le giornate delle matricole coinvolgendo direttamente le strutture didattiche e soprattutto gli studenti già iscritti nella presentazione dei corsi e nell'organizzazione di eventi in parallelo anche con l'ausilio delle associazioni.

In vista del possibile avvio del progetto denominato “*Match Point*”, presentato alla Regione Lazio, in risposta all'avviso pubblico per la realizzazione di interventi innovativi di orientamento allo studio e al lavoro degli studenti, si darà seguito a tutti gli adempimenti consequenziali, quali la costituzione dell'A.T.I., la realizzazione degli interventi di orientamento indicati nel progetto e la rendicontazione finale.

Per quanto riguarda le iniziative per la promozione dell'immagine dell'Ateneo, si implementerà la sezione dedicata alla nostra Università sul portale UNIVERSITALY arricchendo le pagine con un nuovo video di presentazione dell'Ateneo, sia in lingua italiana che inglese, e arricchendo la “*Gallery*” con la presentazione delle strutture didattiche, senza costi per l'Ateneo.

Continuerà la partecipazione agli eventi sul territorio e anche in ambito regionale per la promozione della nostra offerta formativa selezionando quelli di maggiore interesse.

#### b) **Placement**

L'Ateneo dovrà proseguire le azioni di miglioramento anche sul fronte dell'orientamento in uscita per favorire il collocamento degli studenti nel mercato del lavoro.

Sarà organizzata il 6 marzo 2013 la Giornata, in collaborazione con la Fondazione CRUI, dal titolo ‘DEF Dentro il Lavoro Fuori dal Disagio’, mirata allo studio motivazionale di studenti e laureati al fine di supportarli nell'inserimento del mondo lavorativo.

Il Progetto FIXO “ Programma formazione ed innovazione per l'occupazione FIXO Scuola & Università per lo sviluppo dei servizi di *placement*”, impegnerà l'Ateneo ai fini del miglioramento dei servizi per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro nonché la maggiore conoscenza reciproca tra le imprese e i laureandi e laureati. Il progetto prevede di realizzare entro la fine di dicembre 2013 n. 61 contratti di apprendistato, n. 384 tirocini e n. 20 piani

personalizzati di assistenza all'inserimento lavorativo oltre alla procedura di *standard setting* nazionale.

Inoltre l'Ateneo intende promuovere altri dispositivi di politica attiva che hanno l'obiettivo di facilitare l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani oltre che offrire agevolazioni sul piano contributivo e contrattuale alle imprese; sarà potenziato lo sportello del *Placement* mediante l'avvio di nuovi contatti aziendali operanti nei settori produttivi compatibili con le competenze dei laureati presso l'Università degli Studi della Tuscia, al fine di instaurare collaborazioni per tirocini formativi e per inserimento lavorativo dei giovani laureati.

Si intende altresì rafforzare il ricorso ai *project work* e ai contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca.

L'Ateneo organizzerà anche il prossimo anno il *Career Day*, evento volto ad agevolare il momento di transito dall'università al mondo del lavoro offrendo concrete opportunità ai nostri laureati.

### **c) Altri servizi**

Si intende avviare ulteriori azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti, soprattutto sul fronte della digitalizzazione delle procedure amministrative e dei servizi.

La realizzazione della Segreteria studenti unica a Santa Maria in Gradi garantirà, oltre a sportelli per il *front office*, ampi spazi per l'orientamento, postazioni internet e luoghi di aggregazione per gli studenti.

Nell'ambito delle attività volte alla dematerializzazione dei processi si procederà all'informatizzazione della gestione delle selezioni pubbliche per l'ammissione dei candidati ai corsi di dottorato di ricerca e degli studenti alle collaborazioni *part-time* nonché della gestione degli studenti Erasmus in ingresso.

Per il 2013 è prevista una migliore integrazione tra Si.Se.St ed il sistema di *login* unico di ateneo, in via di definizione, che avrà ricadute estremamente positive sia per la pubblicazione dei materiali *on line* da parte dei docenti che per la consultazione da parte degli studenti. Si avvierà altresì un'integrazione completa che permetterà la creazione in tempo reale sia dei libretti delle attività didattiche che di quelle delle "altre attività" nonché per la somministrazione dei questionari degli studenti frequentanti. Sarà altresì implementata la possibilità di compilare automaticamente domande di ammissione a bandi per *part-time*, borse di studio, viaggi studio, estraendo dati direttamente dal Si.Se.St.

Sul fronte della disabilità per il 2013 l'obiettivo è quello di riuscire a garantire il proseguimento e il potenziamento dei servizi erogati nel 2012. Si intende pertanto fornire

l'accompagnamento interno nelle strutture didattiche, il trasporto casa-università, forme di tutorato per la didattica, la consulenza psicologica e la fornitura di attrezzature informatiche. Vista la riduzione dello stanziamento ministeriale, lo stanziamento in bilancio è stato aumentato in modo da recuperare il predetto calo.

#### **d) Strutture**

Nel corso dell'anno 2013 si intende porre in essere, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

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 Dipartimenti Scientifici.

Verranno inoltre effettuati ulteriori interventi richiesti dai Dipartimenti Umanistici.

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 nel nuovo edificio.

Presso il complesso di S. Maria del Paradiso è previsto il rifacimento dell'Aula Magna e la realizzazione dei lavori finalizzati al trasferimento della biblioteca del DEIM presso i locali adiacenti alla Chiesa di S. Maria del Paradiso.

Verranno realizzati i lavori di manutenzione straordinaria e restauro del corpo di fabbrica "E" presso il complesso di S. Maria in Gradi, da destinare a Segreteria Studenti Unica e Infrastrutture. Presso il complesso di S. Maria in Gradi verranno, inoltre, ultimati i lavori riguardanti il parcheggio e le sistemazioni esterne; verrà inoltre realizzata l'illuminazione del chiostro medioevale ed effettuati i lavori di adeguamento della cabina di trasformazione.

Successivamente all'approvazione da parte del Ministero del progetto dei laboratori di restauro presso il DISBEC, si procederà con la gara d'appalto e l'esecuzione dei lavori.

Il Servizio Prevenzione e Protezione garantirà anche per il 2013 la realizzazione dei compiti istituzionali previsti dalla normativa vigente in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Nell'ambito di tali compiti intende effettuare l'aggiornamento totale del Documento di Valutazione dei rischi anche alla luce della nuova organizzazione dei Dipartimenti e dei Centri e contestualmente mettere in atto, nell'arco del triennio 2012-2015, in attuazione dell'articolo 30 del D. Lgs 81/08 un Sistema di Gestione della Sicurezza finalizzato al miglioramento dell'organizzazione della sicurezza nell'Ateneo.



Il Servizio Prevenzione e Protezione intende inoltre promuovere attività di formazione rivolta non solo al personale dell'Ateneo ma anche all'esterno mediante l'organizzazione di seminari e convegni e affrontando temi della sicurezza specifici per settori di attività.

Sarà sviluppata la seconda fase della Valutazione dello Stress Lavoro - correlato. Verrà aggiornato e rinnovato in base alla nuova ripartizione del personale nei vari Dipartimenti (trasferimenti e nuove assegnazioni) il piano per la gestione delle emergenze.

#### 5.2.2.4 **Promozione dell'internazionalizzazione**

L'Ateneo deve dedicarsi maggiormente alla promozione della dimensione internazionale della ricerca e della formazione anche mediante l'eventuale reclutamento di studiosi e docenti attivi all'estero.

Devono essere potenziate le azioni volte all'attrazione di studenti stranieri tentando di potenziare l'offerta formativa relativa a corsi di I, II e III livello in lingua inglese anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Doppio Titolo e/o del Titolo Congiunto.

L'impegno deve andare anche sul potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio all'estero degli studenti.

L'Ufficio Mobilità e Cooperazione Internazionale provvederà a redigere una proposta di modifica del regolamento mobilità Erasmus, sviluppando in particolare la tabella di conversione delle votazioni degli esami di profitto dell'Ateneo in votazione ECTS suddivise per corso di studio, oltre ad una proposta di adozione di un nuovo regolamento che disciplini la gestione (coordinamento, mobilità, rendicontazione) dei progetti presentati nell'ambito del programma *Erasmus Mundus*.

Al fine di incrementare la mobilità studentesca si realizzerà una campagna informativa dei bandi Erasmus per Studio e *Placement* mediante comunicati agli studenti, locandine, visite presso i Dipartimenti durante le lezioni per diffondere l'informazione tra gli studenti.

Saranno individuati tra il personale t.a. della Segreteria didattica dei dipartimenti i referenti Erasmus e saranno assegnati studenti *part-time*, selezionati tra quelli che hanno già realizzato questa esperienza, per promuovere la mobilità. Saranno altresì attivate iniziative, d'intesa con l'Unità Servizi Linguistici di Ateneo, per garantire l'acquisizione di maggiori competenze linguistiche da parte degli studenti in partenza.

Inoltre saranno attivate le procedure per la pubblicazione di un bando per l'attribuzione di borse di studio a favore di studenti in entrata provenienti dai seguenti Paesi: USA, Romania, Cile, Camerun. A tal fine si utilizzerà lo specifico finanziamento del MIUR, pari a € 120.000.

Proseguirà l'azione di stimolo per supportare i Dipartimenti, i docenti ed i ricercatori nella partecipazione al VII Programma quadro europeo per la ricerca e l'innovazione.

#### **5.2.2.5 Razionale programmazione del fabbisogno**

L'Ateneo deve adottare la programmazione triennale del fabbisogno secondo quanto previsto dal D.lgs. 49/2012 "*Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in attuazione della delega prevista dall'art 5, c 1, della l. 240/2010*".

La programmazione sarà adottata nel rispetto dei vincoli in materia di *turn over*, compatibilmente con le disponibilità di bilancio e previo analitico monitoraggio della dinamica della spesa stipendiale nel medio e lungo periodo, anche al fine di rispettare il limite dell'80% previsto per il rapporto tra spese di personale e entrate (FFO+TASSE).

Nel corso del 2013 è previsto il completamento delle procedure di abilitazione nazionale (il nostro Ateneo è peraltro sede di n. 5 procedure per il conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale).

Una volta terminate le suddette procedure, l'Ateneo, nel rispetto dei limiti fissati dalla normativa vigente in materia di reclutamento e nell'ambito della citata programmazione triennale, intende procedere alla chiamata di professori associati avvalendosi delle risorse dedicate del Piano straordinario di cui all'art. 29, c. 9 della legge 240/2010.

Sempre nell'ambito della programmazione triennale, sarà avviata una prudente politica di reclutamento (chiamate per professori di I fascia e alcune assunzioni di personale t.a.) anche per sopperire ai numerosi pensionamenti degli anni scorsi e per potenziare alcuni settori oggi strategici.

Si intende continuare il percorso, già avviato nell'ultimo triennio, che vede un largo ricorso a chiamate di ricercatore a tempo determinato ex art. 24 della Legge Gelmini favorendo in questo modo il progressivo accesso dei giovani nel mondo del lavoro.

Questa prudente politica di reclutamento va incontro all'esigenza di un progressivo ricambio generazionale e garantisce un progressivo riequilibrio nella composizione dei ruoli, come auspicato più volte nei decreti ministeriali di questi ultimi anni. Attualmente l'organico della Tuscia (tot.295) è composto da 85 professori di I fascia, 105 professori di II fascia, 105 ricercatori e assistenti.

Inoltre si intende curare in particolar modo la qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico sia per continuare a rispettare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamate, sia per garantire la presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, selezionati per estrazione da elenchi nazionali di studiosi in

possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale. Sarà altresì favorita la presenza nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della legge 240/2010 di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE.

Nell'anno 2013, in attuazione alle disposizioni di cui al D.lgs.150/2009, si attiveranno le procedure tese al miglioramento della performance organizzativa e individuale mediante l'applicazione del sistema di valutazione (già in atto per dirigenti ed EP) anche per il personale di categoria D, coinvolto nelle funzioni connesse al raggiungimento degli obiettivi del piano della performance.

Per quanto riguarda la formazione del personale TA, come già avvenuto negli anni precedenti, dopo la rilevazione dei fabbisogni formativi *on line* attraverso la piattaforma multimediale *Moodle*, sarà predisposto un piano annuale di formazione da definire in base alle esigenze rappresentate utilizzando, ove possibile, il personale docente dell'Ateneo (partecipazione del personale ai corsi universitari) nonché il personale TA in possesso di specifica professionalità.

Il piano annuale della formazione comprenderà comunque al proprio interno i seguenti corsi già in programmazione, aperti anche al personale docente:

- corso di formazione per tutto il personale coinvolto nella gestione del Sistema della Qualità di Ateneo e nel Sistema AVA: "*Sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento*"
- corso di formazione in materia di Bilancio Unico e contabilità economico-patrimoniale ed analitica.

## **6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Gli obiettivi delineati nel paragrafo precedente sui diversi ambiti di intervento si traducono in 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.

### **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

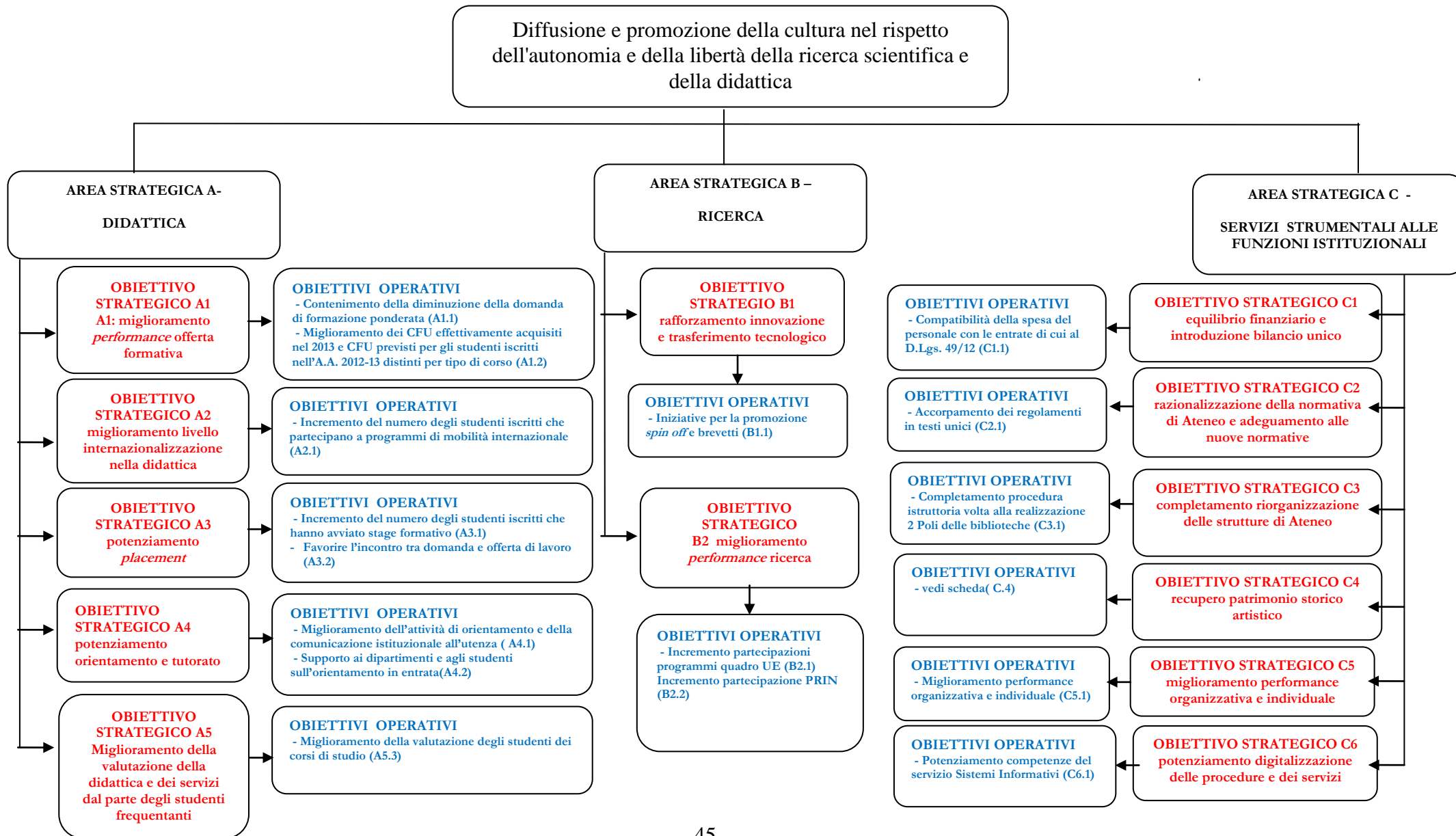
1. l'obiettivo operativo cui è associato con uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un *target* (valore programmato o atteso)
2. le azioni da porre in essere con la relativa tempistica
3. quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali
4. la responsabilità organizzativa

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**



<b>OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO AREA STRATEGICA A – DIDATTICA</b>			
<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
A1*	Miglioramento <i>performance</i> offerta formativa	Indicatori della sezione didattica dell'FFO 2015	Valore dell'Ateneo nella sezione didattica del modello 2015 = 0,47%
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
A1.1	Contenimento della diminuzione della domanda di formazione ponderata	Domanda di formazione ponderata: studenti iscritti regolari nell'a.a. 2012/13 che conseguiranno almeno 5 crediti nel 2013 (indicatore A1 dell'FFO)	Numero ponderato studenti attivi regolari (diminuito al massimo del 10%) rispetto all'anno 2010-11 (pari a 8743)
A1.2	Miglioramento del rapporto CFU effettivamente acquisiti nel 2013 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell' A.A. 2012/2013 distinti per tipo di corso.	R rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2013 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2012/13 (indicatore A2 – FFO) distinti per tipi di corso	Mantenimento rispetto al 2012 del rapporto cfu per i gruppi C (44%) e D (48%) nell'anno 2012;  Incremento del 5% rispetto al del rapporto cfu per il gruppo B (ex Agraria e Scienze)

**\*Gli obiettivi A1 – A1.1. – A1.2. sono stati individuati a legislazione vigente e riproducono pertanto gli indicatori utilizzati dal ministero ai fini della ripartizione del FFO. Sono pertanto suscettibili di modifica una volta intervenuta una diversa disciplina ministeriale in materia.**

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
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
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
A.2.1**	Incremento del numero degli studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità internazionale	Percentuale di studenti iscritti nell'anno accademico che partecipano a programmi di mobilità internazionale (a.a. 2012/13)	L'indicatore (rapporto percentuale di studenti in mobilità su studenti regolarmente iscritti per l'a.a. 2012/2013) deve assumere un valore almeno pari all'1,3%

**\*\*Gli obiettivi A2 e A2.1 sono stati individuati a legislazione vigente e riproducono pertanto gli indicatori utilizzati dal ministero ai fini della ripartizione dei fondi per la programmazione triennale. Sono pertanto suscettibili di modifica una volta intervenuta una diversa disciplina ministeriale in materia.**

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
A3	Potenziamento placement	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%)
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
A.3.1.	Incremento numero di studenti iscritti che hanno avviato uno <i>stage</i> formativo	Percentuale di studenti iscritti che hanno avviato, nell'anno accademico 2012/13, uno <i>stage</i> formativo esterno	L'indicatore (percentuale di studenti che hanno avviato uno <i>stage</i> formativo esterno in rapporto agli studenti regolarmente iscritti per l'A.A. 2012/13) deve assumere un valore almeno pari al 5,5% 5,5%, degli studenti iscritti
A.3.2	Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro	Realizzazione del progetto FIXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 contratto di apprendistato</li> <li>- 20 piani personalizzati</li> <li>- 30 tirocini post lauream.</li> </ul>



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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
A4	Potenziamento orientamento e tutorato	Numero matricole	+1% (valore medio di matricole nel triennio che si conclude nell'A.A. 2014/2015) rispetto al 2011-12 (il numero delle matricole era pari a 1735)
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
A.4.1	Miglioramento dell'attività di orientamento e della comunicazione istituzionale all'utenza	Numero test di accesso effettuati nell'anno solare 2013	+2% nel 2013 rispetto al 2012 (che era pari a 2164)
A.4.2.	Supporto ai dipartimenti e agli studenti sull'orientamento in entrata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempi di risposta alle richieste di informazioni pervenute;</li> <li>- Tempo di preparazione del materiale dopo la chiusura dell'offerta formativa e di adeguamento del sito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 gg lavorativi</li> <li>- 20 gg lavorativi</li> </ul>

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
A5	Miglioramento della valutazione della didattica e dei servizi da parte degli studenti frequentanti	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti sullo svolgimento degli insegnamenti (Domanda "Sono complessivamente soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?")	- $\geq 7$ (valore medio del triennio che si conclude nell'A.A. 2014-15)
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
A.5.3	Miglioramento della valutazione degli studenti dei corsi di studio	Valore medio del grado di soddisfazione degli studenti frequentanti sull'organizzazione dei corsi di studio (quesiti 9 e 10) nell'anno 2012/13'	Raggiungere il valore medio di 7 per i quesiti sull' "Organizzazione dei corsi di studio".

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
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
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
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 STRATEGICI DI ATENEO  
AREA STRATEGICA B - RICERCA**

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
B2***	Miglioramento performance ricerca	Valore complessivo dell'indicatore FFO nella sezione ricerca	0,60% nel modello FFO del 2015
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
B.2.1***	Incremento partecipazioni programmi quadro UE	Numero contratti di partecipazione programmi quadro UE nell'anno 2013	Aumento di 2 nuovi contratti nel 2013
B.2.2***	Incremento partecipazioni PRIN	Percentuale di docenti valutati positivamente su numero docenti in servizio alla data di scadenza di presentazione della domande.	Incremento della percentuale di docenti valutati positivamente Prin 2011 rispetto alla media del quadriennio precedente.

**\*\*\* Gli obiettivi B2, B2.1 E B2.2 sono stati individuati a legislazione vigente e riproducono pertanto gli indicatori utilizzati dal ministero ai fini della ripartizione FFO. Sono pertanto suscettibili di modifica una volta intervenuta una diversa disciplina ministeriale in materia di performance nella ricerca.**

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C1	Equilibrio finanziario e introduzione bilancio unico	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013 Soglia 80% del rapporto tra spese di personale e totale entrate e tempistica per la redazione del bilancio unico d'ateneo	Indicatore SEF maggiore/uguale a 1 Introduzione bilancio unico dall'e.f. 2014
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.1.1	Compatibilità della spesa di personale con le entrate	Indicatore sostenibilità economico finanziaria di cui al DM 47/2013	Indicatore SEF maggiore/uguale a 1
C.1.2	Definizione di un modello di controllo del livello di spesa mediante l'analisi dei flussi di cassa degli ultimi tre esercizi	Presentazione del modello e dei dati	Sì/no
C.1.3	Preparazione della manualistica di supporto e revisione dei flussi documentali in relazione a bilancio unico	Manuali/documenti di supporto predisposti e documentazione revisionata	Sì/no

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C2	Razionalizzazione della normativa di ateneo e adeguamento alle nuove normative	- Numero di regolamenti adeguati	Tutti
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.2.1	Accorpamento dei Regolamenti in testi unici	Numero di testi unici adottati	Adozione 4 testi unici su 6

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C3	Completamento riorganizzazione delle strutture di ateneo	Numero Poli delle biblioteche  Numero segreterie studenti delle ex facoltà	N. 2 Poli (Polo scientifico e tecnologico; Polo umanistico sociale) entro il 2015  Nessuna entro il 2015
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.3.1	Completamento procedura istruttoria volta alla realizzazione 2 Poli delle biblioteche	Proposta di realizzazione dei due Poli biblioteche sottoposta agli Organi di Governo	Si entro 2013

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO**  
**AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI**  
**SERVIZIO TECNICO, PATRIMONIO ED ECONOMATO – SERVIZIO TECNICO, IMPIANTI E**  
**SERVIZI**

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C4	Recupero patrimonio storico artistico	Elaborazione progetti; Autorizzazioni; Espletamento gare d'appalto; Affidamento lavori, servizi e forniture	Tutti nel triennio di riferimento
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.4.1	Recupero edificio "E" presso S. Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento	Espletamento nuova gara d'appalto (40%); Affidamento lavori (40%); Esecuzione del 30% dei lavori (20%);	100% anno 2013
C.4.2	Realizzazione Aula Magna DEIM	Espletamento gara d'appalto (40%); Affidamento fornitura e lavori a corredo (20%); Esecuzione del 100% della fornitura e dei lavori a corredo (40%);	100% anno 2013
C.4.3	Recupero di una struttura annessa al complesso di S. Maria del Paradiso, finalizzato al trasferimento della biblioteca del DEIM	Affidamento lavori (20%); Affidamento forniture (20%); Esecuzione del 100% dei lavori (30%); Esecuzione del 100% delle forniture (30%);	100% anno 2013
C.4.4	Riorganizzazione degli spazi di Ateneo ai fini della funzionalità dei Dipartimenti DEB, DAFNE e DIBAF	Elaborazione del 100% dei progetti;	100% anno 2013
C.4.5	Razionalizzazione e digitalizzazione del sistema di richieste di lavori servizi e forniture attraverso modulistica on line	Attivazione di sezioni dedicati al Servizio. Tecnico, Patri. ed Economato e al Servizio Tecnico, Imp. e Serv. sul sito di Ateneo (80%); Predisposizione di modulistica on line (20%);	100% anno 2013
C.4.6	Organizzazione di una rete informatizzata di dati e planimetrie per l'interfaccia dei vari uffici/servizi finalizzata alla gestione degli spazi,	Predisposizione e inserimento on line di tutti i dati riguardanti il complesso di S. Maria in Gradi (Amministrazione Centrale e Spazi di pertinenza dei	100% anno 2013



	delle risorse umane, degli arredi e patrimonio, degli impianti tecnologici e della sicurezza	Dipartimenti DEIM, DISTU DISUCOM)	
C.4.7	Realizzazione sistema elettrico di emergenza con installazione gruppo elettrogeno ampliamento Agraria	Affidamento lavori (10%) Esecuzione dei lavori (80%) Acquisizione parere VV.F. e richiesta/scia CPI (10%)	100% anno 2013

**OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO**

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

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C5	Miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale	Applicazione sistema di valutazione del personale per i dipendenti di categoria D	si
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.5.1	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 STRATEGICI DI ATENEO**  
**AREA STRATEGICA C - SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI**

<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>			
C6	Potenziamento della digitalizzazione delle procedure e dei servizi	Numero di procedure digitalizzate	+ 2
<b>OBIETTIVI OPERATIVI</b>			
C.6.1	Potenziamento competenze del Servizio Sistemi Informativi	Numero di procedure innovative avviate	+ 2

## **6.2. Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, al personale dirigenziale, di posizione EP e D con ruolo di responsabilità.**

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti) 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.

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza le disposizioni medesime correlano specifiche responsabilità dirigenziali (si fa riferimento alla ricognizione degli obblighi contenuti nei prospetti di cui agli allegati 1) e 2) della delibera CIVIT del 8 novembre 2012.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale sono descritti e dettagliati nel paragrafo 6.2.1, con l'indicazione degli indicatori ed i relativi *target*, tutti, se non diversamente indicato, su base triennale.

Gli obiettivi del personale dirigenziale saranno definiti contestualmente al conferimento degli incarichi dirigenziali da parte del Direttore Generale, a norma di Statuto. Il CdA provvederà alla nomina del Direttore Generale a completamento della costituzione degli Organi di Governo dell'Ateneo. Gli obiettivi dirigenziali dovranno essere coerenti con quelli assegnati al Direttore Generale.

Gli obiettivi per il personale di categoria EP già assegnati lo scorso anno dal Direttore Amministrativo saranno aggiornati alla luce del presente Piano della *Performance*. Sono in corso di attribuzione gli obiettivi al personale di categoria D che vengono assegnati dal Dirigente su proposta del Capo servizio, in coerenza con il Piano della *Performance*.

Gli obiettivi strategici delle aree della didattica e della ricerca sono di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; gli obiettivi relativi alla area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza.

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, secondo percentuali diverse, 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 al 60 % per il Direttore Generale e al 50 % per personale dirigenziale, EP e D, quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40 % per il Direttore Generale e al 45% per personale Dirigenziale, EP e D. Nella valutazione del personale dirigenziale, di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale.

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 al 60% per il Direttore Generale e al 50% per il personale dirigenziale, EP e D, nell'ambito del modello generale di valutazione. Alla valutazione del personale dirigenziale, di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale.

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 40% per il Direttore Generale e del 45% per il personale Dirigenziale, di cat. EP e D.

Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del NdV. Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale. Il personale di cat. EP viene valutato dal Dirigente della rispettiva divisione e quello di categoria D dal dirigente su proposta dell'EP.

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 (%)	$Ptn=(Pn*Rn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI		$\sum (Pt1...Ptn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI PESATO PER NUMERO OBIETTIVI		$Ptot=\sum (Pt1...Ptn)/ \sum (O1...on)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 60%)		$PtotOP Dg = Ptot*60\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI CATEGORIA EP e D (PESO 50% + 5% PUNTEGGIO OBIETTIVI PRESTAZIONALI DEL DIRETTORE GENERALE)		$PtotOP = Ptot*50\% + (5%*PtotOP Dg)$
<b>OBIETTIVI COMPORTAMENTALI</b>		
<b>OBIETTIVO</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
Oc1		Poc1
Oc2		Poc2
Oc3		Poc3
Oc4		Poc4
Oc5		Poc5
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI		$\sum (Poc1...Pocn)$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL DIRETTORE GENERALE (PESO 40%)		$PtotOC Dg= Ptot*40\%$
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI COMPORTAMENTALI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE, DI CATEGORIA EP e D (PESO 45%)		$PtotOC= Ptot*45\%$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE		$Ptotval = \sum (PtotOP Dg+ PtotOC Dg)$
PUNTEGGIO TOTALE VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE,DI CATEGORIA EP e D		$Ptotval = \sum (PtotOP+ PtotOC)$

Legenda:

Oi: obiettivo prestazionale

Ri: % di raggiungimento

Dg: direttore generale

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 al 60% o al 55%.

Poc: punteggio per l'obiettivo comportamentale

PtotOC: punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi comportamentali pesato al 40%

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

## 6.2.1 Obiettivi del Direttore Generale

### OBIETTIVI PRESTAZIONALI

1. Adozione linee di indirizzo e attuazione di iniziative sul piano organizzativo strumentali alla realizzazione di un sistema di qualità integrato di Ateneo nei settori dell'amministrazione e della contabilità e, per quanto di competenza, della didattica e della ricerca, in linea con gli obiettivi previsti nelle aree strategiche del Piano della Performance 2013/2015.

INDICATORE: attività documentate (note, riunioni e proposte agli organi di governo)

TARGET: cadenza quadrimestrale

PESO SULLA VALUTAZIONE: 15%

2. Riorganizzazione servizi amministrativi/tecnici, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto, e dei processi dell'Amministrazione Centrale secondo criteri di efficienza ed efficacia funzionali e coerenti con il contesto normativo di cui alla Legge 240/2010, e relativi decreti attuativi, e alla Legge 191/2012.

INDICATORE Adozione decreto di riorganizzazione

TARGET si

PESO SULLA VALUTAZIONE: 15%

3. Adozione standard di qualità ai sensi del D.Lgs. 150/09.

INDICATORE presentazione proposta agli organi di governo

TARGET approvazione da parte degli organi di governo

PESO SULLA VALUTAZIONE: 10%

4. Completamento delle iniziative previste nel Piano della Trasparenza 2013/2015

INDICATORE numero di iniziative

TARGET tutte

PESO SULLA VALUTAZIONE: 10%

5. Realizzazione iniziative previste nel Piano anticorruzione 2013/2015

INDICATORE numero di iniziative

TARGET tutte

PESO SULLA VALUTAZIONE: 10%

#### OBIETTIVI COMPORTAMENTALI

6. Propensione all'innovazione (Oc1).
7. Problem Solving (Oc2).
8. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
9. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
10. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

Peso di ciascun obiettivo sulla valutazione finale: 8%

Valutazione degli obiettivi comportamentali mediante scheda di valutazione del CDA

#### 6.2.2 Obiettivi dei dirigenti

<b>OBIETTIVI DIRIGENTE I DIVISIONE</b>			
<b>CODICE OBIETTIVO</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>
A.2.1	Incremento numero studenti in mobilità internazionale	Numero studenti in mobilità	Percentuale studenti in mobilità su studenti iscritti > rispetto all'anno precedente
A.3.2	Potenziamento <i>placement</i>	Iniziative per la diffusione delle attività di <i>placement</i>	- Almeno 1 giornata con la partecipazione dei dipartimenti



A.4.1	Pianificazione iniziative per il potenziamento delle funzioni di orientamento e promozione immagine dell'Università	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di iniziative</li> <li>• Questionario soddisfazione Direttori Dpt e referenti Orientamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almeno 2 nuove iniziative rispetto al 2012</li> <li>- esito medio delle risposte al questionario maggiore o uguale a 4 con scala da 1 a 5</li> </ul>
A.4.2	Coordinamento dei Dipartimenti nell'attuazione degli adempimenti previsti in materia di Offerta formativa dal Sistema AVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di iniziative</li> <li>• Questionario soddisfazione Direttori Dpt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- almeno 2 nuove iniziative di cui almeno una in presenza</li> <li>- esito medio delle risposte al questionario maggiore o uguale 4 con scala da 1 a 5</li> </ul>
B.2.1	Incremento partecipazioni programmi quadro UE	Numero iniziative per incrementare partecipazione programmi quadro UE nell'anno 2013	- almeno 1 iniziativa di sensibilizzazione alla partecipazione
B.2.3	Organizzazione e realizzazione Giornata per la diffusione metodologie VQR e presentazione risultati VQR 2004/2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionario soddisfazione Direttori Dpt</li> </ul>	Esito medio delle risposte al questionario maggiore o uguale 4 con scala da 1 a 5
C.2.1	Accorpamento dei Regolamenti in testi unici	Numero di testi unici adottati	Adozione di almeno 1 testo unico rispetto a quelli programmati
C.5.1	Sistema valutazione personale cat. D	Proposta definizione obiettivi, in linea con delibere Civit, per i dipendenti di categoria D dell'Amministrazione Centrale e Strutture decentrate	Presentazione proposta al Direttore Generale
C.5.2	Revisione trattamento accessorio	Proposta revisione trattamento accessorio 2014 in linea con la più recente normativa vigente in materia	Presentazione proposta al Direttore Generale

**OBIETTIVI DIRIGENTE III DIVISIONE**

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET
C.4.1	Recupero edificio "E" presso S. Maria in Gradi da destinare a Segreteria Studenti Unica e Centro per l'Orientamento	Programmazione, coordinamento, monitoraggio, vigilanza e proposte sulle procedure tecniche e amministrative ai fini dell'affidamento dei lavori	100% affidamento lavori
C.4.4	Riorganizzazione degli spazi del Polo Riello ai fini della funzionalità dei Dipartimenti DEB, DAFNE e DIBAF	Presentazione proposta agli Organi di Governo nel rispetto di criteri basati sulle <i>performance</i> delle strutture e di indicatori quantitativi strettamente correlati alle esigenze della didattica e ricerca	Presentazione proposta al Direttore Generale da sottoporre al CdA
C.4.8.	Realizzazione nuovi laboratori per il restauro DISBEC	Programmazione, coordinamento, monitoraggio, vigilanza e proposte sulle procedure tecniche e amministrative e Responsabile Unico del Procedimento	100% lavori
C. 4.9	Razionalizzazione della spesa di Ateneo per acquisti (servizi e forniture)	Realizzazione centrale acquisti di Ateneo per tipologie forniture e servizi comuni per abbattimento costi	Presentazione proposta al Direttore Generale da sottoporre al CdA
C. 4.10	Riqualificazione immobili e impianti ai fini del miglioramento energetico	Programmazione e coordinamento relativo al miglioramento della trasmittanza dell'involucro edilizio dell'ex DABAC e aumento dell'efficienza dell'impianto di climatizzazione presso S. Maria in Gradi	Presentazione 100% progetti
C. 4.11	Razionalizzazione dei sistemi informatici per la gestione dell'Offerta Formativa	Unificazione della gestione informatica del Portale dello studente (sisest) con la Piattaforma Didattica	Proposta al Direttore Generale

### **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 %.

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% .

## **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, n. 1/2012 e n.6/2013 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 (alla data di predisposizione del Piano nella versione originaria) della I e II divisione, Referente per il Piano della *Performance* ai sensi della Delibera n. 6/2013, 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. Dopo la nomina del Direttore Generale a decorrere dal 1 luglio 2013, sono stati attribuiti dal medesimo gli incarichi di dirigente della I e III divisione; pertanto il Piano originario è stato integrato con gli obiettivi della I e III divisione (par.6.2.2). La titolarità della II divisione non è stata assegnata e pertanto le relative funzioni sono svolte direttamente dal Direttore Generale *ad interim*. Gli obiettivi del personale di categoria EP sono contenuti nei relativi decreti di affidamento degli incarichi. A sua volta le elevate professionalità stanno provvedendo 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 Prof. Ruggieri, Direttore del Deim, in ragione della sua specifica competenza in materia di assicurazione della qualità, 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 e operativi. 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 della *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 amministrazione. 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.