



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

PIANO DELLA PERFORMANCE

2012-2014

revisione del 18.7.2012



INDICE

INTRODUZIONE

1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

1.1 Chi siamo

1.2 Cosa facciamo

1.3 Come operiamo

2. IDENTITÀ

2.1 L'amministrazione in cifre

2.2 Mandato istituzionale e *Mission*

2.3 Albero della *performance*

3. ANALISI DEL CONTESTO

3.1 Analisi del contesto esterno

3.2 Analisi del contesto interno

4. OBIETTIVI

4.1 Obiettivi strategici

4.2 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

4.3 Obiettivi assegnati ai dirigenti

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

5.1 Fasi, soggetti e tempi del ciclo della *performance*

5.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

5.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*

ALLEGATI TECNICI

I) *Balanced scorecard*

II) Declinazione organizzativa

III) Protocolli di rilevazione

IV) Obiettivi individuali dei dirigenti



INTRODUZIONE

Il Piano della performance 2012-2014 costituisce la seconda applicazione del *ciclo della performance* nell'Ateneo genovese, come previsto dall'art.10 del decreto legislativo n° 150 del 2009.

Alla luce della non ancora conclusa implementazione della riforma Gelmini, del conseguente nuovo Statuto approvato dagli Organi di governo il 27.06 e 29.06.2011, e della mancanza di linee guida da parte dell'ANVUR in materia di valutazione della *performance* delle Università, anche questa seconda applicazione non può che avere carattere sperimentale.

Negli ultimi anni il nostro Ateneo ha intrapreso la linea dell'ottimizzazione delle risorse e della razionalizzazione dell'organizzazione, unitamente ad una serie di azioni per il riconoscimento del merito attraverso la verifica di processi e risultati, con l'auspicio che ogni investimento pubblico sia sottoposto a valutazioni di merito, sulla base di criteri e parametri equi, condivisi e definiti a priori.

Infatti, in tempi in cui le risorse sono esigue e non vi è completa certezza del futuro quadro normativo, è più che mai necessario diffondere presso la dirigenza l'uso di pratiche manageriali e la cultura della *performance*, coinvolgere il personale tecnico amministrativo nel miglioramento dell'organizzazione in termini di efficienza, efficacia ed economicità e valorizzare la struttura amministrativa in coerenza con le esigenze degli *stakeholder* dell'Università, al fine di governare il cambiamento.

Vi è la certezza che tale processo di stimolo alla realizzazione di attività di eccellenza, improntato su significativi momenti di incontro e di confronto, sul riconoscimento del valore del dialogo e della comunicazione, sia fondamentale per identificare le azioni di miglioramento più opportune, programmandole in connessione con le priorità politiche che l'Università si è data nell'ambito del nuovo Statuto.

Il processo di miglioramento si deve avvalere di un processo di valutazione che assicuri il coinvolgimento dei valutati e degli *stakeholder*, individuando nel Nucleo di Valutazione l'organo garante della correttezza del *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* e del *Piano delle performance*.

Tale processo, che in attesa della completa attuazione del nuovo Statuto riguarda le sole strutture dell'Amministrazione centrale, sarà successivamente esteso alle strutture amministrative periferiche di supporto alla didattica e alla ricerca.

Siamo consapevoli che i processi di riforma della *governance* e di valutazione delle attività avviati sono lunghi e difficili, sia in considerazione della varietà dei soggetti che compongono il sistema universitario, sia, soprattutto, per le grandi dimensioni e la frammentazione geografica del nostro Ateneo, ma lo siamo altresì della necessità di individuare e cogliere opportunità tese al continuo miglioramento dell'istituzione in cui operiamo.



1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI *STAKEHOLDER* ESTERNI

1.1 CHI SIAMO

L'Università degli Studi di Genova, unico Ateneo in Liguria, è una comunità di ricerca e formazione di tradizione pluricentenaria cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. L'Ateneo è una pubblica istituzione dotata di autonomia scientifica, didattica, organizzativa e finanziaria, che opera in conformità con i principi della Costituzione della Repubblica Italiana e della Magna Charta sottoscritta dalle Università europee e partecipa alla costruzione dello spazio europeo della ricerca e dell'alta formazione.

Sono Organi dell'Ateneo:

Organi di governo
il Rettore dirige la politica generale dell'Ateneo e ne è responsabile;
il Senato accademico elabora e propone al Consiglio di amministrazione strategie di sviluppo dell'Ateneo con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti;
il Consiglio di Amministrazione determina le strategie generali di sviluppo dell'Ateneo, tenuto conto delle proposte del Senato accademico;
Organi centrali
il Nucleo di Valutazione valuta annualmente le attività dell'Ateneo ed esercita ogni altra funzione ad esso attribuita dalle norme vigenti;
il Direttore generale cui compete la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione;
il Collegio dei Revisori dei Conti compie tutte le verifiche riguardanti la regolarità delle scritture contabili e l'andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale, sottoponendo al Consiglio di amministrazione gli eventuali rilievi;
la Commissione paritetica di Ateneo per la didattica e il diritto allo studio svolge funzioni di monitoraggio sull'attività didattica e individua indicatori per la sua valutazione;



la **Consulta d'Ateneo** formula proposte agli organi di governo e promuove iniziative per migliorare e potenziare l'attività dell'Ateneo e le interazioni fra Ateneo e territorio, favorire l'occupazione di qualità e rendere più efficaci i servizi agli studenti;

il **Comitato per le pari opportunità** promuove le pari opportunità per tutte le componenti universitarie, proponendo agli organi dell'Ateneo e alla direzione generale misure e azioni dirette a prevenire e a contrastare ogni forma di discriminazione fondata sul sesso, la razza, l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali, l'handicap, l'età, gli orientamenti sessuali;

il **Collegio di disciplina** fornisce al Consiglio di amministrazione un parere vincolante in merito all'irrogazione di eventuali sanzioni nei confronti del personale docente;

gli **Osservatori per la qualità della formazione e della ricerca** operano come presidi per la qualità della formazione e delle ricerca, collaborano con il Rettore nella sua funzione di indirizzo dell'attività didattica e di ricerca, con il Nucleo di valutazione e con la Commissione paritetica di Ateneo, nel monitoraggio delle attività pertinenti;

il **Garante d'Ateneo** esamina gli esposti di singoli aventi ad oggetto atti e comportamenti, anche omissivi, di organi, strutture, uffici, o singoli componenti dell'Università.

1.2 COSA FACCIAMO

L'Ateneo svolge attività di ricerca e di formazione.

L'offerta formativa dell'Ateneo comprende, oltre ai corsi di laurea: dottorati di ricerca, corsi di perfezionamento, master universitari, attività di formazione continua e permanente - anche in base alle indicazioni della Carta delle università europee sull'apprendimento permanente - nonché le attività svolte dall'Istituto di studi superiori.

Per una piena realizzazione dei propri fini istituzionali, l'Università di Genova svolge attività di ricerca, anche su richiesta di terzi, garantisce il trasferimento di conoscenze e competenze verso il sistema della produzione e dei servizi e favorisce la nascita di imprese finalizzate all'impiego dei risultati della ricerca.

Poiché la legge 31 marzo 2005, n. 43 prevede, nell'ambito delle linee guida del Ministero, la programmazione delle Università per quanto attiene la didattica e la ricerca, il presente Piano, in ossequio all'art. 10 del D. Lgs. n. 150 del 2009 e coerentemente con detta programmazione, concerne l'attività amministrativa e tecnica di supporto necessaria allo svolgimento delle attività sopra descritte.



1.3 COME OPERIAMO

L'Ateneo svolge le proprie attività attraverso:

Dipartimenti, che assicurano lo svolgimento delle attività didattiche, sono sede dell'attività scientifica dei docenti, promuovono e sostengono l'attività di ricerca dei propri docenti;

Scuole, che hanno compiti di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche delle strutture ad esse afferenti nonché di gestione dei servizi comuni;

Centri di Servizio d'Ateneo, strutture per la gestione di servizi o apparecchiature complesse, ovvero per la promozione di attività di interesse generale dell'Ateneo;

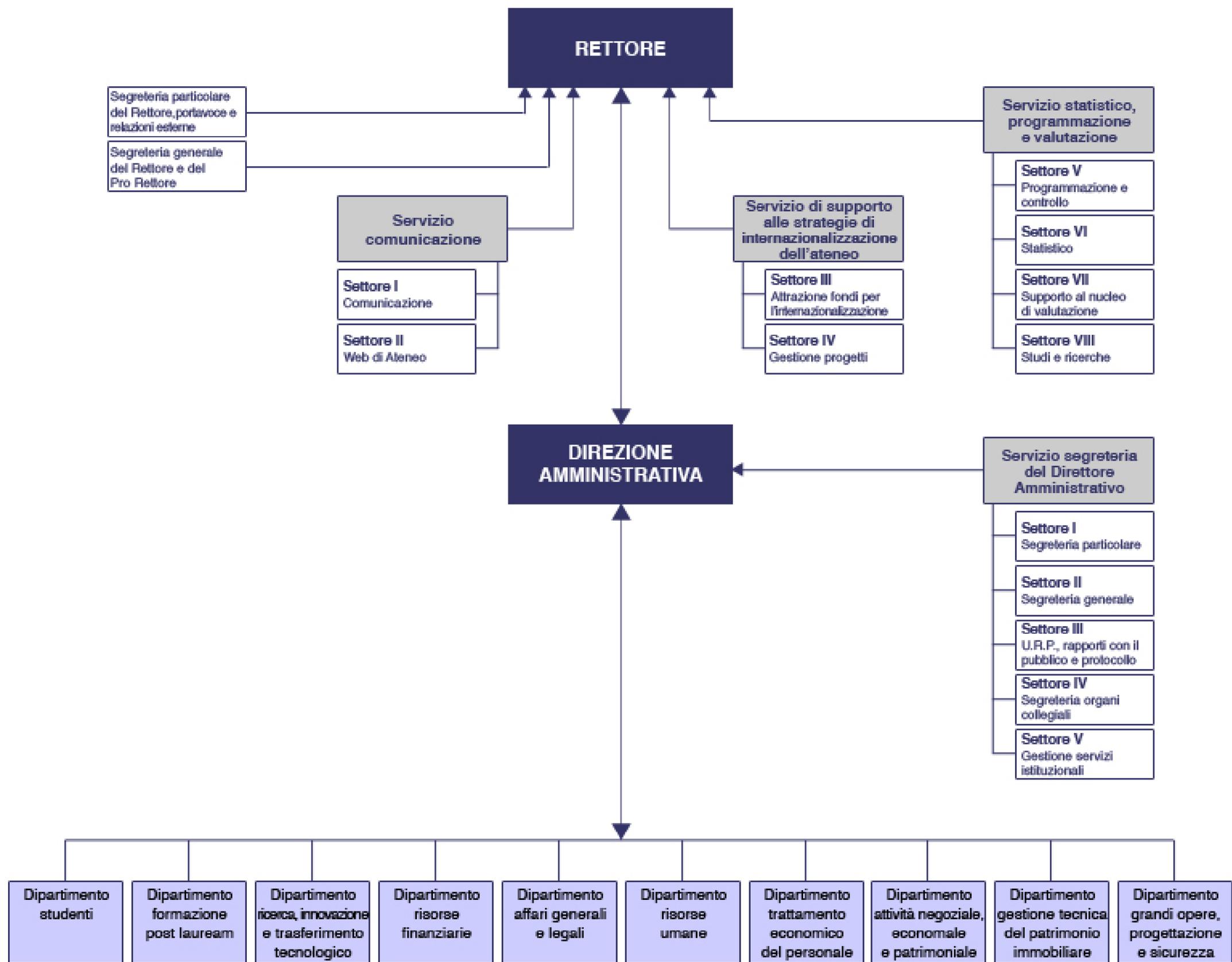
Istituto di studi superiori dell'Ateneo, che ha l'obiettivo di promuovere ed organizzare percorsi di alta formazione;

Sistema bibliotecario di Ateneo, costituito dall'insieme delle biblioteche di scuola e dal Centro di servizi del sistema bibliotecario di Ateneo;

Sistema informatico e telematico di Ateneo, costituito dall'insieme delle risorse tecnologiche dell'informazione e della comunicazione di Ateneo.

LA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, affidata al Direttore Generale, è svolta dalle strutture amministrative dell'Ateneo, che si articolano in strutture periferiche e nell'amministrazione centrale, Quest'ultima è organizzata secondo il seguente organigramma:



*organigramma al 31.12.2011 prima della nomina del Direttore Generale

2. IDENTITÀ

2.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE¹

Studenti iscritti a tutti i tipi di corso nell'a.a. 2010/2011: 40.507

Studenti stranieri: 3.170, 1.505 richieste di servizi del SASS (supporto per la richiesta di alloggio, rilascio o rinnovo permesso di soggiorno, richiesta codice fiscale)

Laureati nell'anno solare 2010: 6.846, di cui 5.791 in corsi di laurea e 1.055 post lauream

Corsi di laurea e laurea specialistica/magistrale nell'a.a. 2010/2011: 138

Scuole di dottorato nell'a.a. 2010/2011: 14, articolate in 64 corsi

Scuole di specializzazione attivate nell'a.a. 2010/2011: 43

Poli didattici: 4 (Genova, Savona, Imperia, La Spezia)

Dipartimenti: 30 (all'1.1.2012)

Centri di Servizi di Facoltà: 11

Centri di Servizi interfacoltà: 2:

Centri di Ricerca: 22

Centri interuniversitari di Ricerca e di Servizio: 14

Centri di eccellenza: 2

Centri di servizi bibliotecari: 14

Personale docente al 31.12.2010:

Professori ordinari:	411
Professori associati:	426
Ricercatori:	541
Ricercatori a tempo determinato:	13
Totale:	1.391

¹ I dati sono riferiti all'articolazione dell'Ateneo prima dell'entrata in vigore del nuovo Statuto.



Personale tecnico amministrativo al 31.12.2010:

Totale: 1.414, di cui 990 nelle strutture didattico scientifiche e di servizio

Amministrazione centrale

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	11	221			
Amministrativa Gestionale			85	27	
Dirigenti					6
Servizi generali e tecnici	8				
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		37	22	7	
Totale	19	258	107	34	6

9

Strutture didattico-scientifiche e di servizio

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	34	307			
Amministrativa Gestionale			71		
Biblioteche		61	19	4	
Medico odontotecnica e socio-sanitaria				4	
Servizi generali e tecnici	70				
Socio-sanitaria		16	37	2	
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		215	124	26	
Totale	104	599	251	36	

Rapporto assegni fissi / FFO al 31.12.2010: Assegni fissi al personale docente, dirigente e tecnico amministrativo e CEL: 94,46% (dato puro "non aggiustato")



Spazi sedi di attività al 31.12.2010:

Area funzionale	Metri quadri
Amministrazione centrale	10.630
Architettura	12.138
CSITA	2.149
CARED	701
Centro servizi bibliotecari di Ateneo	14.113
Centro Universitario Sportivo	4.038
Economia	12.982
Farmacia	8.015
Giurisprudenza	8.054
Ingegneria	45.330
Lettere e Filosofia	13.414
Lingue e Lett. straniere	6.574
Medicina e Chirurgia	96.696
Non universitaria	23.020
PERFORM	399
Scienze della Formazione	7.264
Scienze MFN	58.754
Scienze Politiche	6.139
Uso non istituzionale	77.340
Totale	407.750

10

2.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSION

La missione dell'Università degli Studi di Genova, ovvero la sua *raison d'être* e la funzione complessiva che essa intende svolgere, è individuata nello *Statuto* ed è esplicitata in tutti i documenti in cui si delineano le sue principali dimensioni: formazione e ricerca (mandato istituzionale) e rapporti con *stakeholder*, territorio e comunità nazionale e internazionale.

La consapevolezza del proprio ruolo come fattore di crescita, in termini di opportunità di accesso alla conoscenza, è ben radicata visto l'impatto ormai determinante che la formazione e la ricerca hanno sugli sviluppi tecnologici, sull'innovazione, sullo sviluppo di capitale umano e sociale.

Sul piano della gestione, l'Università di Genova si riconosce in quel processo di trasformazione che ormai da più di un ventennio interessa l'intera amministrazione pubblica nel nostro Paese, improntato alla massimizzazione di trasparenza, efficacia, economicità ed efficienza.



MISSION

Come illustrato, l'Università degli Studi di Genova è una comunità di ricerca e formazione, cui partecipano, nell'ambito delle rispettive competenze, funzioni e responsabilità, docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo.

L'Ateneo è una pubblica istituzione dotata di autonomia scientifica, didattica, organizzativa e finanziaria, che opera in conformità con i principi della Costituzione della Repubblica Italiana e della Magna Charta sottoscritta dalle Università europee, e partecipa alla costruzione dello spazio europeo della ricerca e dell'alta formazione.

Per una piena realizzazione dei propri fini istituzionali, l'Ateneo promuove inoltre l'orientamento, l'aggiornamento culturale e professionale, lo svolgimento di attività di ricerca su richiesta di terzi, il trasferimento di conoscenze e competenze verso il sistema della produzione e dei servizi e favorisce la nascita di imprese finalizzate all'impiego dei risultati della ricerca.

L'Ateneo promuove e favorisce la dimensione internazionale della ricerca scientifica, degli studi e dell'insegnamento. Partecipa all'alta formazione e alla ricerca internazionale. Considera tra i propri obiettivi la promozione di titoli congiunti, lo sviluppo della mobilità internazionale di docenti e studenti, nonché la formazione di studenti stranieri.

VALORI

L'Ateneo si ispira ai seguenti valori descritti nello Statuto:

libertà di ricerca e insegnamento

L'Ateneo garantisce a ciascun docente libertà di ricerca e di insegnamento, nell'ambito degli obiettivi formativi e degli ordinamenti didattici dei corsi di studio. Considera inscindibili e sinergiche le attività di ricerca e di formazione, e pone gli studenti e il loro apprendimento al centro delle proprie attività formative.

accesso alla formazione universitaria

L'Ateneo adotta tutti i provvedimenti necessari ad assicurare il diritto allo studio, si impegna affinché la contribuzione studentesca tenga conto non solo delle condizioni economiche ma anche del merito degli studenti.

rispetto dei diritti umani

L'Ateneo persegue le proprie finalità nel rispetto della dignità della persona umana, del pluralismo delle idee, della trasparenza dell'informazione e delle procedure. Tutela la piena libertà di coscienza e di espressione, la libertà politica, sindacale, e religiosa. Garantisce a tutto il personale docente e tecnico-amministrativo e agli studenti le condizioni necessarie ad esprimere e comunicare liberamente il proprio pensiero.

L'Ateneo garantisce anche mediante predisposizione di un idoneo ed efficace modello organizzativo, la sicurezza sui luoghi di lavoro e promuove il benessere lavorativo di tutte le proprie componenti.

L'Ateneo predispone strumenti per l'integrazione e il sostegno delle persone disabili che studiano e lavorano nell'Ateneo.

pari opportunità

L'Ateneo garantisce pari opportunità nel lavoro e nello studio, impegnandosi a rimuovere ogni



discriminazione diretta e indiretta. Garantisce il rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro del personale tecnico-amministrativo e dirigente.

efficacia, efficienza, economicità

L'Ateneo si organizza secondo criteri di efficienza, efficacia, trasparenza, responsabilità e semplificazione delle procedure, nel rispetto della distinzione fra attività di indirizzo, gestione, e controllo.

L'Ateneo adotta il metodo della programmazione e del controllo di gestione e mira a razionalizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie

valutazione e miglioramento continuo

L'Ateneo adotta metodi di autovalutazione e di valutazione esterna idonei a garantire il continuo miglioramento delle attività svolte, anche attraverso le indagini condotte tra gli studenti. I risultati sono utilizzati per l'assegnazione delle risorse ai docenti e al personale tecnico-amministrativo sulla base della qualità, per la gestione efficiente delle risorse disponibili, e per l'attivazione di meccanismi premiali che tengano conto del complesso delle attività.

etica

L'Ateneo adotta un codice etico che disciplina le modalità di esercizio dei diritti e dei doveri, e detta regole di comportamento per tutte le componenti della comunità universitaria.

responsabilità sociale

L'Ateneo partecipa alla promozione, organizzazione, e realizzazione di servizi culturali e formativi sul territorio regionale, nazionale, e internazionale, anche sviluppando rapporti con istituzioni pubbliche e private, nonché con imprese italiane ed estere, nel campo della ricerca e della formazione, attraverso contratti, convenzioni, consorzi, ed ogni altra forma utile.

L'Ateneo tutela e valorizza il proprio patrimonio storico, bibliografico e documentale attraverso il potenziamento e la costituzione di musei, biblioteche, archivi, orti botanici, anche con l'adozione di tecnologie multimediali.

trasparenza

L'Ateneo favorisce la discussione e il confronto sui problemi di attuazione dei propri fini istituzionali. Garantisce la pubblicità delle proposte e dei provvedimenti dei propri organi di governo, ad esclusione dei provvedimenti aventi ad oggetto questioni private e personali.



2.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE

Al fine di rilevare la *performance* organizzativa dell'ente, applicando il metodo sotteso alla *Balanced score card*, la *mission* dell'Ateneo è stato declinato in 4 prospettive e 8 aree strategiche.

PROSPETTIVA	AREE STRATEGICHE	DESCRIZIONE
SUPPORTO ALLA MISSION	<i>supporto alla didattica</i> <i>supporto alla ricerca</i>	Aggrega le attività di supporto al perseguimento della <i>mission</i> dell'Ateneo, ossia la didattica e la ricerca. Ricomprende l'attività bibliotecaria e quella di supporto all'internazionalizzazione che si pongono in ausilio ad entrambe.
INNOVAZIONE E SVILUPPO	<i>risorse umane</i> <i>sviluppo organizzativo</i>	Aggrega le attività necessarie alla crescita e al miglioramento dell'organizzazione, della cultura e degli individui.
PROCESSI INTERNI	<i>infrastrutture</i> <i>servizi informatici</i>	Aggrega le attività interne necessarie al mantenimento del sistema con particolare riferimento all'edilizia e ai servizi informatici.
RISORSE E FINANZIAMENTO	<i>risorse</i> <i>autofinanziamento</i>	Aggrega i dati relativi alla situazione finanziaria dell'Ateneo, con particolare riferimento alla capacità di autofinanziamento.

Ad ogni *Area Strategica* sono associati più *Obiettivi operativi*, a loro volta declinati in *Azioni*, la cui realizzazione è assegnata alla dirigenza. Ciò evidenzia come gli obiettivi di vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al mandato istituzionale e quindi alla *Mission* dell'Ateneo.

MISSION

OBIETTIVI STRATEGICI



declinazione organizzativa



3 ANALISI DEL CONTESTO

Si è proceduto ad una sintetica analisi del contesto esterno ed interno che ha portato alla compilazione di una matrice SWOT, la quale consente di ottenere una visione integrata degli esiti e tiene conto delle diverse dimensioni nel rispetto della Delibera CiVIT n. 112/2010.

L'analisi permette:

- a) l'identificazione delle possibili strategie con cui affrontare le principali problematiche evidenziate e dei fattori sui quali è possibile agire ai fini di perseguire lo sviluppo dell'ente;
- b) l'individuazione di azioni che, facendo leva sui punti di forza e tentando di ridurre quelli di debolezza perseguano la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce fornite dal contesto esterno;
- c) la futura valutazione mediante confronto tra *ex ante* ed *ex post* della rilevanza ed efficacia delle strategie individuate e dell'adeguatezza degli interventi pianificati e attuati.



3.1 CONTESTO ESTERNO	3.2 CONTESTO INTERNO				STRENGTHS				WEAKNESSES			
<p>OPPORTUNITIES</p> <p>a) Riforma del sistema universitario (Legge n.240/2010) la cui applicazione è attualmente in itinere;</p> <p>b) D.Lgs n. 150 del 27/10/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, che prevede l'introduzione di sistemi di valutazione dei risultati, in termini di efficienza ed efficacia, dell'attività amministrativa;</p> <p>c) D.M. n. 50 del 23 dicembre 2010 – Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2010-2013;</p> <p>d) Prospettive dinamiche per il rapporto Università-impresе, principalmente per il Progetto del Parco scientifico tecnologico di Erzellі in corso di definizione;</p> <p>e) Crescita nella richiesta quantitativa e qualitativa di percorsi post lauream e di alta formazione, per le crescenti esigenze formative e di professionalizzazione del personale di enti pubblici e privati; disponibilità da parte degli enti pubblici al finanziamento di borse di studio (Inpdap, Comune, Regione).</p>	<p>Organizzazione</p> <p>Approvazione del nuovo Statuto, più attento ai temi della razionalizzazione, dell'efficacia e dell'efficienza;</p> <p>Presenza di un sistema di misurazione e valutazione della performance già implementato e testato nel 2011;</p> <p>Riorganizzazione dell'assetto dell'Amministrazione centrale, portata a termine nell'ottobre 2011, intesa a riconoscere le differenti professionalità necessarie alle diverse e sempre più numerose competenze richieste, tramite la creazione di nuovi uffici dirigenziali maggiormente specializzati.</p>	<p>Infrastrutture e servizi informatici</p> <p>Attuazione di una politica di razionalizzazione degli spazi in uso all'Ateneo;</p> <p>Efficace utilizzazione delle risorse strumentali già presenti.</p>	<p>Risorse umane</p> <p>Formazione dedicata al supporto alla ricerca e allo sviluppo tecnologico;</p> <p>Mappatura delle competenze di quasi metà del personale tecnico amministrativo.</p>	<p>Risorse finanziarie</p> <p>Convenzioni per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato o in regime di cofinanziamento;</p> <p>Nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale in avanzata fase di studio e previsione d'acquisto del nuovo software gestionale, strumento indispensabile per una adeguata attuazione del ciclo delle <i>performance</i>.</p>	<p>Organizzazione</p> <p>Il nuovo ruolo affidato ai Dipartimenti richiede forme di sinergia e modelli organizzativi di difficile attuazione in tempi brevi;</p> <p>L'istituzione delle Scuole e la soppressione delle Facoltà richiede un ripensamento dell'attività di supporto alla didattica e di quella amministrativa contabile di difficile attuazione in tempi brevi;</p> <p>Necessità di riorganizzazione del personale delle strutture amministrative, didattiche e di ricerca ai fini del superamento del problema turnover;</p> <p>Posizioni dirigenziali coperte in percentuale insufficiente rispetto a quelle programmate.</p>	<p>Infrastrutture e servizi informatici</p> <p>Complessità dei dati e delle informazioni disponibili per l'implementazione di un adeguato <i>framework</i>;</p> <p>Difficile mobilità per la peculiarità geografica dell'Ateneo.</p>	<p>Risorse umane</p> <p>Necessità di riorganizzazione del numero e del ruolo del personale nelle nuove strutture didattiche e di ricerca previste dalla Statuto;</p> <p>Scarsità di fondi a disposizione per la formazione del personale;</p> <p>Cultura della valutazione non ancora sufficientemente condivisa a tutti i livelli;</p> <p>Difficoltà a generare motivazione a causa delle normative che cambiano continuamente e non prevedono adeguato supporto finanziario.</p>	<p>Risorse finanziarie</p> <p>In una prima fase, il nuovo assetto organizzativo potrebbe generare costi aggiuntivi.</p>				
<p>THREATS</p> <p>a) Congiuntura economica negativa che continua ad interessare l'economia nazionale e internazionale;</p> <p>b) Forte riduzione dei finanziamenti pubblici alle Università, peraltro non ancora distribuiti secondo modalità sufficientemente incentivanti;</p> <p>c) Vincoli normativi e finanziari al ricorso a forme di lavoro flessibile da parte delle pubbliche amministrazioni;</p> <p>d) Difficoltà nell'applicazione del decreto 150 per le peculiarità proprie delle Università;</p> <p>e) Limiti al turnover introdotti dal D.Lgs n. 112 del 2008 e successivi;</p> <p>f) Contesto socio-economico e produttivo regionale non sempre aperto agli investimenti in materia di ricerca e sviluppo tecnologico;</p> <p>g) Tasso di natalità della Liguria più basso d'Italia, in ulteriore calo rispetto al quinquennio precedente (7,4 nel 2010); struttura per età della popolazione da cui emerge il record negativo di rappresentatività delle classi di età giovani sul totale della popolazione.</p>	<p>Organizzazione</p> <p>Razionalizzazione dell'organizzazione dell'Ateneo a seguito dell'implementazione della riforma della <i>governance</i>;</p> <p>Forte sinergia con il territorio, rafforzamento dei rapporti con la Regione (Erzelli).</p>	<p>Infrastrutture e servizi informatici</p> <p>Attuazione di una politica di razionalizzazione degli spazi in uso all'Ateneo.</p>	<p>Risorse umane</p> <p>Le economie di scala derivanti dall'applicazione dello Statuto diminuirà la necessità di personale tecnico amministrativo.</p>	<p>Risorse finanziarie</p> <p>Acquisizione di risorse finanziarie per la ricerca attraverso il coinvolgimento in progetti grazie al nuovo regolamento conto terzi;</p> <p>Livello qualitativo della didattica come risulta dagli indicatori identificati dal MIUR per l'assegnazione del FFO;</p> <p>Livello qualitativo della ricerca come risulta da indicatori MIUR e classifiche internazionali;</p> <p>Buon livello di immatricolazioni, considerato il trend nazionale;</p> <p>Rapporto assegni fissi FFO inferiore al 90% (al 31.12.2010);</p> <p>L'Ateneo è l'unico della Liguria.</p>	<p>Organizzazione</p> <p>L'instabilità normativa (mancata definizione dei comparti di contrattazione) e di finanziamenti (limiti ai fondi per la contrattazione integrativa, limiti a diverse tipologie di spesa) rendono difficile attuare uno sviluppo organizzativo a medio termine;</p> <p>Si riscontra la necessità del superamento delle precedenti logiche organizzative per promuovere coordinamento e sinergie tra le strutture.</p>	<p>Infrastrutture e servizi informatici</p> <p>Patrimonio immobiliare che, soprattutto a causa del carattere storico, rende inadeguati e inadeguabili numerosi spazi;</p> <p>Necessità di maggiore informatizzazione dei sistemi di supporto ai servizi;</p>	<p>Risorse umane</p> <p>Politica di reclutamento personale TA anteriore al 2007 non finalizzata alla copertura di ruoli precisi;</p> <p>Risorse insufficienti per il riconoscimento del merito (DL 78 del 2010 e interventi normativi successivi) e programmazione anteriore al 2007 soltanto a breve termine.</p>	<p>Risorse finanziarie</p> <p>Futura spesa per il personale da valutare in base a nuovi parametri ancora non conosciuti;</p> <p>Introduzione del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale ancora in fase di studio e mancanza di software gestionali funzionali al ciclo della <i>performance</i>.</p>				



4.1 OBIETTIVI STRATEGICI

L'azione amministrativa e tecnica è di supporto per il raggiungimento degli Obiettivi di Ateneo, come illustrati nelle Linee generali del programma annuale di attività dell'Ateneo presentate al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione il 13 e 14 dicembre 2011, in coerenza con la programmazione triennale. In particolare:

1. piena attuazione del nuovo Statuto di Ateneo
2. ulteriore qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa, che sarà resa possibile dall'adozione del nuovo Statuto, anche attraverso la valorizzazione del Docente di Ateneo e una sempre più rilevante attenzione alle richieste del territorio
3. completamento del processo di informatizzazione delle procedure amministrative e del percorso formativo dello studente
4. allargamento a tutti i Corsi di Studio della rilevazione della qualità percepita dagli studenti
5. miglioramento delle infrastrutture destinate alle attività istituzionali di Ateneo
6. valorizzazione della ricerca quale strumento indispensabile per il raggiungimento di alti standard qualitativi, maggiore qualificazione dell'Ateneo e capacità di attrazione di finanziamenti nazionali e internazionali
7. prosecuzione delle politiche finalizzate alla razionalizzazione delle spese di personale, con il costante monitoraggio del rapporto assegni fissi/FFO per ottimizzare l'uso delle risorse
8. programmazione del reclutamento di personale, sulla base della nuova metodica di ripartizione delle risorse a tal fine destinate
9. avanzamento nell'attuazione del piano edilizio in particolare con la definizione del futuro del progetto Erzelli, la ristrutturazione del Polo Biomedico Gastaldi (ex Saiwa) e dell'ex-Magistero, l'approvazione dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri
10. realizzazione del piano di manutenzione straordinaria sulla base di quanto deciso dagli Organi di Governo
11. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese
12. incremento di trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento.



4.2 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Gli Obiettivi operativi sono individuati a cascata da quelli strategici dell'ente e declinati secondo le competenze delle diverse strutture e, quindi, assegnati ai singoli dirigenti. Gli stessi sono esplicitati in azioni che possono anche prescindere dagli obiettivi strategici in quanto tese al mantenimento del sistema, condizione necessaria per il perseguimento di qualsiasi strategia, conformemente alla delibera CIVIT n. 114.

SUPPORTO ALLA MISSION

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero contatti studenti soddisfatti tramite sistema informatizzato
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento del numero fruitori orientamento in entrata
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	aumento indice attività di accoglienza studenti stranieri o in entrata
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	mantenimento gradimento studenti su aulaweb
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione degli studenti disabili sui servizi
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	ampliamento dei servizi agli studenti	estensione dei servizi informatizzati per gli studenti post lauream
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	mantenimento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio alta formazione
SUPPORTO ALLA DIDATTICA	mantenimento del sistema	aumento della soddisfazione dei servizi di supporto di competenza del servizio formazione permanente
SUPPORTO ALLA RICERCA	miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico
SUPPORTO ALLA RICERCA	miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca	aumento incidenza attività assistenza gestione e rendicontazione della struttura su finanziamento progetti
SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per progetti supportati
SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per deposito brevetto
SUPPORTO ALLA RICERCA	mantenimento del sistema	diminuzione costo medio amministrativo per spin off



INNOVAZIONE E SVILUPPO

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali ricercatori
RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento esposizione a ricorsi per procedure concorsuali personale tecnico amministrativo
RISORSE UMANE	riduzione del rischio connesso alla gestione del personale	mantenimento del trend di riduzione del n° di pratiche pensionistiche arretrate registrato al 31.12.2011
RISORSE UMANE	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio liquidazione pratiche rimborsi
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	attuazione del nuovo Statuto	applicazione della metodologia approvata dagli organi di governo alle strutture risultanti dall'applicazione del nuovo Statuto
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	attuazione del nuovo Statuto	predisposizione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	aumento soddisfazione fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	valorizzazione delle competenze del personale in servizio	definizione dei ruoli e delle competenze del personale tecnico amministrativo
SVILUPPO ORGANIZZATIVO	mantenimento del sistema	aumento numero pareri legali rilasciati

19

PROCESSI INTERNI

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
INFRASTRUTTURE	razionalizzazione del patrimonio edilizio	valorizzazione degli immobili fruttiferi
INFRASTRUTTURE	razionalizzazione del patrimonio edilizio	miglioramento dell'indice locazioni passive
INFRASTRUTTURE	sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (sul personale)
INFRASTRUTTURE	sicurezza	riduzione indice infortuni e incidenti sul lavoro (su cantieri)
INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento incidenza interventi per riduzione dei rischi
INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento interventi per abbattimento barriere



		architettoniche
INFRASTRUTTURE	sicurezza	aumento incidenza spese per miglioramento della sicurezza
INFRASTRUTTURE	sviluppo degli spazi	prosecuzione del progetto Erzelli
INFRASTRUTTURE	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a contenzioso per attività contrattuale minore
INFRASTRUTTURE	riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale	riduzione esposizione a ricorsi per procedure affidamenti in economia
INFRASTRUTTURE	mantenimento del sistema	mantenimento tempo medio per acquisizione bene-servizio
SERVIZI INFORMATICI	miglioramento dei servizi informatici	aumento copertura dematerializzazione documenti
SERVIZI INFORMATICI	miglioramento dei servizi informatici	diminuzione tempo medio di intervento di assistenza ticket

RISORSE E FINANZIAMENTO

Area strategica	Obiettivo operativo	Azioni
RISORSE	riduzione spese energetiche	aumento spazi in classe > G
RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione progetto
RISORSE	passaggio alla contabilità economico patrimoniale	predisposizione strumenti informatici
RISORSE	mantenimento del sistema	aumento tasso smaltimento residui
RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento soddisfazione organi di governo su reportistica contabile
RISORSE	mantenimento del sistema	diminuzione costo unitario contabilità
RISORSE	mantenimento del sistema	mantenimento percentuale crediti recuperati su crediti in vita
AUTOFINANZIAMENTO	aumento fund raising	aumento fund raising
AUTOFINANZIAMENTO	aumento autofinanziamento	aumento autofinanziamento

4.3 OBIETTIVI ASSEGNATI AI DIRIGENTI

Sono assegnati ai dirigenti gli obiettivi previsti per la struttura di appartenenza nel presente piano.

Sono, altresì assegnati ai dirigenti in servizio al 31.1.2012 i seguenti obiettivi individuali con il peso relativo sulla valutazione dei risultati raggiunti di seguito indicato:



DIRIGENTE	OBBIETTIVO	FASI	SCADENZE	elementi di valutazione	peso nell'ambito della valutazione dei risultati raggiunti
Dipartimento trattamento economico del personale	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei rapporti di lavoro autonomo presso le strutture.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento attività negoziale, economica e patrimoniale	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione dei processi negoziali.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto riduzione dei tempi di espletamento delle procedure sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%



Dipartimento studenti	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti, alla mobilità e alle attività di orientamento, con riferimento ai servizi offerti.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto gradimento delle strutture riduzione dei tempi di espletamento delle procedure, gradimento degli studenti sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
Dipartimento formazione post lauream	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Dirigenza generale, le Scuole e i Dipartimenti previsti dal nuovo Statuto, atte a migliorare la gestione amministrativa dei procedimenti relativi alla carriera degli studenti post lauream e dei dottorandi e il servizio loro offerto.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto gradimento delle strutture riduzione dei tempi di espletamento delle procedure, gradimento degli studenti e dei dottorandi sulla base di indicatori specifici costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%



Dipartimento gestione tecnica del patrimonio immobiliare	Garantire l'effettiva operatività del Contact Center, individuando e applicando le necessarie modifiche organizzative interne al Dipartimento, provvedendo in proprio alla formazione del personale interessato e attuando la corretta comunicazione e diffusione del funzionamento del nuovo sistema alle strutture e al personale dell'Ateneo.	I OPERATIVITA' TECNICA DEL SISTEMA E REVISIONEORGANIZZATIVA II FORMAZIONE DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE III VERIFICA EFFICACIA	30.9.2012 30.9.2012 31.12.2012	funzionamento del sistema e verifica del conseguente razionalizzazione delle risorse e miglioramento del servizio, sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%
CSITA	Studiare e implementare modalità di collegamento tra i diversi applicativi di Ateneo atti a garantirne la gestione integrata con particolare riferimento alla fruizione dei dati relativi alla didattica e agli studenti ai fini programmatici e valutativi, alla metodica di assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture e al Sistema di misurazione e valutazione della performance.	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2012 31.12.2012 31.12.2013	congruità del progetto numero di applicativi da cui è possibile attingere i dati da un'unica interfaccia, possibilità di aggregare i dati in formule, impatto sull'organizzazione del lavoro sulla base di indicatori specifici qualitativi e quantitativi costruiti dal Nucleo di Valutazione	50%



Ai dirigenti eventualmente assunti dopo questa data, provvederà all'assegnazione il Direttore generale, tenuto conto della data di assunzione rispetto al termine dell'anno.

La valutazione delle prestazioni dei dirigenti si compone, oltre che della valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati alla struttura (risultato raggiunto), della valutazione delle competenze dimostrate nell'esercizio delle proprie attività (competenze organizzative), secondo quanto previsto dal *Sistema di Misurazione e valutazione della performance* e con la seguente ponderazione:

competenze organizzative: 50%

risultati raggiunti: 50%

La retribuzione di risultato è attribuita secondo le seguenti tre fasce, come previsto dal CCNL:

fascia retributiva	%	IMPORTO
I fascia	30%	€ 22.000
II fascia	50%	€ 18.000
III fascia	20%	€ 15.000
TOTALE	100%	

24

Nell'applicazione della percentuale al personale in servizio si opereranno gli arrotondamenti all'unità inferiore, con conseguente arrotondamento residuale della III fascia.

5 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

5.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Condivisione del sistema	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Modifiche	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di	Servizio Statistico, programmazione e	31 gennaio anno in corso



<i>PERFORMANCE</i>		Valutazione	valutazione	corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Applicazione	Direttore Generale, dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	-
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	Adozione	Rettore, Senato Accademico	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	Definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	Predisposizione	Rettore	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
<i>LINEE GENERALI DEL PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ DELL'ATENEO</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
PIANO DELLA PERFORMANCE	Individuazione obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Supporto alla costruzione degli indicatori e dei target	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 dicembre anno precedente
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Predisposizione	Direttore Generale	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 gennaio anno in corso
<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Adozione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 gennaio anno in corso



<i>PIANO DELLA PERFORMANCE</i>	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno in corso
MONITORAGGIO IN ITINERE	Predisposizione	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 luglio anno in corso
<i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	31 luglio anno in corso
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Predisposizione	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	28 febbraio anno successivo
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Statistico, programmazione e valutazione	31 marzo anno successivo
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 aprile anno successivo
<i>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</i>	Pubblicazione		Servizio Sviluppo personale tecnico amministrativo	30 giugno anno successivo

5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e in previsione del passaggio ad un sistema di contabilità economico patrimoniale previsto per l'1.1.2013, lo stesso è garantito attraverso la coerenza tra il piano della *performance* e le linee generali del bilancio di previsione dell'Ateneo di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione.



5.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

Come detto, il 2012 è il secondo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance*; alla luce della non ancora conclusa implementazione della riforma Gelmini, del conseguente nuovo Statuto entrato in vigore il 29.12.2011 e della mancanza di linee guida da parte dell'ANVUR in materia di valutazione della *performance*, anche questa seconda applicazione non può che avere carattere sperimentale.

Si cercherà, in sinergia con la redazione del bilancio sociale e nell'ottica di una cultura organizzativa comune, di valorizzare i momenti di condivisione e la trasparenza del processo nei confronti dei soggetti coinvolti e degli *stakeholder*.