



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

*PIANO DELLA
PERFORMANCE*

2013-2015



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 gestionali

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

L'attuazione non ancora conclusa della cd "riforma Gelmini", la congiuntura economica internazionale che si riflette in senso restrittivo anche sui finanziamenti agli Atenei e i provvedimenti in materia di pubblica amministrazione gettano ombre di incertezza sul sistema universitario cui è possibile far fronte solo con strumenti flessibili di programmazione e gestione.

A livello locale, pressoché conclusa l'attuazione del nuovo Statuto con la costituzione delle Strutture Fondamentali e l'elezione degli organi di governo, si sta provvedendo ad implementare il necessario adeguamento della struttura gestionale ai principi della riforma nonché al passaggio al bilancio unico e alla contabilità economico patrimoniale, il quale avviene nel 2013 con un anno di anticipo rispetto al termine di legge, nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse e della razionalizzazione dell'organizzazione già intrapresa dal nostro Ateneo.

Le nuove attribuzioni del vertice amministrativo gestionale, più ampie rispetto al passato, insieme all'introduzione del bilancio unico, hanno richiesto un disegno, completamente nuovo, idoneo a coinvolgere tutti i centri di responsabilità, che coniughi organizzazione e funzionamento e che garantisca il pieno rispetto del principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo, spettanti agli organi di governo, e le funzioni di gestione spettanti alla dirigenza.

A tal fine è stata creata un'apposita posizione dirigenziale, l'*Area per le Strutture Fondamentali*, che costituisce posizione di collegamento tra le Strutture Fondamentali e le Aree della Direzione Generale.

L'intento sotteso a questo cambiamento epocale è quello di assicurare, ferme restando le peculiarità e le specificità dell'Ateneo, coerenza, unitarietà, integrazione funzionale e organizzativa agli uffici della Direzione Generale e delle Strutture fondamentali.

Il *ciclo di gestione della performance*, in questo contesto, non può che divenire uno strumento di programmazione e gestione e controllo, elemento propulsivo per l'effettiva implementazione e integrazione del nuovo modello organizzativo.

A tal fine, è necessario estendere, sempre nell'ottica dell'unitarietà della gestione, la programmazione degli obiettivi e la valutazione della *performance* organizzativa, già prevista per gli uffici dirigenziali, anche alle Strutture Fondamentali, il cui personale tecnico amministrativo è valutato individualmente, al pari di quello della Direzione Generale, fin dal 2010. Tale valutazione presenta aspetti diversi, ma dovrà essere raccordata alla valutazione "[del]l'efficienza e i risultati conseguiti nell'ambito della didattica e della ricerca dalle articolazioni interne in cui sono strutturate le università", prevista dal D. Lgs. n. 19 del 2012, per la quale si attendono i criteri e metodologie definiti dall'Anvur.

La valutazione della *performance* organizzativa di tutte le strutture, tra l'altro, diverrà necessaria ai fini della corresponsione dell'omonimo compenso contrattuale, previsto dal D. Lgs. n. 165 del 2001, quando verrà sottoscritto il nuovo Contratto Nazionale di Lavoro.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI GENOVA

In questo primo anno, detta valutazione avrà carattere sperimentale e sarà finalizzata esclusivamente alla definizione di un'adeguata metodologia e all'acquisizione dei necessari dati *ex ante* per la futura programmazione.



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 Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni promuove la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al rispetto, alla valorizzazione, e all'attuazione dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo, di contrasto a qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici;
il Collegio di disciplina fornisce al Consiglio di Amministrazione un parere vincolante in merito l'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 dell'Università di Genova (ISSUGE).

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 della performance*, 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'Università di Genova (ISSUGE), 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.

7

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 secondo modelli omogenei ed integrati in Strutture Fondamentali e Direzione Generale. Quest'ultima, dal 1.1.2013 è organizzata secondo il seguente organigramma:

CSITA

DIRETTORE GENERALE

Area Direzionale

Area per le Strutture
Fondamentali

Area Didattica

Area Formazione
Permanente e Post
Lauream

Area Ricerca e
Internazionalizzazione

Area Risorse e Bilancio

Area Personale

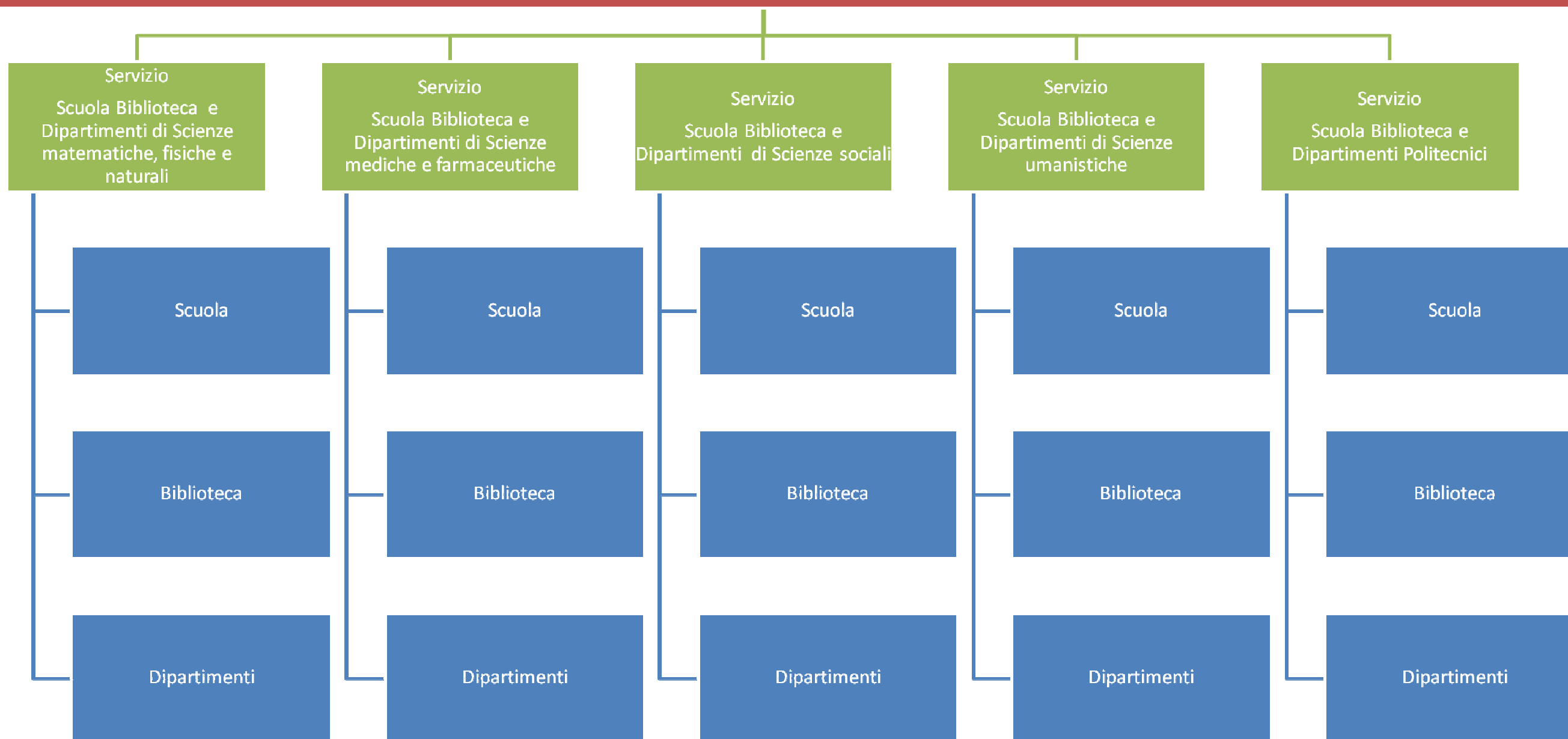
Area Legale e Generale

Area Approvvigionamenti
e Patrimonio

Area Conservazione
Edilizia

Area Sviluppo Edilizio

Area per le Strutture Fondamentali



2. IDENTITÀ

2.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

Studenti iscritti a tutti i tipi di corso nell'a.a. 2011/2012: 40.025

Studenti stranieri: 3.300; 807 richieste di servizi del settore SASS (supporto per la richiesta di alloggio, rilascio o rinnovo permesso di soggiorno, richiesta codice fiscale)

Laureati nell'anno solare 2011: 6.800, di cui 5.914 in corsi di laurea e 886 *post lauream*

Corsi di laurea e laurea specialistica/magistrale nell'a.a. 2012/2013: 127

Scuole di dottorato nell'a.a. 2011/2012: 14, articolate in 62 corsi

Scuole di specializzazione attivate nell'a.a. 2011/2012: 42

Scuole di specializzazione federate nell'a.a. 2011/2012: 14

Corsi di perfezionamento e corsi di formazione permanente nell'a.a. 2011/2012: 16

Master universitari di I e II livello nell'a.a. 2011/2012: 38

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

Dipartimenti: 22

Scuole: 5

Biblioteche di Scuola: 5 in fase di attivazione, 14 Centri di Servizio Bibliotecario in fase di disattivazione

Centri di Servizi di Ateneo: 6

Centri di eccellenza: 2

Centri interuniversitari di Ricerca e di Servizio: 13 di cui 3 in liquidazione

Personale docente al 31.10.2012:

Professori ordinari:	392
Professori associati:	416
Ricercatori:	539
Ricercatori a tempo determinato:	46
Totale:	1.393

Personale tecnico amministrativo al 31.10.2012:

Totale: 1.412, di cui 963 nelle strutture didattico scientifiche e di servizio

Amministrazione centrale

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	12	207			
Amministrativa Gestionale			102	24	
Dirigenti					6
Servizi generali e tecnici	29				
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		39	23	7	
Totale	41	246	125	31	6

Strutture Fondamentali

	CATEGORIA B	CATEGORIA C	CATEGORIA D	CATEGORIA EP	DIRIGENTI
Amministrativa	30	289			
Amministrativa Gestionale			75		
Dirigenti					1
Biblioteche		56	19	4	
Medico odontotecnica e socio-sanitaria				3	
Servizi generali e tecnici	89				
Socio-sanitaria		15	32	1	
Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		203	118	28	
Totale	119	563	244	36	1

11

Spazi sedi di attività ante Statuto*:

Area funzionale	Metri quadri
Amministrazione	10450
Architettura	12140
Cared	690
Centro Servizi Bibliotecari Di Ateneo	14084
C.S.I.T.A.	2148
Centro Universitario Sportivo	3053
Economia	11756

Farmacia	9916
Giardini Botanici Hanbury	1798
Giurisprudenza	9425
Ingegneria	46409
Lettere E Filosofia	10918
Lingue Straniere	8925
Medicina E Chirurgia	94653
Perform	531
Scienze Della Formazione	7230
Scienze Matematiche Fisiche E Naturali	56078
Scienze Politiche	5439
TOTALE	305643

* una nuova ricognizione degli spazi è in fase di completamento

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 stata declinata 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.
--------------------------------	--	--

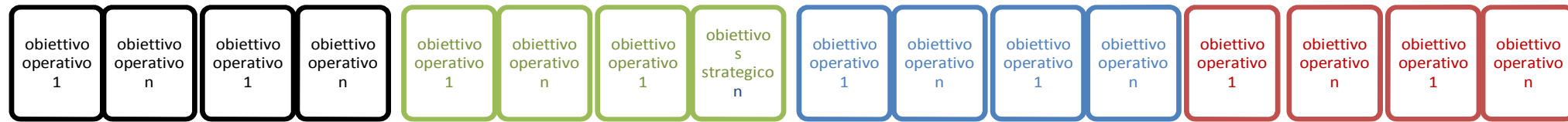
Ad ogni *Area Strategica* sono associati più *obiettivi strategici* che fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto alle priorità politiche dell'amministrazione e ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*, esplicitati in *obiettivi operativi*, declinati nei singoli esercizi.

A concretizzazione di tali obiettivi, vengono definiti gli *obiettivi gestionali*, che rappresentano strumenti di natura programmatica delle attività amministrativo gestionale e che si perseguono mediante *azioni*.

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



azioni



declinazione organizzativa



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.



OBIETTIVI

4.1 OBIETTIVI STRATEGICI

L'azione gestionale è informata agli obiettivi strategici a medio e lungo termine riassunti dal Rettore nell'ambito delle *Linee generali del bilancio di previsione* al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.12.2012:

Formazione e Studenti

- razionalizzare e qualificare ulteriormente l'offerta formativa pre e post laurea, tenendo conto non solo dei parametri amministrativi, ma anche di quelli formativi;
- proseguire nel percorso già intrapreso di miglioramento dei processi di orientamento;
- incentivare, in sinergia con l'ARSSU, le iscrizioni di studenti non residenti;
- adeguare al reddito la contribuzione studentesca e valorizzare il merito con incentivi;
- uniformare la metodica di valutazione dei corsi da parte degli studenti.

Ricerca e Trasferimento Tecnologico

- incentivare la partecipazione dei nostri docenti e ricercatori (con un particolare attenzione per quelli più giovani) alle diverse opportunità di finanziamento di attività di ricerca su base locale, nazionale ed internazionale;
- riorganizzare l'offerta formativa del Dottorato di Ricerca, anche sulla base delle innovazioni legislative, con l'obiettivo di svolgere una costante azione di programmazione e monitoraggio, attribuire adeguate risorse economiche ed umane per la "gestione in qualità" dell'erogazione formativa, e applicare forti ed efficaci politiche di internazionalizzazione dei corsi;
- sostenere tutte le potenzialità a produrre ricerca che possono essere variamente espresse da personale strutturato e non, comunque, riconducibile alle attività delle strutture dell'Ateneo, ivi incluso le potenzialità a creare nuova impresa, spin-off per lo sfruttamento commerciale dei risultati della ricerca;
- aumentare la consapevolezza dei nostri professori e ricercatori a riconoscere il valore delle loro idee, invenzioni, applicazioni e metodologie, perseguendo e sostenendo politiche di difesa delle proprietà intellettuali, brevettazione e sfruttamento commerciale;
- ricordare con efficacia le iniziative dell'Ateneo con quelle del territorio, coordinandosi con gli altri soggetti del sistema della ricerca regionale, con gli Enti amministrativi, con le Associazioni di imprese, le Camere di commercio e gli Ordini professionali.

Internazionalizzazione

- favorire lo sviluppo selettivo e il rafforzamento degli accordi di cooperazione accademica a livello europeo e mondiale mediante programmi quali Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, etc;
- incrementare, pur in presenza di una crisi economica che colpisce molti Paesi, il numero degli studenti stranieri provenienti dall'area mediterranea, dagli altri Paesi dell'Unione Europea, dall'Europa orientale, dall'America Latina e dall'Asia;
- consolidare i rapporti con gli Stati Uniti mediante la stipula di nuovi accordi di cooperazione accademica;
- potenziare il Settore Accoglienza Studenti Stranieri (SASS) mediante l'incremento delle residenze, anche in collaborazione con l'ARSSU, l'istituzionalizzazione dei corsi di italiano per stranieri e dei corsi di insegnamento in lingua inglese;
- favorire gli scambi di studenti, specializzandi e docenti con le Università più qualificate sia in ambito europeo che extra-europeo;
- acquisire contratti di ricerca a livello internazionale.



Politiche per il personale

dall'anno 2012, il rapporto assegni fissi/FFO è stato sostituito da un nuovo indicatore ottenuto rapportando le spese di personale alla somma dei contribuiti statali per il funzionamento e delle tasse, sopratasse e contributi universitari. Il limite massimo del predetto indicatore è pari all'80%. In tale contesto è stata prevista la conferma delle manovre relative all'incentivazione al prepensionamento volontario dei professori e dei ricercatori in possesso dei requisiti contributivi.

Edilizia

- razionalizzare il patrimonio immobiliare;
- alienare gli immobili inutilizzati non ritenuti strategici;
- insediare le Facoltà di Giurisprudenza, Scienze Politiche, Lingue e Letterature Straniere ed il Centro Linguistico all'Albergo dei Poveri;
- definire la destinazione degli edifici clinici;
- definire compiutamente il Progetto Erzelli;
- ridurre le locazioni passive e valorizzare quelle attive;
- garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro.

Ottimizzazione dell'organizzazione e razionalizzazione delle spese

- garantire agilità, dinamismo e collegialità del governo;
- razionalizzare l'organizzazione attraverso l'attuazione della nuova governance, con particolare riguardo alle procedure per la costituzione dei nuovi organi e strutture di Ateneo e all'attività di normazione correlata al nuovo assetto statutario;
- semplificare e incrementare l'efficienza della gestione e delle procedure;
- sviluppare la cultura della valutazione di tutte le attività;
- razionalizzare e ottimizzare le spese e l'organizzazione.

20

L'Ateneo e gli altri

Il legame tra Università, Paese e territorio locale deve essere potenziato e l'Ateneo genovese, con il suo impatto formativo, scientifico e socio-economico, con la promozione dell'internazionalizzazione e con il suo impegno edilizio, deve essere sempre più il principale motore dello sviluppo territoriale, contribuendo al progresso culturale e tecnologico e allo sviluppo economico e sociale del territorio, alla sua competitività e al risanamento urbanistico.

4.2 DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Nell'ambito delle *Linee generali del bilancio di previsione*, i punti principali su cui dovrà concentrarsi l'azione dell'Ateneo nel 2013, al fine di perseguire gli obiettivi strategici precedentemente illustrati, sono così riassunti:

1. prosecuzione del processo di qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa
2. coordinamento dei progetti inerenti la didattica pre e post lauream, definizione di indicatori e linee guida che regolino il monitoraggio della formazione in Ateneo, impostazione di un progetto di sostegno alla didattica curricolare
3. potenziamento dell'automazione delle procedure amministrative e del percorso formativo, con l'estensione della registrazione degli esami on line a tutti i corsi di studio
4. allargamento a tutti i Corsi di Studio della rilevazione della qualità percepita dagli studenti
5. perfezionamento del processo di gestione dell'offerta formativa attraverso gli strumenti informatici e l'integrazione delle banche dati, ministeriali e di Ateneo, attraverso lo sviluppo del progetto UniGeDidattica, che dovrà necessariamente integrare tutti i nuovi adempimenti normativi, tra i quali quello relativo all'attivazione dei sistemi di accreditamento e di valutazione periodica delle Università (A.V.A.)
6. miglioramento delle infrastrutture destinate alle attività istituzionali di Ateneo
7. 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



8. concludere la fase di valutazione esterna delle linee di ricerca ai fini della pubblicazione del libro bianco della ricerca di Ateneo
9. potenziamento della collaborazione con gli Enti di Ricerca, le associazioni di categoria e le Industrie, Poli e Distretti, in particolare PMI, del territorio ligure per attività di innovazione e trasferimento tecnologico
10. divenire sempre più un polo di attrazione per studenti e docenti di altre nazioni
11. favorire e premiare i corsi di insegnamento in lingua inglese
12. monitoraggio del nuovo limite massimo alle spese di personale, con l'obiettivo di restare al di sotto della soglia dell'80%, e promozione dell'adozione di politiche che consentano il mantenimento degli organici entro i valori di riferimento
13. applicazione della metodica per l'assegnazione di risorse per il reclutamento del personale docente, basata su descrittori e indicatori di merito e di carico di attività tali da consentire una ripartizione delle risorse commisurata alle effettive necessità
14. avanzamento nell'attuazione del piano edilizio in particolare con la definizione del progetto Erzelli, la ristrutturazione del Polo Biomedico Gastaldi (ex-Saiwa) e dell'ex-Magistero, l'approvazione dei nuovi insediamenti all'Albergo dei poveri
15. realizzazione del piano di manutenzione straordinaria sulla base di quanto deciso dagli Organi di Governo
16. dismettere le proprietà non più di interesse
17. definizione degli "spazi standard"
18. adozione dei regolamenti attuativi del nuovo Statuto, in particolare del regolamento generale, del regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità e del regolamento didattico e il supporto alle strutture coinvolte nell'applicazione della nuova normativa
19. massima attenzione alla razionalizzazione delle spese
20. razionalizzazione e ridefinizione dell'architettura organizzativa dell'Ateneo
21. predisposizione di un efficace modello organizzativo per garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro
22. sottoscrizione del nuovo protocollo generale d'intesa e degli atti consequenziali (convenzioni attuative)
23. costanza dei trasferimenti alle strutture per formazione, ricerca e funzionamento rispetto al 2012

4.3 OBIETTIVI GESTIONALI

OBIETTIVI DI STRUTTURA

Gli obiettivi gestionali sono individuati a cascata da quelli strategici e operativi dell'ente, inquadrati in una prospettiva, declinati secondo le competenze delle diverse strutture e esplicitati in azioni, le quali 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.

La maggior parte degli obiettivi gestionali e delle azioni erano già presenti nel precedente piano data la previsione di *target* annuale e pluriennale. Alcuni di essi sono invece proposti per la prima volta in ragione dei nuovi obiettivi operativi dell'ente sopra illustrati.

Gli obiettivi gestionali, catalogati per prospettiva ed area, possono essere così sintetizzati:

SUPPORTO ALLA MISSION

SUPPORTO ALLA DIDATTICA

1. ampliamento dei servizi agli studenti
2. gestione integrata dell'offerta formativa
3. mantenimento del sistema

SUPPORTO ALLA RICERCA

1. miglioramento del servizio di supporto amministrativo alla ricerca
2. incentivazione del supporto del personale tecnico amministrativo alla ricerca conto terzi



3. mantenimento del sistema

INNOVAZIONE E SVILUPPO

RISORSE UMANE

1. riduzione del rischio connesso alla gestione del personale
2. applicazione delle metodiche per la distribuzione di risorse umane alle strutture
3. mantenimento del sistema

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

1. attuazione del nuovo Statuto
2. adeguamento dei processi al nuovo modello organizzativo gestionale
3. valorizzazione delle competenze del personale in servizio

PROCESSI INTERNI

INFRASTRUTTURE

1. sviluppo degli spazi
2. sicurezza dei luoghi di studio e di lavoro
3. riduzione del rischio connesso ad attività negoziale e contrattuale

SERVIZI INFORMATICI

1. miglioramento dei servizi informatici
2. ampliamento dei servizi agli studenti
3. gestione integrata dell'offerta formativa

RISORSE E FINANZIAMENTO

RISORSE

1. riduzione spese energetiche
2. razionalizzazione del patrimonio edilizio
3. mantenimento del sistema

AUTOFINANZIAMENTO

1. aumento autofinanziamento
2. aumento fund raising
3. aumento del fondo per la ricerca scientifica

Nell'allegato tecnico sono presentate le azioni previste per i singoli obiettivi gestionali e la loro declinazione organizzativa, nonché i relativi protocolli di rilevazione.

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE

Al Direttore Generale sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione, al momento della designazione, i seguenti obiettivi per il mandato quadriennale:

- a) lo studio e la realizzazione di una nuova, efficace ed efficiente organizzazione delle strutture didattiche e scientifiche e, di conseguenza, l'implementazione di eventuali modifiche dell'assetto dell'amministrazione centrale.
- b) in armonia con la normativa delegata di attuazione della Legge Gelmini e con l'emanando Regolamento per l'amministrazione, finanza e contabilità, il completamento del progetto di rinnovamento della gestione amministrativa



contabile con il passaggio ad un quadro informativo economico-patrimoniale dell'Ateneo, accompagnato da una innovazione sul piano informatico che consenta, per quanto possibile, la gestione integrata dei dati contabili con quelli presenti negli altri sistemi applicativi con evidenti positive ricadute in termini di semplificazione, dematerializzazione nonché di efficacia ed efficienza.

c) il consolidamento del sistema di valutazione della *performance* (individuale e organizzativa), attraverso revisioni periodiche anche in collaborazione con il Nucleo di Valutazione d'Ateneo e la diffusione di una cultura organizzativa tale da consentire l'utilizzo del sistema quale strumento decisionale per la programmazione e la gestione delle risorse teso al costante miglioramento dell'assetto organizzativo.

Per l'anno 2013, tali obiettivi, sono così declinati:

a-1) implementazione con modalità efficienti ed efficaci dell'unità organizzativa per la *quality assurance*, già prevista nell'organigramma, finalizzata al supporto degli organi che svolgono la funzione di presidio di qualità

a-2) verifica dell'impatto del modello organizzativo implementato e studio, su queste basi, del suo grado di efficienza, soprattutto nell'ambito della Direzione Generale

b-1) attivazione di strumenti di controllo sul processo contabile attraverso l'implementazione di procedure di *audit* interno

b-2) attivazione di strumenti di controllo sull'utilizzo delle risorse attraverso l'implementazione di strumenti informatici che consentano di calcolare i costi dei centri

c-1) estensione della misurazione e della valutazione della *performance* organizzativa alle Strutture Fondamentali attraverso lo studio di una adeguata metodologia e la costruzione di idonei indicatori che utilizzino gli strumenti di cui al punto b-2) e della rilevazione della *customer satisfaction*

c-2) implementazione di idonei strumenti atti a diffondere, tra tutti gli attori coinvolti ed *in primis* i dirigenti, una cultura organizzativa finalizzata all'utilizzo della valutazione delle *performance* individuali quale strumento di valorizzazione del merito

OBIETTIVI DEI DIRIGENTI

Sono assegnati ai dirigenti gli obiettivi del presente piano previsti per la struttura cui sono preposti.

Considerati gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti nel 2012 il cui cronoprogramma prevedeva una scadenza riferibile al 2013, nonché la riorganizzazione nel frattempo intervenuta, sono inoltre assegnati ai dirigenti in servizio al 01.01.2013 i seguenti obiettivi individuali:



AREA	OBIETTIVO	ATTIVITÀ	SCADENZE
Area Didattica	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione 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	31.12.2013
Area Formazione Permanente e Post Lauream	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione 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	31.12.2013
Area Risorse e Bilancio	Studiare e implementare modalità di estrazione e aggregazione dei dati contabili che rendano possibile attivare dall'1.1.2015 forme di controllo di gestione e il calcolo di costi standard	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.6.2013 30.9.2013 31.12.2013
Area Personale	Studiare e implementare modalità di semplificazione e digitalizzazione nel reclutamento e la gestione del personale apportando i conseguenti necessari interventi organizzativi da inserire in un piano triennale che coinvolga altri risparmi di spesa, al fine di realizzare le economie aggiuntive previste dall'art. 16, comma 5, della L. n. 111 del 2011	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.6.2013 30.9.2013 31.12.2013
Area Generale e Legale	Predisporre e portare all'approvazione degli Organi di Governo il Piano Triennale della Trasparenza che preveda un efficiente modello di organizzazione per la raccolta e la pubblicazione dei dati individuando le diverse responsabilità	I PREDISPOSIZIONE PIANO TRIENNALE DELLA TRASPARENZA II SOTTOPOSIZIONE AGLI ORGANI DI GOVERNO	30.6.2013 31.12.2013
Area Approvvigionamenti e Patrimonio	Studiare e implementare modalità di collegamento tra la Direzione 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	31.12.2013



Area Conservazione Edilizia	Studiare e implementare una metodologia di definizione degli “spazi standard” per le diverse tipologie di strutture in base alle diverse metodologie di utilizzo	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	30.9.2013 31.12.2013 31.12.2014
Area Sviluppo Edilizio			
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 <i>Performance</i>	I PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO II VERIFICA DI FATTIBILITÀ III IMPLEMENTAZIONE	31.12.2013

Ai dirigenti eventualmente assunti dopo l'approvazione del presente *Piano*, il Direttore generale provvederà all'assegnazione di obiettivi coerenti allo stesso, 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 (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, tenuto conto delle risorse disponibili, è attribuita secondo le seguenti tre fasce, come previsto dal CCNL:

fascia retributiva	%	IMPORTO
I fascia	22%	€ 6.000
II fascia	33%	€ 4.000
III fascia	45%	€ 3.000
TOTALE	100%	

Nell'applicazione della percentuale al personale in servizio si opereranno gli arrotondamenti all'unità inferiore, con conseguente arrotondamento residuale della III fascia. Gli importi potranno essere incrementati proporzionalmente nel caso si rendano disponibili risorse aggiuntive.



OBIETTIVI DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

OBIETTIVI DI GRUPPO COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA

Al personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D cui non siano stati conferiti incarichi di responsabilità, l'obiettivo di gruppo consiste nel fornire il proprio contributo al raggiungimento dell'effettiva implementazione "sul campo" del nuovo modello organizzativo per la rispettiva unità organizzativa di assegnazione.

La valutazione delle prestazioni di detto personale avviene con la seguente ponderazione:
competenze organizzative: 60%
risultato raggiunto: 40%.

OBIETTIVI INDIVIDUALI COLLEGATI ALL'UNITÀ ORGANIZZATIVA

Al personale di categoria EP e D con incarico sono assegnati i seguenti obiettivi:

- a) Segretario amministrativo di Scuola, Dipartimento o di Centro: correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività giuridica e contabile della Struttura.
- b) Direttore Centro: correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività giuridica e contabile del Centro, nella gestione delle risorse e nell'erogazione del servizio all'utenza.
- c) Direttore di Biblioteca di Scuola: correttezza e puntualità nel coordinamento dell'attività della Biblioteca, nella gestione delle risorse e nell'erogazione del servizio all'utenza.
- d) Capo Settore: correttezza gestionale e/o tecnica nel coordinamento dell'attività del Settore.
- e) Coordinatore dell'Unità tecnica e generale: correttezza tecnica dell'attività di supporto alla struttura.
- f) Capo Servizio: soluzione dei problemi di carattere organizzativo e/o professionale correlati al coordinamento delle attività e gestione delle risorse del Servizio con qualità ed economicità dei risultati .
- g) altri dipendenti di categoria EP: coordinamento delle attività e soluzione dei problemi di carattere organizzativo e/o professionale correlati all'incarico, se attribuito, con qualità ed economicità dei risultati.

La valutazione delle prestazioni del personale di categoria D con incarichi di responsabilità avviene:

competenze organizzative: utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla produttività

risultato raggiunto: utile al riconoscimento della quota di un terzo dell'indennità di responsabilità corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti.

La valutazione delle prestazioni del personale di categoria EP avviene con la seguente ponderazione:

competenze organizzative: 50%
risultato raggiunto: 50%.



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	proposte di modifica	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 dicembre anno precedente
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	definizione	Nucleo di Valutazione come OIV	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 dicembre anno precedente
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	applicazione	Direttore Generale, Dirigenti	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	-
PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	adozione	Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e parere del Senato Accademico	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Ministero competente
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	definita dal Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità
PIANO DELLA PERFORMANCE	proposta degli obiettivi	Direttore Generale	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	adozione	Consiglio di Amministrazione	<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	pubblicazione		<i>Servizio Programmazione e Controllo</i>	31 marzo anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	perseguimento obiettivi	Direttore Generale,	<i>Servizio Programmazione e</i>	anno di riferimento



		Dirigenti, Personale TABS	Controllo	
MONITORAGGIO IN ITINERE	monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti	Servizio Programmazione e Controllo	anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	relazione sintetica	Direttore Generale	Servizio Programmazione e Controllo	31 luglio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	approvazione	Consiglio di Amministrazione	Servizio Programmazione e Controllo	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	validazione	Nucleo di Valutazione	Servizio Programmazione e Controllo	30 giugno anno successivo
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	pubblicazione		Servizio Programmazione e Controllo	15 luglio anno successivo

5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

In attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate e in attesa dell'entrata a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale in vigore dal 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

Il 2013 è il terzo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance*. Benché le dinamiche, di natura soprattutto organizzativo-funzionale e contabile, che interessano attualmente l'Ateneo ne rendano necessario un continuo adeguamento, e le linee guida da parte dell'ANVUR in materia di valutazione della *performance* delle Università, il ciclo di gestione della *performance* non siano ancora state emanate, tale ciclo può ritenersi collaudato.

Il prossimo passo, necessario nell'ottica dell'unitarietà della gestione, come previsto tra gli obiettivi, è l'estensione del ciclo della *performance* anche alle Strutture fondamentali, ossia Scuole, Dipartimenti e Centri di Servizio di Ateneo. In questo primo anno, la valutazione della *performance* organizzativa delle Strutture avrà carattere sperimentale e prescindere da specifici obiettivi, essendo soprattutto finalizzata alla definizione di un'adeguata metodologia e all'acquisizione dei necessari dati *ex ante* per la futura programmazione.



Saranno inoltre individuati indicatori atti a descrivere l'impegno nel perseguimento delle pari opportunità da parte dell'Ateneo.

Un'altra azione di miglioramento prevista è quella di garantire il raccordo e l'integrazione tra gli obiettivi previsti nel *Piano della performance* e l'assegnazione del *budget* ai centri di gestione, prevista dal *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità* e, successivamente, la coerenza col *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio*, come disposto dal D. Lgs. n. 91 del 2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

Permane, infine, la necessità, nell'ottica di una cultura organizzativa comune -non ancora pienamente consolidata-, di valorizzare i momenti di condivisione e la trasparenza del processo nei confronti dei soggetti coinvolti e degli *stakeholder*.