



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

# SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

# Sommario

|   |    |
|---|----|
| Titolo I - Principi.....  | 3  |
| Art. 1. Principi generali.....  | 3  |
| Art. 2. Piano Strategico.....   | 3  |
| Art. 3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo.....                 | 4  |
| Art. 4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio di Ateneo.....           | 5  |
| Art. 5. Integrazione con la programmazione delle Strutture Fondamentali.....                              | 5  |
| Titolo II –Processo di Programmazione.....  | 6  |
| Art. 6. Processo di programmazione.....   | 6  |
| Art. 7. Analisi di contesto di primo e secondo livello.....   | 6  |
| Art. 8. Coinvolgimento dei portatori di interesse.....  | 6  |
| Art. 9. Definizione degli obiettivi.....  | 7  |
| Art. 10. Attribuzione delle risorse agli obiettivi.....   | 8  |
| Titolo III – Processo di controllo.....   | 8  |
| Art. 11. Processo di controllo.....   | 8  |
| Art. 12. Monitoraggio <i>in itinere</i> .....   | 8  |
| Art. 13. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....                                     | 9  |
| Art. 14. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....                                     | 9  |
| Art. 15. Rendicontazione dei risultati.....   | 9  |
| Titolo IV - Soggetti e Fasi.....  | 10 |
| Art. 16. Soggetti.....  | 10 |
| Art. 17. Fasi.....  | 10 |
| Titolo V – Programmazione e monitoraggio degli obiettivi delle Strutture Fondamentali.....                | 11 |
| Art. 18. Programmazione dei Dipartimenti.....   | 11 |
| Art. 19. Misurazione e valutazione dei risultati della programmazione dei Dipartimenti.....               | 12 |
| Art. 20. Partecipazione al processo di programmazione e controllo delle altre Strutture Fondamentali..... | 12 |
| Titolo VI - Revisione del sistema di programmazione e controllo.....                                      | 13 |
| Art. 21. Revisione ordinaria del sistema di programmazione.....   | 13 |
| Art. 22. Revisione straordinaria.....   | 13 |
| Art. 23. Modalità di revisione.....   | 13 |

# Titolo I - Principi

## Art. 1. Principi generali

1. Il presente Sistema definisce i processi di programmazione e controllo delle attività di missione dell'Ateneo, al fine del miglioramento dei servizi e della creazione di valore pubblico.
2. Esso, insieme al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che regola, nell'ambito del ciclo della performance di cui al D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., le attività amministrative e tecniche in capo al personale dirigente e TABS, costituisce il principale riferimento per il controllo di gestione di Ateneo.
3. L'Ateneo definisce il controllo di gestione come la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei menzionati obiettivi.
4. La programmazione dell'Ateneo avviene in coerenza con le Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento e nella comune dimensione della Qualità, come definita dalle Politiche per la Qualità di Ateneo.
5. Il processo di programmazione e monitoraggio dell'Ateneo coinvolge le Strutture Fondamentali sia nella fase di definizione che di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

## Art. 2. Piano Strategico

1. L'Ateneo adotta quale documento di programmazione generale il Piano Strategico.
2. Il Piano Strategico si compone di due sezioni:
  - A. la Sezione "Politiche e Strategie di Mandato";
  - B. la Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali".
2. La Sezione "Politiche e Strategie di Mandato" costituisce la pianificazione con un orizzonte temporale corrispondente alla durata del mandato rettorale, definisce la *mission*, la *vision*, le linee strategiche e gli obiettivi strategici pluriennali che nel complesso costituiscono le politiche di Ateneo. Essa viene approvata nel primo anno di mandato del Rettore.
3. La Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", con orizzonte temporale triennale, che costituisce il Programma Triennale previsto dalla L. n. 43/2005 e il Piano Triennale di Attività e Sviluppo dell'Ateneo di cui all'art. 23, comma 3 dello Statuto, declina gli obiettivi strategici pluriennali in obiettivi operativi, di durata compresa tra un anno e tre anni. Essa viene approvata entro il 30 giugno dell'anno antecedente al primo anno del triennio di riferimento.
4. La Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", viene aggiornata semestralmente, a seguito di monitoraggio, entro il 30 giugno e il 31 dicembre di ogni anno. Nell'aggiornamento del mese di dicembre vengono assegnate agli obiettivi le risorse previste in sede di approvazione del bilancio di previsione per l'anno successivo.
5. Oltre che in sede di aggiornamento annuale e semestrale, il Piano Strategico può essere modificato in itinere nel caso di mutamenti del contesto interno od esterno che rendano il raggiungimento di uno o più obiettivi impossibile o irrilevante o che richiedano la definizione di nuovi.

6. Nell'ambito della Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", vengono riportati le azioni e gli obiettivi previsti dalle Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento, cui l'Ateneo partecipa in coerenza con gli obiettivi del proprio Piano Strategico.

7. Gli obiettivi strategici e operativi si sviluppano, con un'attenzione particolare all'Internazionalizzazione, nei seguenti ambiti di missione:

|   |  |
|---|--|
| LA FORMAZIONE E I SERVIZI AGLI STUDENTI | Compito dell'Università è la trasmissione del sapere attraverso la formazione qualificata degli studenti: a tal fine l'Ateneo svolge molteplici attività didattiche e formative con attenzione alle metodologie innovative. L'Ateneo mette a disposizione laboratori didattici, aule e biblioteche e offre servizi di orientamento e supporto in ingresso, itinere e uscita e misure di sostegno allo studio.      |
| LA RICERCA                              | L'Università considera centrale lo sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca, di base e applicata, per rispondere a esigenze di progresso e di benessere sociale. La ricerca di base è un elemento di competitività fondamentale per il Paese e costituisce un elemento portante della ricerca applicata, i cui risultati operativi sono trasferiti al sistema sociale e produttivo.                         |
| LA TERZA MISSIONE                       | L'Università costituisce un essenziale punto di riferimento scientifico e culturale tra le realtà locali e la società globalizzata. Pertanto, contribuisce allo sviluppo sociale, culturale ed economico attraverso l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza, nonché l'apprendimento permanente e le azioni di coinvolgimento della popolazione e di tutti gli attori della società. |

8. Ciascun obiettivo viene attuato su uno o più dei seguenti livelli di intervento:

- Comunità di Ateneo;
- Territorio;
- Ambito nazionale;
- Ambito Internazionale.

9. Nella Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali", oltre agli obiettivi relativi agli ambiti di missione, sono definiti:

- gli indirizzi generali per il bilancio di previsione di cui all'art. 23, comma 2, dello Statuto;
- gli indirizzi generali per l'attività di gestione amministrativa e tecnica;
- gli obiettivi operativi relativi alle altre attività istituzionali non ricompresi nella gestione amministrativa e tecnica;

10. Gli indirizzi generali di cui al comma precedente sono vincolanti rispettivamente per la definizione del bilancio di previsione e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

### **Art. 3. Integrazione con gli altri documenti di programmazione nazionale e di Ateneo**

1. La programmazione di Ateneo si svolge in coerenza con gli obiettivi e con le azioni previste dalle Linee Generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario del MUR per il triennio di riferimento.

2. L'Ateneo partecipa agli obiettivi e alle azioni previste dalle Linee Generali d'indirizzo di cui al comma precedente, in coerenza con i propri obiettivi strategici.

3. Oltre al Piano Strategico, l'Ateneo adotta altri documenti di programmazione specifica, in coerenza con i documenti di cui all'art. 2, tra i quali quelli relativi a:

- la programmazione dell'Offerta formativa;
- la programmazione e il monitoraggio della Ricerca e della Terza missione;
- il ciclo di bilancio per le risorse economiche e finanziarie;
- il Programma Triennale delle opere pubbliche e l'Elenco annuale dei lavori, per le infrastrutture edilizie;
- la Programmazione del personale per le risorse umane che, per quanto riguarda il personale TABS, confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- il ciclo della performance per l'attività amministrativa e tecnica, che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.
- il Programma Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT), che confluisce nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

4. La sezione "Valore Pubblico" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) riporta gli obiettivi strategici e operativi, definiti nel Piano Strategico.

5. Il ciclo della performance, che si sviluppa secondo le modalità descritte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), declina i menzionati obiettivi strategici e operativi in obiettivi esecutivi dell'azione amministrativa e tecnica, definiti nella sottosezione "Performance" del PIAO.

#### **Art. 4. Integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio di Ateneo**

1. Il Piano Strategico indica gli indirizzi generali di cui all'art. 2, comma 8, cui il bilancio dovrà attenersi per il periodo di riferimento.

2. Il bilancio di previsione rappresenta, infatti, gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il Piano Strategico, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.

3. Gli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. Le missioni rappresentano le funzioni principali dell'Ateneo e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali. I programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni.

4. Le risorse degli obiettivi operativi sono definite in sede di formazione del budget e assegnate in sede di approvazione del bilancio di previsione per l'anno di riferimento.

5. In sede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi vengono rilevati anche i relativi costi diretti e indiretti.

#### **Art. 5. Integrazione con la programmazione delle Strutture Fondamentali**

1. I documenti di programmazione dei Dipartimenti e delle altre Strutture, ove previsti, sono adottati in coerenza con il Piano Strategico dell'Ateneo, in modo tale da garantire l'integrazione fra i vari livelli dell'azione strategica.

2. I documenti di programmazione dei Dipartimenti e delle altre strutture e i relativi risultati forniscono i contributi necessari per lo sviluppo partecipato al ciclo di pianificazione a livello di Ateneo.

3. La programmazione dipartimentale è un processo di Assicurazione della Qualità che favorisce l'integrazione della programmazione a livello di Ateneo con quella delle Strutture Fondamentali, mettendo a sistema le potenziali sinergie.

## Titolo II – Processo di Programmazione

### Art. 6. Processo di programmazione

1. Il processo di programmazione si svolge nelle seguenti fasi:

- Analisi del contesto interno ed esterno di primo livello;
- Coinvolgimento dei portatori di interesse;
- Definizione degli obiettivi strategici;
- Analisi di contesto di secondo livello;
- Coinvolgimento dei portatori di interesse;
- Definizione degli obiettivi operativi;
- Verifica delle risorse e attribuzione del budget agli obiettivi operativi;
- Definizione degli obiettivi esecutivi e relativa attribuzione del budget.

### Art. 7. Analisi di contesto di primo e secondo livello

1. Al fine di definire gli obiettivi strategici viene preliminarmente effettuata un'analisi del contesto esterno e interno, al fine di individuare i punti di forza e le aree di miglioramento, le opportunità e gli ostacoli.

2. I risultati dell'attività di cui al comma precedente vengono approfonditi, ogni 3 anni con eventuale aggiornamento annuale, con un'analisi di secondo livello per ciascun ambito di missione, al fine di definire gli obiettivi operativi.

3. L'analisi del contesto tiene conto, tra l'altro, di:

- la Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) allegata al Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio;
- le Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- i valori degli indicatori AVA, di Ateneo e dei Corsi di Studio e il loro confronto con quelli nazionali e di area geografica;
- il Rapporto finale dell'ANVUR sulla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR);
- il Rapporto ANVUR di accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio;
- i Documenti di Programmazione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione dei Dipartimenti;
- i risultati dei cicli di programmazione precedenti;
- le Relazioni annuali delle Commissioni Paritetiche di Scuola per la didattica e il diritto allo studio;
- i questionari di valutazione della didattica e dei servizi di supporto;
- i questionari sulle opinioni dei docenti sulle attività didattiche;
- i questionari annuali di customer satisfaction rivolti a tutta la comunità accademica;
- le indagini AlmaLaurea sul profilo e la condizione occupazionale di laureate, laureati e di dottorandi e dottorande;
- i questionari per il monitoraggio di domanda-offerta di innovazione rivolti alle aziende del territorio e altre indagini mirate.

### Art. 8. Coinvolgimento dei portatori di interesse.

1. Nella definizione degli obiettivi del Piano Strategico sono coinvolti:

- i Portatori di interesse dell'Ateneo esterni, soggetti pubblici e privati, che interagiscono con l'Ateneo a livello locale (tra i quali Comune, Città Metropolitana, Regione, Enti e Agenzie territoriali, Aziende Ospedaliere, Ufficio Scolastico Regionale, Istituti scolastici superiori, Unioncamere, C.C.I.A.A., enti

di ricerca, imprese, professionisti, organi di informazione), nazionale (tra cui Ministeri e ANVUR) e internazionale (in primis Unione Europea).

- i Portatori di interesse interni dell'Ateneo, le cui esigenze primarie e opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle criticità, delle aree di miglioramento e delle conseguenti misure correttive;
- le Strutture Fondamentali - Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri - che formulano osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza;
- i Vertici Accademici dell'Ateneo - il Rettore, i Prorettori e i Delegati - che presiedono e indirizzano i tavoli di lavoro;
- il Presidio della Qualità (PQA), che garantisce che le politiche per la qualità permeino l'intero processo di programmazione;
- il Direttore Generale, i Dirigenti e il Personale tecnico amministrativo, che contribuiscono alla definizione e alla realizzazione degli obiettivi, fornendo le informazioni e i dati necessari per un efficace processo decisionale e garantendo la realizzabilità degli obiettivi dal punto di vista delle attività amministrative e tecniche e delle risorse umane, economiche e strumentali necessarie;
- il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, che approvano la metodologia e le strategie individuate.

#### **Art. 9. Definizione degli obiettivi**

1. Gli obiettivi strategici sono definiti al termine del processo descritto negli articoli precedenti, focalizzando i punti di forza e le aree di miglioramento dell'Ateneo e le opportunità e gli ostacoli provenienti dallo scenario di riferimento, in coerenza con le agende internazionali, nazionali e regionali, rispondenti alle effettive esigenze della comunità e sostenibili rispetto alle risorse presenti in Ateneo e al loro potenziale di crescita.

2. Gli obiettivi operativi, relativi agli ambiti di missione, costituiscono la declinazione di breve periodo (con orizzonte temporale da infrannuale fino a 3 anni) degli obiettivi strategici, in attuazione delle strategie definite e tenuto conto dell'analisi di contesto di secondo livello.

3. Essi sono definiti e aggiornati annualmente in relazione a:

- i risultati della precedente programmazione di Ateneo;
- la programmazione delle Strutture Fondamentali;
- i risultati della programmazione delle Strutture Fondamentali;
- l'opinione dei Portatori di interesse;
- gli eventuali nuovi elementi emersi in corso d'anno;
- le risorse disponibili.

4. Gli obiettivi operativi possono essere di due tipi:

- a) di processo;
- b) a progetto.

5. Per ciascun obiettivo operativo sono definiti i seguenti elementi:

- orizzonte temporale dell'obiettivo (infrannuale, annuale, biennale o triennale);
- azioni previste per il raggiungimento dell'obiettivo;
- indicatore/i e/o cronoprogramma/i;
- formula di calcolo e specifiche dei dati di ciascun indicatore;
- valore iniziale o di contesto di ciascun indicatore, se disponibile;
- data e fonte di rilevazione di ciascun indicatore.

6. Per ciascun obiettivo operativo sono inoltre individuati:

- i responsabili accademici;
- le strutture referenti per le attività tecnico amministrative di supporto;
- le risorse finanziarie destinate;
- il risultato atteso, *target* per gli obiettivi di processo;
- il termine di realizzazione previsto (per gli obiettivi a progetto).

7. Gli obiettivi esecutivi, relativi all'attività amministrativa e tecnica del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale TABS, costituiscono la declinazione degli obiettivi operativi in obiettivi dei servizi amministrativi e tecnici di supporto, secondo le modalità definite dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

#### **Art. 10. Attribuzione delle risorse agli obiettivi**

1. Per gli obiettivi strategici non sono individuate risorse specifiche, in ragione del loro orizzonte temporale più ampio rispetto a quello annuale e triennale del bilancio di previsione. Essi, pertanto, fanno riferimento agli stanziamenti di bilancio per missioni e programmi.

2. Nell'ambito del processo di formazione del budget economico e degli investimenti sono definite le risorse annuali relative ai costi diretti degli obiettivi operativi programmati nell'anno di riferimento.

3. Le risorse di cui al comma precedente sono approvate nell'ambito del bilancio di previsione e riportate nel Piano Strategico - Sezione "Obiettivi e Azioni Triennali" entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

4. Le risorse degli obiettivi esecutivi sono definite in sede di formazione del budget e assegnate in sede di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, secondo le modalità definite dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

## **Titolo III – Processo di controllo**

#### **Art. 11. Processo di controllo**

1. Il processo di controllo si svolge secondo le seguenti fasi:

- Monitoraggio intermedio;
- Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- Rendicontazione dei risultati.

#### **Art. 12. Monitoraggio *in itinere***

1. Il Rettore, durante l'anno e di concerto con Prorettori, i Delegati, il Direttore Generale, i Dirigenti, monitora costantemente:

- i valori degli indicatori del set di Key Performance Indicators (KPI) di cui all'art. 13;
- il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi e lo stato di utilizzo delle risorse finanziarie e umane previste per il loro perseguimento.

2. Entro il 30 aprile e il 31 ottobre di ogni anno, il Rettore comunica al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi strategici e operativi e le eventuali criticità riscontrate e propone eventuali interventi correttivi.

### **Art. 13. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è misurato annualmente tramite una *Balanced Scorecard*, che ricomprende gli indicatori della Programmazione Triennale MUR per il triennio di riferimento, utili anche al fine della corresponsione di una parte della quota premiale del FFO.
2. Tale *Balanced Scorecard* presenta una prospettiva per ciascun ambito di missione e una ulteriore prospettiva, “Organizzazione e Risorse”, alla quale concorre il valore della performance organizzativa complessiva di Ateneo come definita dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
3. Gli obiettivi operativi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori riferibili ad un arco temporale stabilito con valori confrontabili con quelli di altri Atenei (*benchmarking*) o con la serie storica scelti da un set di KPI contenente indicatori AVA, compresi quelli di sede, PRO3 e altri definiti dall’Ateneo in coerenza.
4. Gli indicatori del set di cui al comma precedente possono essere eventualmente integrati per misurare il grado di raggiungimento di obiettivi operativi specifici nel caso gli stessi non siano della tipologia a progetto, nel qual caso verrà definito un cronoprogramma.
5. Gli indicatori del set di cui al comma 3, ed altri eventuali indicatori ritenuti utili per il processo di controllo, sono monitorati tramite cruscotti e report.
6. Il Rettore, i Prorettori, i Delegati, il Presidio per la Qualità di Ateneo e il Nucleo di Valutazione hanno accesso in tempo reale ai report e ai cruscotti disponibili di cui al comma precedente.
7. Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione sono informati semestralmente con report sui valori dei KPI e hanno accesso ai cruscotti.
8. I Presidi di Scuola e i Direttori di Dipartimento hanno accesso ai report e ai cruscotti contenenti i dati relativi alla propria struttura.
9. Gli uffici hanno accesso a report e cruscotti per le informazioni necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.
10. Il set di indicatori di cui al comma 3, insieme ai KPI per il monitoraggio dei servizi amministrativi e tecnici di supporto previsti dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, costituisce il sistema di programmazione e controllo di Ateneo, propedeutico al controllo di gestione.

### **Art. 14. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

1. Al termine del periodo di riferimento è rilevato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, che misura il Valore Pubblico creato dall’Ateneo, tramite la *Balanced Scorecard* di cui all’art. 13. La media ponderata di tali obiettivi costituisce il risultato della prospettiva.
2. La media ponderata dei risultati delle prospettive, in applicazione del metodo sotteso alla *Balanced Scorecard*, rappresenta il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici.
3. La media del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di ciascun ambito di missione rappresenta il risultato del medesimo ambito a livello operativo.
4. In sede di valutazione vengono rilevate le risorse utilizzate per il perseguimento dell’obiettivo attraverso la rilevazione dei costi diretti e l’imputazione dei costi indiretti.
5. Gli scostamenti dei risultati misurati rispetto ai risultati attesi sono analizzati al fine di valutare l’andamento dell’azione dell’Ateneo, di individuarne le motivazioni e di progettare e implementare interventi migliorativi.

### **Art. 15. Rendicontazione dei risultati**

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici è rendicontato nella sottosezione “Valore Pubblico” della Relazione Annuale sulla Performance.

2. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi è rendicontato nella Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico (ex art. 3-quater, legge 9 gennaio 2009, n. 1) allegata al Bilancio di Esercizio.
3. Al termine del primo triennio del mandato del Rettore viene rendicontato, in un orizzonte temporale triennale, il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di quelli operativi.
4. Nell'ultimo semestre del mandato del Rettore viene redatto il Bilancio di Mandato, nell'ambito del quale è rendicontato il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Piano Strategico.
5. In occasione delle rendicontazioni di cui ai commi 3 e 4 può essere predisposto, in modalità integrata, anche il Bilancio di Sostenibilità.

## Titolo IV - Soggetti e Fasi

### **Art. 16. Soggetti**

1. Il Rettore definisce e propone il Piano Strategico al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione; propone al Consiglio di Amministrazione la Relazione sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno precedente.
2. I Prorettori e i Delegati competenti per le rispettive attività di missione sono coinvolti nella definizione degli obiettivi operativi. I Prorettori e i Delegati competenti alla pianificazione e alla programmazione forniscono supporto metodologico, verificano e validano la coerenza tra obiettivi e indicatori con il supporto degli uffici competenti.
3. Il Senato Accademico approva gli obiettivi strategici e quelli operativi di cui al Piano Strategico, con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti ed esprime parere sulla Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno precedente.
4. Il Consiglio di Amministrazione approva il Piano Strategico e gli aggiornamenti, nonché la Relazione del Rettore sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, contenente il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'anno precedente.
5. Il Nucleo di Valutazione valuta il funzionamento complessivo del sistema di pianificazione strategica e operativa, rilevando e segnalando eventuali criticità, formulando proposte e raccomandazioni.
6. Il Presidio per la Qualità monitora che nel corso del processo vengano rispettati i requisiti di assicurazione della qualità previsti dalle linee guida ANVUR.

### **Art. 17. Fasi**

1. Il ciclo programmatorio si articola attraverso i seguenti documenti e fasi:

| Documento/Attività  | Attività  | Soggetti   | Scadenza  |
|---|---|--|---|
| <i>PIANO STRATEGICO</i> – Sezione Politiche e Strategie di Mandato  | Adozione  | Senato Accademico<br>Consiglio di Amministrazione<br>Su proposta del Rettore   | Primo anno di mandato del Rettore   |
| <i>PIANO STRATEGICO</i> - Sezione Obiettivi e Azioni Triennali  | Adozione per il triennio di riferimento<br>Aggiornamento  | Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore previa approvazione degli obiettivi con particolare riferimento alla Didattica, Ricerca e Servizi agli Studenti del Senato Accademico | 30 giugno anno precedente   |
| <i>BUDGET</i>   | Definizione   | Direttore Generale   | 31 dicembre anno precedente   |
| <i>BILANCIO DI PREVISIONE</i>   | Approvazione  | Consiglio di Amministrazione   | 31 dicembre anno precedente   |
| <i>PIANO STRATEGICO</i> - Sezione Obiettivi e Azioni Triennali  | Aggiornamento in sede di approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione in base alle risorse disponibili | Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore previa approvazione degli obiettivi con particolare riferimento alla Didattica, Ricerca e Servizi agli Studenti del Senato Accademico | 31 dicembre anno precedente   |
| <i>PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO)</i>  | Adozione  | Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale  | 31 gennaio anno di riferimento  |
| <i>MONITORAGGIO IN ITINERE</i>  | Monitoraggio  | Prorettori Delegati  | entro il 30 aprile anno di riferimento<br>entro il 31 ottobre anno di riferimento |
| <i>RELAZIONE DEL RETTORE SUI RISULTATI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO</i> | Adozione  | Consiglio di Amministrazione   | 30 aprile anno successivo   |
| <i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>  | Adozione  | Consiglio di Amministrazione   | 30 giugno anno successivo   |
| <i>RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE</i>  | Validazione   | Nucleo di Valutazione  | 30 giugno anno successivo   |

## Titolo V – Programmazione e monitoraggio degli obiettivi delle Strutture Fondamentali

### Art. 18. Programmazione dei Dipartimenti

1. La Programmazione dei Dipartimenti avviene in coerenza con i documenti programmatici di Ateneo, in relazione a modalità, tempistica e obiettivi.

2. In particolare i Dipartimenti programmano:

- l'Offerta formativa;
- la Ricerca;
- la Terza Missione;
- il reclutamento del personale docente;
- il budget nell'ambito del bilancio di previsione di Ateneo.

3. La programmazione dell'offerta formativa avviene secondo le modalità stabilite dal MUR e dagli Organi di Governo.

4. La programmazione di Didattica, Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti avviene, secondo le Linee Guida emanate dal Presidio per la Qualità di Ateneo, con l'approvazione del Documento di Programmazione Dipartimentale (PDip).

5. Il Documento di Programmazione Dipartimentale ha un orizzonte temporale di 3 anni e viene approvato secondo la tempistica prevista dalle Linee Guida del PQA e viene aggiornato in caso di significative variazioni di contesto.

6. I Documenti di Programmazione Dipartimentale sono trasmessi agli Organi di Governo.

8. Nella stesura del Documento di Programmazione Dipartimentale i Dipartimenti definiscono i propri obiettivi di Didattica, Ricerca e Terza Missione con orizzonte temporale triennale pari a quello della programmazione e in coerenza con gli obiettivi di Ateneo.

9. La programmazione del reclutamento del personale avviene secondo la procedura definita dal Consiglio di Amministrazione.

10. I documenti di cui al presente articolo contribuiscono alla definizione e all'aggiornamento degli obiettivi operativi del Piano Strategico di Ateneo.

#### **Art. 19. Misurazione e valutazione dei risultati della programmazione dei Dipartimenti**

1. Nell'ambito del documento di cui all'art. 18, comma 4, per misurare il grado di raggiungimento dei propri obiettivi i Dipartimenti utilizzano gli indicatori di cui all'art. 13 e altri individuati dal PQA o dai Dipartimenti stessi coerentemente con i precedenti.

2. La misurazione e il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi di Didattica, Ricerca e Terza Missione dei Dipartimenti avvengono, secondo le Linee Guida emanate dal Presidio per la Qualità di Ateneo e la relativa tempistica, con l'approvazione annuale del Documento di Monitoraggio Dipartimentale (MDip).

3. I Documenti di Monitoraggio Dipartimentale sono trasmessi agli Organi di Governo.

4. I risultati aggregati raggiunti dai Dipartimenti vengono rendicontati anche nell'ambito della Relazione del Rettore di cui all'art. 15.

#### **Art. 20. Partecipazione al processo di programmazione e controllo delle altre Strutture Fondamentali**

1. Le Scuole e i Centri partecipano al processo di programmazione e controllo, secondo le rispettive competenze, in coerenza con i documenti programmatori di Ateneo, e con eventuali specifiche linee guida, in relazione a modalità, tempistica e obiettivi.

2. Gli obiettivi e i risultati raggiunti da Scuole e Centri contribuiscono alla definizione degli obiettivi operativi dei successivi Programmi Triennali.

3. I Presidi di Scuola hanno accesso in tempo reale ai report e ai cruscotti di cui all'art. 13 per le proprie attività di competenza.

## Titolo VI - Revisione del sistema di programmazione e controllo

### **Art. 21. Revisione ordinaria del sistema di programmazione**

1. Il sistema di programmazione e controllo e il relativo set di KPI di cui all'art. 13 è rivisto con cadenza triennale, tenuto conto di:

- feedback delle Strutture;
- feedback dei Portatori di interesse;
- efficacia del monitoraggio;
- eventuali difficoltà operative di rilevazione dei dati;
- eventuali mutamenti normativi.

### **Art. 22. Revisione straordinaria**

1. Il sistema di programmazione e controllo e il relativo set di KPI di cui all'art. 13 è rivisto ogniqualvolta emergano criticità significative.

### **Art. 23. Modalità di revisione**

1. Il Rettore, con il supporto metodologico dei Prorettori e i Delegati competenti alla pianificazione e alla programmazione, formula una proposta di revisione del Sistema di programmazione e controllo tenuto conto degli elementi di cui agli articoli precedenti.

2. Il Sistema di programmazione e controllo e le sue revisioni sono approvati dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.