

Piano della performance

2015-2017

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità

revisione del 25.2.2015



UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI GENOVA

GUIDA ALLA LETTURA	I
PERCHÉ PERFORMANCE E TRASPARENZA	I
CHE COS'È LA PERFORMANCE	I
CHE COS'È LA TRASPARENZA	II
COME SI LEGGE IL DOCUMENTO	III
LE PRIORITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E TECNICA.....	III
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	1
1.1 CHI SIAMO, COSA FACCIAMO, COME OPERIAMO	1
2. IDENTITÀ	2
2.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE	2
2.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE.....	2
3. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE	3
3.1 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO	3
3.2 LE FASI DI PROGRAMMAZIONE.....	3
3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE	5
4. OBIETTIVI	8
4.1 OBIETTIVI STRATEGICI.....	8
4.2 OBIETTIVI OPERATIVI	10
4.3 OBIETTIVI FUNZIONALI	12
5. TRASPARENZA.....	23
5.1. OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI GOVERNO	23
5.2 INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA. GIORNATE DELLA TRASPARENZA	25
5.3 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA	26
5.4 DATI ULTERIORI	28
6 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO	28
6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	28
6.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	28
6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	29
ALLEGATO TECNICO	
1. BALANCED SCORECARD	
2. METRICA DEGLI INDICATORI	
3. SERVIZI MONITORATI	

PERCHÉ PERFORMANCE E TRASPARENZA

A partire dagli anni '90 dello scorso secolo, una nuova cultura nella gestione della Pubblica amministrazione ha trasformato il rapporto tra istituzioni e cittadini, offrendo nuovi strumenti utili a comprendere e approfondire le scelte operate nella gestione degli enti da parte degli amministratori. Oggi, il cittadino può accedere ai dati di un ente al fine di verificare come questo ha programmato e agito, anche al suo interno, e con quali risultati.

Tenuto conto della necessità di fornire una risposta adeguata alla diffusa esigenza di semplificazione, e sulla base dei risultati preliminari dell'attività del gruppo di lavoro congiunto ANVUR-CODAU¹, per la prima volta e in via sperimentale, viene redatto un documento integrato che riunisce il *Piano della performance* e il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*². Il documento è uno strumento atto a rendere accessibili e trasparenti i dati relativi alle attività - in particolare quelle amministrative e tecniche - dell'Ateneo, oltre che agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini, agli studenti, ai dipendenti e a tutti i possibili interessati.

CHE COS'È LA PERFORMANCE

Per migliorare della qualità dei servizi offerti e valorizzare il merito, con il D. Lgs. n. 150 del 2009³ è stato introdotto negli enti pubblici il cosiddetto ciclo della performance, che prevede la programmazione di obiettivi per l'attività amministrativa e tecnica e la rendicontazione dei risultati conseguiti, ossia della performance. I documenti che caratterizzano il ciclo della performance sono:

Sistema di misurazione e valutazione della performance	Documento di natura metodologica, che delinea il funzionamento del ciclo di gestione della performance per gestire con chiarezza la programmazione delle attività, monitorarne l'attuazione al fine di introdurre quelle misure correttive eventualmente necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati e rendicontare i risultati conseguiti
Piano della performance	Documento di programmazione, nel quale sono individuati e assegnati alle strutture, ai dirigenti e al personale tecnico amministrativo gli obiettivi funzionali- di natura tecnico amministrativa- declinati dagli obiettivi strategici e operativi previsti dalla programmazione dell'Ateneo
Relazione sulla performance	Documento di natura consuntiva, nel quale, annualmente, sono rendicontati i risultati di ciascun ciclo di gestione della performance

I risultati del ciclo della performance possono essere letti da prospettive diverse con diversi effetti economici e giuridici:

Performance organizzativa a livello di Ateneo	A partire dalla prossima tornata di rinnovi contrattuali, sarà un elemento per l'attribuzione di risorse per la contrattazione integrativa alle amministrazioni più virtuose ⁴ .
Performance organizzativa a livello di struttura interna	È elemento per la corresponsione della retribuzione di risultato ai dirigenti e, dalla prossima tornata contrattuale, sarà un elemento di corresponsione del trattamento accessorio al personale tecnico-amministrativo ⁵ .
Performance individuale	È elemento per la corresponsione della retribuzione di risultato ai dirigenti e del trattamento accessorio al personale tecnico-amministrativo ⁶ .

¹ L'ANVUR è l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario, il CODAU è il Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie. Il gruppo di lavoro ha svolto la propria attività da marzo a luglio del 2014. Si è in attesa della formalizzazione degli esiti di tale attività da parte dei soggetti competenti.

²A livello nazionale i soggetti coinvolti in materia di performance e trasparenza, per le Università, sono: l'ANVUR, che svolge la valutazione delle attività nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del D. Lgs. n.150/2009 e in conformità ai poteri di indirizzo del Dipartimento della Funzione Pubblica e l'ANAC (Autorità nazionale anticorruzione) che è invece competente in materia di trasparenza e integrità, oltre che di anticorruzione.

³Il provvedimento di riforma in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni prevede che ai fini *...del miglioramento della qualità dei servizi offerti ..., nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ... e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, ... le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi, d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi*, D. Lgs. n. 150 del 2009, artt. 3 e 4.

⁴Art. 40, comma 3 quater, del D. Lgs. n. 165 del 2001

⁵Art. 45, comma 1, del D. Lgs. n. 165 del 2001, CCNL di area dirigenziale

⁶Art. 45, comma 1, del D. Lgs. n. 165 del 2001, CCNL di area dirigenziale, CCNL di comparto.

Dall'anno scorso, l'Ateneo, supportato dal Nucleo di Valutazione⁷, ha intrapreso un percorso di graduale complementarità e sincronizzazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione, in particolare con la programmazione triennale⁸ e il ciclo di bilancio⁹, con l'obiettivo della semplificazione e dell'integrazione.

I diversi cicli programmatori perseguono, infatti, finalità coerenti ma non del tutto coincidenti: la programmazione triennale concerne azioni ed obiettivi strategici strettamente correlati alla missione degli Atenei - ossia formazione e ricerca - individuati nell'ambito di linee guida nazionali, che le singole università sono chiamate a realizzare, nell'ambito del proprio *Programma triennale*; il ciclo del bilancio, come ciclo programmatorio, attiene principalmente all'allocazione delle risorse, mentre il *Piano della performance* si focalizza, attraverso la definizione degli obiettivi funzionali e la valutazione del loro raggiungimento, sulla programmazione e valutazione delle attività tecniche e amministrative a supporto della missione.

CHE COS'È LA TRASPARENZA

La nuova cultura nella gestione della Pubblica amministrazione¹⁰ indirizza sempre più le esigenze di trasparenza sia verso il cittadino, che deve essere messo nella condizione di conoscere le attività e le regole dell'amministrazione pubblica con cui interagisce, sia verso l'amministrazione stessa, che deve agire in un'ottica di risultato e deve pertanto essere in grado di confrontarsi e misurarsi con una gestione della res publica orientata al miglioramento continuo.

Corollario di tale impostazione è l'obbligo di rendere trasparenti le proprie strutture organizzative, le modalità attraverso le quali le stesse ottemperano ai propri compiti istituzionali, il modo attraverso il quale vengono gestiti i processi e le responsabilità individuali dei soggetti.

Sulla base di quanto già contenuto nel D. Lgs. n. 150 del 2009, il D. Lgs. 33 del 2013 ribadisce il concetto di trasparenza intesa come "accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e le attività della pubblica amministrazione, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali sull'utilizzo delle risorse pubbliche". In tale ottica si pone anche l'istituto dell'accesso civico inteso come "diritto di chiunque di richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni o dati nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione". Le amministrazioni sono tenute ad adottare tutte le misure necessarie al fine di assicurare l'efficacia di tale istituto quale, in primo luogo, la pubblicazione dell'indirizzo di posta elettronica dedicato. Tale nozione si differenzia da quella prevista dalla legge n. 241 del 1990, che la collega al diritto di accesso ai documenti amministrativi e alla titolarità di un interesse, diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata. "L'accessibilità totale" presuppone invece l'accesso da parte dell'intera collettività a tutte le informazioni pubbliche tramite la pubblicazione sui siti web istituzionali di una serie di dati indicati nel decreto stesso, allo scopo di perseguire obiettivi di legalità, sviluppo della cultura dell'integrità e dell'etica pubblica.

Il Programma triennale per la trasparenza è il documento di natura programmatoria recante gli obiettivi e gli interventi relativi alla trasparenza e l'integrità e in cui sono riportate le azioni poste in essere per garantire la trasparenza dell'operato dell'amministrazione. Esso è uno strumento di programmazione autonomo rispetto al Piano triennale di prevenzione della corruzione di cui alla L. n. 190 del 2012, pur se ad esso strettamente collegato.

⁷ Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, come Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), in applicazione dell'art. 2, comma 1, lett. r) della L. n. 240 del 2010 e dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150 del 2009, supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance*.

⁸ La normativa prevista dall'art. 1-ter, del DL n. 7 del 2005, convertito dalla L. N. 43 del 2005, prevede, per ciascun triennio la definizione, con decreto del Ministro, di "linee generali d'indirizzo" per il sistema, 2) l'adozione, da parte delle Università, di un programma triennale rimodulabile al 30 giugno di ciascuno dei predetti anni, coerente con le predette linee generali d'indirizzo, il periodico monitoraggio e la valutazione ex post dei programmi delle Università, l'utilizzo dei risultati per la ripartizione delle risorse a valere prioritariamente sul fondo per la programmazione.

⁹ Ai sensi dello Statuto di Ateneo prevede che il Senato Accademico "individua annualmente e comunica al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi didattici e di ricerca da raggiungere, tenuto conto delle proposte delle scuole e dei rapporti annuali del nucleo di valutazione e della commissione paritetica di Ateneo." (art. 18, comma 2, dello Statuto). Il Consiglio di Amministrazione "definisce ogni anno, su proposta del Rettore e acquisite le linee programmatiche indicate dal Senato Accademico, le linee generali del bilancio di previsione dell'anno successivo e ne dà tempestiva comunicazione alle strutture dell'Ateneo.... Approva a maggioranza dei componenti, su proposta del Rettore e tenuto conto degli obiettivi didattici e di ricerca definiti dal Senato Accademico, i bilanci di previsione annuale e triennale..." (art. 22, commi 2 e 3, dello Statuto)

¹⁰ Il concetto di trasparenza è stato introdotto dal D.Lgs. n. 150/2009 e sviluppato dalle ulteriori disposizioni in materia quali il D.L. n. 83/2012 convertito con modificazioni nella legge n. 134/2012 e, in ultimo, in attuazione della delega contenuta nella legge n. 190/2012, dal D.Lgs. n. 33 del 14/3/2013, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni". Il Programma fa inoltre riferimento alle delibere della Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) nn. 105/2010, 2/2012; 35/2012, 6/2013, 50/2013, 71/2013 e alla delibera n. 77/2013 adottata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC., ex CIVIT).

COME SI LEGGE IL DOCUMENTO

Nella prime due sezioni del documento, sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni e identità, vengono descritti gli elementi che caratterizzano l'Università di Genova, quali la missione, la governance e la struttura amministrativa e vengono forniti alcuni dati quantitativi relativi a studenti, didattica, ricerca, personale e spazi. Successivamente, nella sezione il processo di programmazione, viene analizzato il contesto in cui l'Ateneo opera, viene descritto il processo di programmazione, previsto dal *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, e viene sinteticamente definito il collegamento tra i diversi obiettivi dell'Ateneo, i quali verranno approfonditi successivamente.

Nella sezione obiettivi sono prima riportati gli obiettivi strategici e operativi di missione, come individuati dagli altri documenti di programmazione, e poi definiti i conseguenti obiettivi funzionali, ossia quelli riguardanti l'attività amministrativa e tecnica, e i relativi responsabili.

Nella successiva sezione trasparenza, vengono illustrate le attività realizzate dall'Ateneo in tema di trasparenza, il procedimento di elaborazione e adozione del *Programma*, gli obiettivi strategici in materia di trasparenza, le modalità di coinvolgimento degli stakeholder, le iniziative di comunicazione della trasparenza e gli strumenti di comunicazione per la diffusione del *Programma* e della cultura della trasparenza e dell'integrità.

In chiusura, nella sezione il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance, viene descritto il processo relativo al ciclo della performance e le relative azioni di miglioramento

Nell'allegato tecnico, infine, sono presentate le specifiche tecniche relative ai cronoprogrammi e agli indicatori.

LE PRIORITÀ DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA E TECNICA

Gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica previsti per il 2015, quale declinazione degli obiettivi strategici e operativi, sono volti a fornire un efficace supporto al perseguimento della missione, contribuendo a incidere sulle principali problematiche e sfruttare i fattori chiave a disposizione in una prospettiva di sviluppo.

Per il 2015, l'azione amministrativa e tecnica ha tra le priorità quella di fornire il proprio contributo, sia tramite strumenti tecnici di analisi e previsione, sia tramite il supporto operativo, allo sviluppo della didattica e della ricerca, anche al fine di aumentare la quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) assegnata all'Ateneo, nonché la quota che dal 2014 viene distribuita con il sistema del costo standard per studente. Questo aspetto assume un'importanza ancora maggiore, in quanto l'incidenza di entrambe quote sul FFO complessivo è destinata a salire negli anni a venire.

In tale ambito, si pongono, ad esempio, gli obiettivi di sostegno dell'e-learning, di miglioramento, di decentramento e di dematerializzazione dei servizi agli studenti e di miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca, compreso il supporto alla compilazione della SUA-RD, nonché tutti gli interventi organizzativi previsti.

Un'ulteriore priorità è quella della semplificazione dei processi, finalizzata sia al miglioramento del servizio all'utenza - gli studenti in primis - sia alla razionalizzazione dell'impiego delle risorse. Le risorse liberate da attività che non creano valore potranno essere impiegate per attività di più diretto supporto alla missione.

Sempre nell'ottica del migliore utilizzo delle risorse, assumono una particolare rilevanza gli obiettivi di razionalizzazione del patrimonio edilizio, finalizzati, in particolare, alla manutenzione degli edifici di proprietà e alla razionalizzazione degli affitti attivi e passivi.

Organica a tutti questi obiettivi è poi l'attivazione di strumenti integrati - informativi, previsionali e operativi - finalizzati all'analisi della gestione economica, patrimoniale e organizzativa dell'Ateneo, in grado di fornire alla governance una base certa sulla quale assumere decisioni.

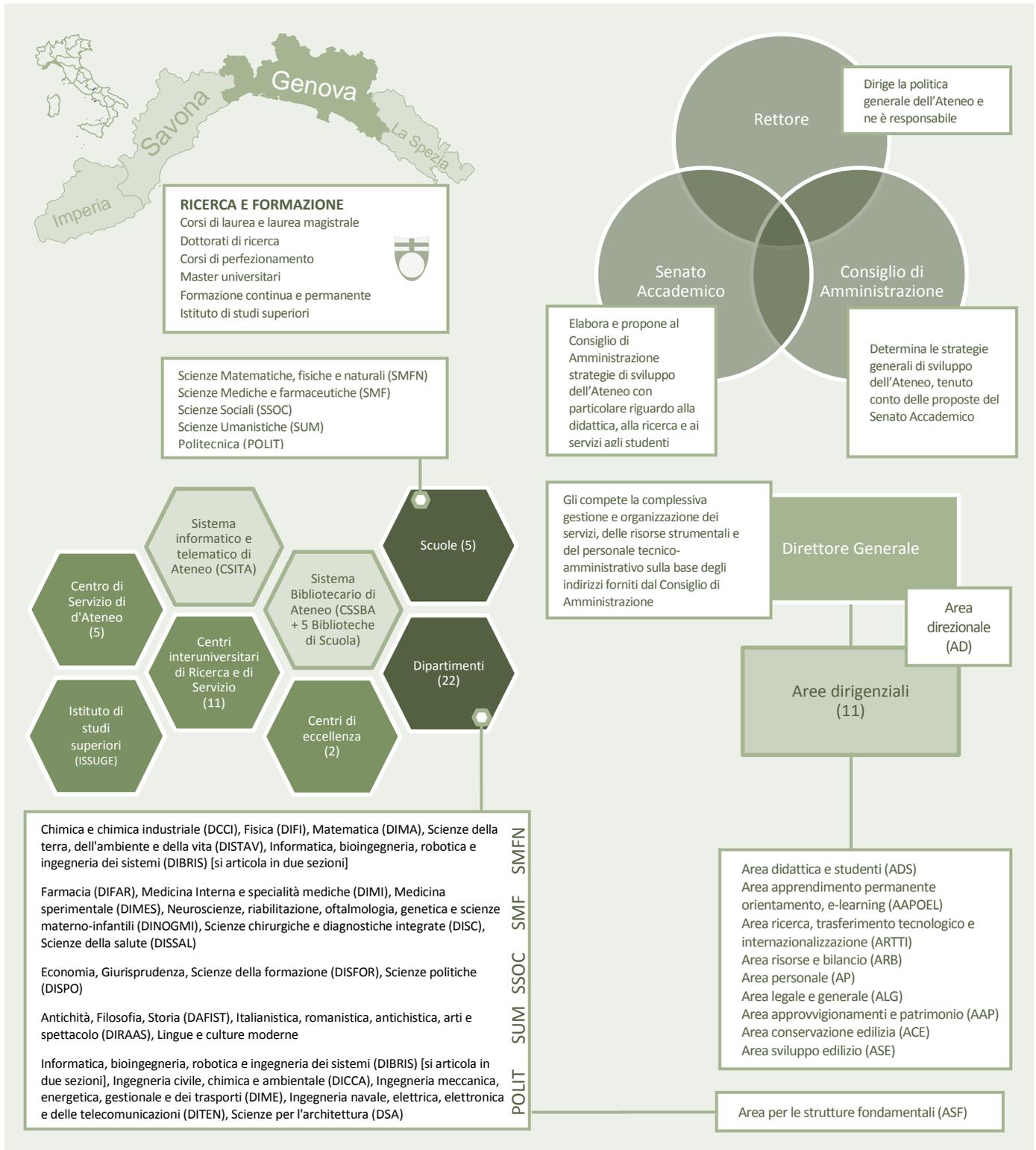
Il ciclo della performance può quindi contribuire, oltre che a una gestione dell'Ateneo più consapevole, a fornire un supporto affinché si possa ottenere un graduale aumento delle risorse percepite dall'Ateneo nell'ambito dell'attribuzione del Fondo di finanziamento ordinario.

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

1.1 CHI SIAMO, COSA FACCIAMO, COME OPERIAMO

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.

FIG. 1.1 ATTIVITÀ, ORGANI E STRUTTURA DELL'ATENEO



2. IDENTITÀ

2.1 L'AMMINISTRAZIONE IN CIFRE

FIG. 2.1 DATI SUI SERVIZI RESI E LE RISORSE IMPIEGATE (dal presskit dicembre 2014)

OFFERTA FORMATIVA	RISORSE ECONOMICHE	
126 Corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico (a.a. 2014/2015)	fondo di cassa 1.1.2013	€ 125.504.840,78
26 Corsi di Dottorato (articolati in 81 curricula) più 2 in consorzio/convenzione con sede esterna XXX ciclo (a.a. 2014/2015)	Somme riscosse esercizio 2013	€ 443.858.436,84
1 Corso internazionale di Dottorato XXX ciclo (a.a. 2014/2015)	Pagamenti eseguiti esercizio 2013	€ 431.701.265,08
55 Scuole di Specializzazione di cui 14 con sede esterna (a.a. 2013/2014)	fondo di cassa 31.12.2013	€ 137.662.012,76
35 Corsi di Perfezionamento e di formazione permanente (a.a. 2013/2014)	RISORSE PER LA RICERCA	
26 Master Universitari di I e II livello (a.a. 2013/2014)	Totale	€ 21.509.152,85
	di cui di ateneo	€ 5.739.779,78
STUDENTI E LAUREATI	ENTRATE PER CONTO TERZI	
32.836 iscritti a corsi di I e II livello (a.a. 2013/2014) di cui 5.461 iscritti	Totale	€ 14.286.525,74
6.293 laureati (anno solare 2013)	PERSONALE (al 30.06.2014)	
408 Studenti tutor, 70 Tutor alla pari, 229 Tutor didattici	Docenti	1.341
Più di 3.200 Tirocini attivati, di cui più di 60 all'estero	professori ordinari	340
341 Ore erogate di orientamento al lavoro	professori associati	387
9 Eventi di incontro laureati/aziende, di cui 2 Career Day	Ricercatori	614
	CEL (collaboratori ed esperti linguistici)	19
RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Dirigenti	10
62 domande di brevetto, delle quali 10 depositate nel 2014	Tecnici-amministrativi:	1.413
27 spin off universitari	aree biblioteche	76
35 imprese innovative nate dall'attività di ricerca svolta in Ateneo.	area amministrativa, amministrativa-gestionale	738
Diogene Sportello tecnologico della Liguria	area servizi generali e tecnici	131
	area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	421
INTERNAZIONALIZZAZIONE	area socio-sanitaria, medico-odontotecnica e socio-sanitaria	47
1.632 studenti stranieri Erasmus ospitabili dall'Ateneo genovese nel 2014/2015	totale	2.783
400 studenti stranieri Erasmus ospiti (stima) dell'Ateneo genovese per l'a.a. 2014/2015	SPAZI SEDI DI ATTIVITÀ	
356 istituti partner con cui sono stati stipulati Accordi Erasmus+ Erasmus per il 2014/2015 e 113 accordi di cooperazione per la mobilità studentesca con Università straniere	Totale	312.400 mq

2.2. MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE

La missione dell'Ateneo è delineata nel preambolo dello Statuto e di seguito riportata, assieme ai valori che lo permeano.

FIG. 2.2 MISSIONE E VALORI (dallo Statuto)



3. IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE

3.1 ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ED ESTERNO

In base all'analisi del contesto esterno ed interno, sono identificate le principali problematiche e i fattori sui quali è possibile agire per lo sviluppo dell'Ateneo, individuando strategie, obiettivi e azioni che, facendo leva sui punti di forza e riducendo quelli di debolezza, consentano di sfruttare le opportunità e ridurre le minacce del contesto esterno. E' di seguito presentata una matrice SWOT¹¹ aggiornata al 31.12.2014, che sintetizza l'analisi effettuata in sede di redazione delle *Linee generali al bilancio 2015*.

FIG. 3.1 ANALISI SWOT (dalle Linee generali del bilancio 2015)

PUNTI DI FORZA DELL'ATENEO Valore economico, sociale, culturale prodotto dall'Ateneo (peso economico è di circa 430 milioni di Euro - fonte bilancio sociale) Ampia offerta formativa di base (attivati corsi per il 75% classi di I ciclo/ciclo unico - fonte MIUR) Multidisciplinarietà della ricerca (Genova attiva su 13 aree, solo 8 Atenei in Italia risultano attivi scientificamente su tutte le 14 aree - fonte CENSIS) Internazionalizzazione - (I posizione fra grandi Atenei - fonte CENSIS)	PUNTI DI DEBOLEZZA DELL'ATENEO Diminuzione del peso dell'Ateneo nell'assegnazione della "quota premiale" del FFO (2009: 3,7%, 2013: 2,3%) Mancanza di coordinamento e valorizzazione delle attività di <i>public engagement</i> Determinazione imprecisa, da parte dello Statuto, delle competenze delle strutture e dell'efficienza e trasparenza dei processi Percentuale di abbandoni da parte degli studenti superiore alla media degli atenei della stessa area geografica (14,7% a fronte della media di Atenei del Nord del 12,6% - fonti: MIUR, ANVUR)
S	W
OPPORTUNITA' ESTERNE <i>Europa 2020</i> , strategia di riforma dell'UE in cui è previsto che l'università sia motore dello sviluppo economico e sociale <i>Horizon 2020</i> , programma incentrato sulla innovazione quale elemento primario nei temi economici e sociali La posizione geografica e il clima liguri, se valorizzati congiuntamente agli enti territoriali e ai privati, sono elemento di attrazione internazionale Possibilità di ampia sinergia con enti pubblici e privati, in particolare, nella regione L' <i>e-learning</i> consente la presenza in un mercato più vasto e senza frontiere con costi strutturali relativamente bassi	OSTACOLI ESTERNI Crisi economica, finanziaria, sociale ancora in atto (tasso di disoccupazione del primo trimestre 2014 prossimo al 12% e superiore al 40% per i giovani di età 15-24 anni) Diminuzione finanziamento FFO nazionale (2009: 7.491 2013: 6.748 - fonte CUN) Diminuzione dei docenti (nel 2009: 60.882 nel 2013: 53.446 - fonte MIUR) Impatto della riforma Gelmini e di altri provvedimenti che hanno causato un aggravamento dei processi
O	T

3.2 LE FASI DI PROGRAMMAZIONE

L'Ateneo ha intrapreso un percorso di raccordo dei cicli di programmazione, in particolare la programmazione triennale, il ciclo di bilancio e il ciclo della performance, con l'obiettivo di disporre di un unico documento contenente le proprie strategie e gli strumenti per perseguirle, di seguito descritto.

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

Sulla base dell'analisi del contesto precedentemente illustrata, gli **obiettivi strategici** dell'Ateneo sono definiti dal *Programma triennale*, in coerenza con le linee generali di indirizzo del MIUR, e **riportati in viola nel seguito del presente Piano**.

Tali obiettivi costituiscono le strategie di realizzazione della missione e di tutta l'attività dell'Ateneo in un orizzonte temporale pluriennale. Essi non dipendono direttamente dall'attività amministrativa e tecnica propria del ciclo della performance.

¹¹ L'analisi SWOT, usata per la prima volta da Albert Humphrey negli anni '60, è uno strumento di pianificazione strategica usato per analizzare i punti di forza (Strengths), di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) in relazione alla realizzazione di un progetto o di un obiettivo. L'analisi riguarda sia l'ambiente interno (punti di forza e debolezza) che esterno (minacce ed opportunità).

PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

Dagli obiettivi strategici definiti nel *Programma triennale* discendono, a cascata, gli **obiettivi operativi**, definiti dalle *Linee generali del bilancio* (le quali contengono gli obiettivi didattici e di ricerca individuati dal Senato Accademico, tenuto conto del contributo delle strutture fondamentali), e **riportati in arancione nel seguito del presente Piano**. Tali obiettivi, di norma, definiscono le fasi intermedie di realizzazione degli obiettivi strategici, in un orizzonte temporale annuale o infrannuale. Essi non dipendono direttamente dall'attività amministrativa e tecnica propria del ciclo della performance.

Al fine di evidenziare le relazioni tra gli obiettivi di diversa tipologia e diverso orizzonte temporale, gli obiettivi operativi sono classificati all'interno di una mappa strategica¹² articolata in 4 prospettive, le quali ricomprendono aree strategiche coerenti con il *Programma triennale* (fig. 3.4):

FIG. 3.2 MAPPA STRATEGICA PROSPETTIVE E AREE STRATEGICHE¹³



PROGRAMMAZIONE FUNZIONALE

Il *Piano della performance* definisce gli **obiettivi funzionali** propri dell'attività di supporto amministrativo e tecnico, **in seguito evidenziati in azzurro**. Essi costituiscono i mezzi d'attuazione diretta degli obiettivi strategici e operativi contenuti nelle aree *Servizi di supporto (I)* e *Infrastrutture (F)* e il supporto amministrativo e tecnico necessario alla realizzazione degli obiettivi delle altre aree d'intervento (A,B,C,D,E,G,H,L) e al funzionamento dell'ente, come espressamente previsto da specifici obiettivi delle aree I) e F) previsti del *Programma triennale*.

Essi sono gli obiettivi propri esclusivamente dell'attività amministrativa e tecnica di supporto alla missione dell'Ateneo, che vengono definiti, monitorati e valutati nell'ambito del ciclo della performance. Il perseguimento di questi obiettivi dipende dall'attività dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo, e la valutazione del loro grado di raggiungimento comporta su di essi effetti giuridici, organizzativi ed economici.

DECLINAZIONE ORGANIZZATIVA

Al fine di individuare il responsabile del loro perseguimento, ciascun obiettivo funzionale è assegnato (fig. 3.5):

- › al Direttore Generale, che è il diretto responsabile del loro raggiungimento;
- › ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali), il cui Dirigente competente è il diretto responsabile del loro raggiungimento;
- › ai Dirigenti, che sono i diretti responsabili del loro raggiungimento;
- › al personale tecnico amministrativo cui sono conferiti incarichi di responsabilità, se obiettivi individuali; il personale cui fa capo l'obiettivo ne è individualmente responsabile;

¹² La mappa strategica, sviluppata da Robert Kaplan e David Norton nel 2006, è la rappresentazione grafica degli obiettivi e delle strategie perseguite per comprendere le ragioni alla base della strategia perseguita da un'impresa o da un ente.

¹³ Il *Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio* potrà essere definito dopo l'emanazione del DM di cui all'art. 19, c. 4, del D.Lgs. 91 del 2011. Nell'attesa sono monitorati i costi unitari relativi al personale tecnico-amministrativo per i servizi di supporto alla missione.

› al restante personale, se obiettivi di gruppo; il personale cui fa capo l'obiettivo ne è collettivamente responsabile.

Il Direttore Generale, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile del raggiungimento di tutti i predetti obiettivi.

VERIFICA DEI RISULTATI RAGGIUNTI

La performance organizzativa globale dell'Ateneo è rilevata annualmente utilizzando una *Balanced scorecard*¹⁴ (fig. 3.3), coerente con la mappa strategica precedentemente illustrata (figura 3.2).

La *Balanced scorecard* consente di ottenere un risultato per ogni prospettiva, pari alla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti per la stessa, misurati attraverso parametri (indicatori) scelti ex ante.

In particolare, il risultato della prospettiva *Servizi di supporto e infrastrutture* rappresenta il risultato dell'attività amministrativa e tecnica di supporto alla missione.

La media ponderata delle quattro prospettive che privilegia quella Stakeholder in quanto più direttamente collegata alla missione, consente di giungere a un risultato globale di Ateneo, il quale evidenzia come tutti gli obiettivi, seppur di vario livello e di diversa natura, contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al perseguimento della missione dell'Ateneo

FIG.3.3 BALANCED SCORECARD



3.3 ALBERO DELLA PERFORMANCE

Nelle due figure successive viene sintetizzato graficamente il collegamento tra i diversi obiettivi.

In particolare, nella prima figura (fig. 3.4) vengono indicati gli specifici obiettivi operativi per il 2015 che il Consiglio di Amministrazione, nelle *Linee generali del bilancio*, ha declinato da quegli obiettivi strategici del *Programma triennale* cui si è ritenuto prioritario dare attuazione nel 2015, e il reciproco collegamento all'interno della mappa strategica.

Nella seconda figura (fig. 3.5) viene sintetizzato graficamente il collegamento tra gli obiettivi funzionali, propri delle attività amministrative e tecniche, con l'indicazione del relativo responsabile, e gli obiettivi operativi.

¹⁴ La *Balanced scorecard*, o scheda di valutazione bilanciata, sviluppata da Robert Kaplan e David Norton nel 1992, è uno strumento che permette di tradurre la missione e la strategia dell'ente in un insieme coerente di rilevazioni di performance, facilitandone la misurabilità.

FIG.3.4 MAPPA STRATEGICA

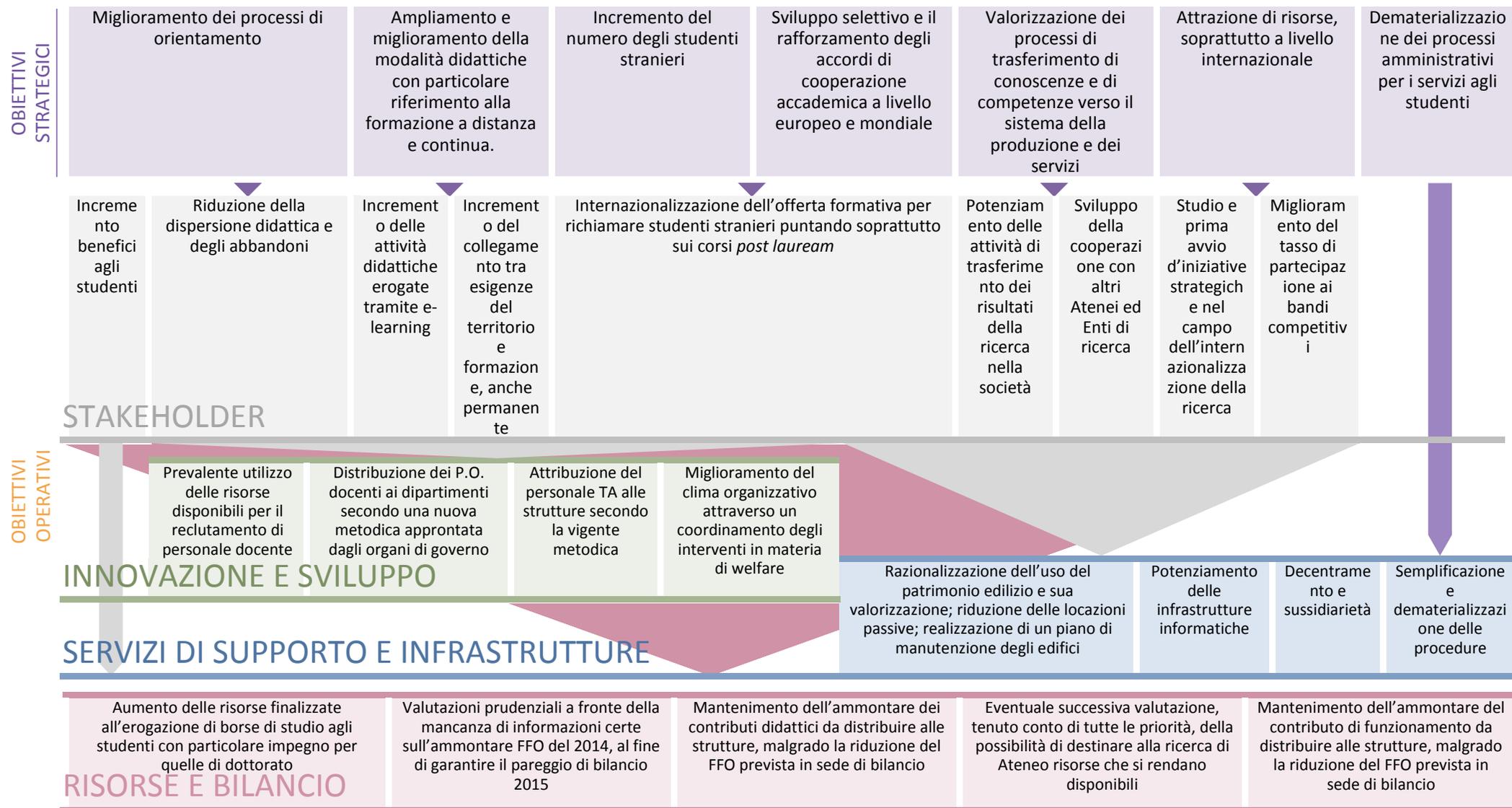
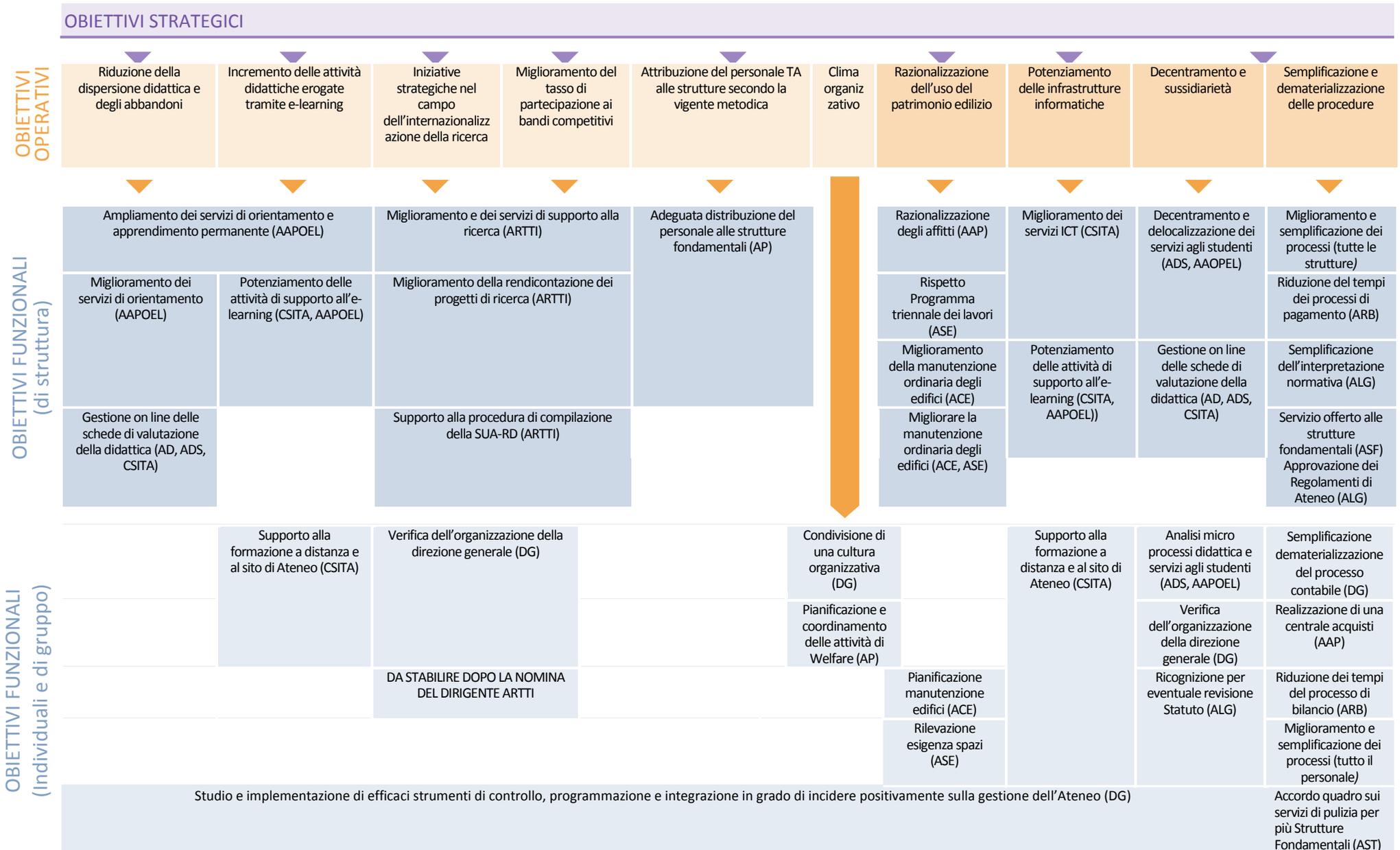


FIG.3.5 DECLINAZIONE ORGANIZZATIVA



4. OBIETTIVI

4.1 OBIETTIVI STRATEGICI

Nel *Programma triennale 2013-2015*, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26.3.2014, per ciascuna area strategica sono stati definiti gli obiettivi strategici riportati nella seguente tabella 4.1, nelle 4 prospettive della mappa strategica sopra illustrata. Il grado di raggiungimento, nel triennio di riferimento, degli obiettivi strategici è misurato tramite gli indicatori previsti da tale documento, il quale è aggiornato entro il 30.6 di ogni anno.

TAB. 4.1 OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

PROSPETTIVA STAKEHOLDER	
Area Strategica	Obiettivi Strategici
Formazione	SA1. Ulteriore razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa pre e post lauream anche al fine di incrementare il numero dei laureati sia la loro adeguatezza al mondo del lavoro
Formazione	SA2. Utilizzo e ampliamento, quale strumento di miglioramento, della valutazione periodica della didattica nell'ambito del sistema nazionale di Assicurazione della Qualità (AQ) degli atenei (AVA- autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario)
Formazione	SA3. Ampliamento e miglioramento della modalità didattiche con particolare riferimento alla formazione a distanza e continua. In tale ambito l'Ateneo intende partecipare alle "azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti" (I) - "formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche" (c) per il raggiungimento dell'obiettivo del sistema universitario "Promozione della qualità del sistema universitario".
Formazione	SA4. Nuovi indirizzi (dai 3 attuali a 4-5) e un collegio residenziale per l'Istituto di Studi Superiori (ISSUGE)
Studenti	SC1. Miglioramento dei processi di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e del collocamento nel mercato del lavoro, potenziando il rapporto Scuola-Università e Università-mondo del lavoro. In tale ambito l'Ateneo intende partecipare alle "azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti" (I) - "azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro" (a) per il raggiungimento dell'obiettivo del sistema universitario "Promozione della qualità del sistema universitario".
Studenti	SC2. Incentivazione, in sinergia con l'ARSSU, delle iscrizioni di studenti non residenti
Studenti	SC3. Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti. In tale ambito l'Ateneo intende partecipare alle "azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti" (I) - "dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti" (b) per il raggiungimento dell'obiettivo del sistema universitario "Promozione della qualità del sistema universitario".
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	SB1. Utilizzare, per la distribuzione delle risorse umane e finanziarie, la qualità della ricerca (VQR, eccellenza, finanziamenti, ecc.), nella consapevolezza del ruolo essenziale della ricerca per l'avanzamento delle conoscenze, il conseguimento di obiettivi di rilevante interesse culturale, economico e sociale. In tale ambito l'Ateneo intende partecipare all'azione "Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione" (II) - "Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca" (a) per il raggiungimento dell'obiettivo del sistema universitario "Promozione della qualità del sistema universitario".
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	SB2. Attrazione di risorse, soprattutto a livello internazionale
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	SB3. Valorizzazione dei processi di trasferimento di conoscenze e di competenze verso il sistema della produzione e dei servizi
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	SB4. Nuove politiche per il dottorato di ricerca
Internazionalizzazione	SD1. Incremento del numero degli studenti stranieri provenienti dall'area mediterranea, dagli altri Paesi dell'Unione Europea, dall'Europa orientale, dall'America Latina, dall'Estremo Oriente e dalle Repubbliche ex Sovietiche dell'Asia Centrale
Internazionalizzazione	SD2. Sviluppo selettivo e il rafforzamento degli accordi di cooperazione accademica a livello europeo e mondiale (in particolare paesi anglosassoni) mediante programmi quali Erasmus Mundus, Tempus, Alfa, in modo da favorire gli scambi di studenti, specializzandi e docenti con le Università più qualificate sia in ambito europeo sia extra-europeo
Internazionalizzazione	SD3. Attenzione, anche economica, alla qualità dei servizi e della didattica offerti agli studenti stranieri
Rapporti con il territorio	SL1. Continuare nel ruolo attivo nazionale per una Università migliore
Rapporti con il territorio	SL2. Partecipazione in misura sempre più dinamica e attiva alla vita della città e dell'intero territorio
Rapporti con il territorio	SL3. Consolidamento dei rapporti con enti pubblici e privati in ambito formativo culturale, di ricerca e trasferimento tecnologico
Rapporti con il territorio	SL4. Incremento e valorizzazione delle partecipazioni in enti di interesse e graduale dismissione delle restanti
PARAMETRI DI MONITORAGGIO:	
risultati nella partecipazione alle linee di intervento previste dal MIUR cui l'Ateneo ha aderito	
percentuale accreditamento corsi di studio	
tasso di laureati	
percentuale abbandoni	
percentuale fuori corso	
accreditamento periodico della sede Universitaria "Università di Genova"	
accreditamento periodico dei corsi di studio dell'Ateneo	
numero indirizzi ISSUGE	

costituzione collegio residenziale
 rapporto fra CFU effettivi acquisiti dagli iscritti e CFU previsti
 proporzione di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dell'anno precedente
 rapporto tra iscritti da fuori regione e iscritti totali
 proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca
 entrate per ricerca
 tasso di trasferimento tecnologico
 tasso di attrattività dottorandi fuori sede del corso di dottorato
 tasso di qualità del corso di dottorato
 tasso attrattività studenti stranieri aree individuate
 valore medio tra la proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale, proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale e la proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato
 proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)
 soddisfazione percepita dagli studenti stranieri per la didattica e i servizi
 presenza sulla stampa nazionale
 presenza sulla stampa locale
 rapporti con il territorio
 partecipazioni in enti definite di interesse
 partecipazioni in enti definite non di interesse
i target e la metrica degli indicatori sono definiti nel Programma triennale

PROSPETTIVA INNOVAZIONE E SVILUPPO

Area Strategica	Obiettivi Strategici
Personale	SE1. Mantenimento dell'indicatore delle spese del personale ben al di sotto dell'80%
Personale	SE2. Reclutamento di qualità del personale docente e utilizzo dei punti organico disponibili secondo le reali esigenze dell'Ateneo. In tale ambito l'Ateneo intende partecipare all'azione "incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante, prevedendo nel regolamento di ateneo l'applicazione uniforme delle seguenti misure" (III) - "presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della legge 240/2010 di docenti esterni all'ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale" (a) per il raggiungimento dell'obiettivo del sistema universitario "Promozione della qualità del sistema universitario"
Personale	SE3. Ottimizzare le politiche per il reclutamento e l'assegnazione del personale tecnico- amministrativo
Organizzazione	SG1. Garantire un governo agile, dinamico e collegiale basato sulla propensione all'ascolto, sulla conoscenza diretta delle situazioni e sulle relative capacità di intervento
Organizzazione	SG2. Completamento dell'attività di organizzazione e normazione prevista dallo Statuto
Organizzazione	SG3. Atteggiamenti e procedure miranti alla semplificazione e a rendere più efficienti e veloci gli atti amministrativi
Organizzazione	SG4. Il CSSBA incrementerà le risorse culturali per didattica e ricerca a fronte della necessarie economicità
Organizzazione	SG5. Promuovere la valutazione di tutte le attività, essenziale per le sue ricadute

PARAMETRI DI MONITORAGGIO:

risultati nella partecipazione alle linee di intervento previste dal MIUR cui l'Ateneo ha aderito
 indicatore spese personale
 definizione e applicazione della nuova metodica per l'attribuzione alle scuole delle risorse finalizzate al reclutamento del personale docente, basata su descrittori e indicatori di merito e di carico di attività
 assegnazione del personale tecnico amministrativo alle strutture secondo la metodologia prevista dal Consiglio di Amministrazione
 soddisfazione delle strutture fondamentali sul grado di partecipazione alle decisioni degli Organi di Governo
 tasso di regolamenti approvati
 tasso di posizioni coperte
 tasso di deburocratizzazione
 indice di semplificazione amministrativa
 risorse culturali
 valutazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione nelle strutture fondamentali nell'ambito del ciclo della performance
 rilevazione dei costi unitari per struttura e medi di Ateneo dei servizi di supporto alla missione
i target e la metrica degli indicatori sono definiti nel Programma triennale

PROSPETTIVA SERVIZI DI SUPPORTO E INFRASTRUTTURE

Area Strategica	Obiettivi Strategici
Infrastrutture	SF1. Effettuazione di nuovi insediamenti, con particolare riferimento alla definizione del possibile trasferimento di Ingegneria nel Parco Scientifico e Tecnologico di Erzelli e alla rifunzionalizzazione dell'Albergo dei Poveri
Infrastrutture	SF2. Sviluppo e razionalizzazione dell'uso degli spazi esistenti con particolare riferimento al Polo di San Martino
Infrastrutture	SF3. Conservazione e gestione degli immobili esistenti anche con l'obiettivo della sicurezza e della salute dei luoghi di lavoro (come da Piano edilizio)
Infrastrutture	SF4. Alienazione di edifici non di interesse, riduzione delle locazioni passive e valorizzazione delle locazioni attive
Servizi di Supporto	SI1. Assicurare un efficace ed efficiente supporto amministrativo e tecnico, diretto e indiretto (funzionamento del sistema), al raggiungimento degli obiettivi previsti per le altre aree
Servizi di Supporto	SI2. Migliorare, anche attraverso un'analisi e una revisione dei processi e dell'organizzazione del lavoro, i servizi di supporto
Servizi di Supporto	SI3. Ottimizzazione dei servizi informatici con particolare riguardo a: servizi agli studenti, valutazione della didattica on line e formazione a distanza sistema contabile

supporto alla dematerializzazione e alla gestione documentale
implementazione del sito web di Ateneo coordinato con quelli delle strutture

PARAMETRI DI MONITORAGGIO

definizione del trasferimento a Erzelli
progetto Albergo dei Poveri
ristrutturazione Saiwa
progetto insediamento DIFAR in Clinica Dermatologica
lavori per CEBR
realizzazione degli interventi di manutenzione approvati conclusi
alienazione di edifici dichiarati non di interesse
indice locazioni passive
media ponderata della percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali previsti dal piano della performance per l'area strategica servizi di supporto
soddisfazione percepita dagli studenti per i servizi ad essi destinati
soddisfazione percepita dai docenti per i servizi di supporto alla ricerca e alla didattica
media ponderata della percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali previsti dal piano della performance e discendenti dal presente obiettivo strategico
i target e la metrica degli indicatori sono definiti nel Programma triennale

PROSPETTIVA RISORSE E BILANCIO

Area Strategica	Obiettivi Strategici
Razionalizzazione della spesa	1. Mantenimento della sostenibilità economico finanziaria

PARAMETRI DI MONITORAGGIO

indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF
i target e la metrica degli indicatori sono definiti nel Programma triennale
peso nazionale dell'Ateneo nell'assegnazione della "quota premiale" del FFO
peso nazionale dell'Ateneo nell'assegnazione della "quota standard" del FFO distribuita in base al costo standard per studente

4.2 OBIETTIVI OPERATIVI

Il perseguimento degli obiettivi strategici delineati nella programmazione triennale di Ateneo comporta l'individuazione, a cascata, di obiettivi operativi, ossia obiettivi con orizzonte temporale annuale o infrannuale, individuati quali priorità nelle *Linee generali del bilancio di previsione 2015*, documento approvato dal Consiglio di Amministrazione insieme al bilancio di previsione nella seduta del 17.12.2014 e riportati nella seguente tabella 4.2.

TAB. 4.2 OBIETTIVI OPERATIVI DI ATENEO

PROSPETTIVA STAKEHOLDER

Area Strategica	Obiettivi prioritari per il 2015
Formazione	OA1. Incremento delle attività didattiche erogate tramite <i>e-learning</i>
Formazione/ Internazionalizzazione	OA2/OD1. Internazionalizzazione dell'offerta formativa per richiamare studenti stranieri puntando soprattutto sui corsi <i>post lauream</i>
Rapporti con il territorio	OL1. Incremento, nell'ottica del <i>public engagement</i> , del collegamento tra esigenze del territorio e formazione, anche permanente
Ricerca	OB1. Sviluppo della cooperazione con altri Atenei ed Enti di ricerca
Ricerca	OB2. Miglioramento del tasso di partecipazione ai bandi competitivi
Ricerca/ Rapporti con il territorio	OB3/OL2. Potenziamento delle attività di trasferimento dei risultati della ricerca nella società al fine di favorirne la libera circolazione e la fruibilità
Ricerca/Internazionalizzazioni	OB4/OD2. Studio e primo avvio d'iniziativa strategiche nel campo dell'internazionalizzazione della ricerca
Studenti	OC1. Riduzione della dispersione didattica e degli abbandoni
Studenti	OC2. Incrementi dei benefici agli studenti

PARAMETRI DI MONITORAGGIO

Rapporto tra numero abbandoni e iscritti totali
Rapporto tra fuori corso e iscritti totali
Rapporto tra laureati e iscritti totali
Rapporto tra iscritti stranieri e iscritti totali oppure
Indicatore FFO "Internazionalizzazione della didattica" (media studenti Erasmus in entrata e uscita, CFU conseguiti all'estero, n. laureati con almeno 9 CFU all'estero)
Numero di spin-off, brevetti depositati e contratti di commercializzazione per sfruttamento brevetti
Rapporto tra numero partecipanti alla selezione per dottorati di ricerca stranieri e partecipanti totali
Rapporto tra entrate per ricerca (compreso il conto terzi) ed entrate totali
il target è rappresentato dal miglioramento dei parametri
la metrica degli indicatori è disponibile nell'allegato tecnico

PROSPETTIVA INNOVAZIONE E SVILUPPO	
Area Strategica	Obiettivi prioritari per il 2015
Personale	OE1. Prevalente utilizzo delle risorse disponibili per il reclutamento di personale docente, in modo, tra l'altro, da non aggravare il rapporto tra il personale TABS e lo stesso
Personale	OE2. Distribuzione dei punti organico relativi ai docenti ai dipartimenti secondo una nuova metodica approntata dagli organi di governo
Personale	OE3. Attribuzione del personale TABS alle strutture secondo la vigente metodica
Personale	OE4. Miglioramento del clima organizzativo attraverso un coordinamento degli interventi in materia di <i>welfare</i> rivolti, in particolare, al personale tecnico amministrativo
Obiettivi delle Pari opportunità, della trasparenza della prevenzione della corruzione	
Personale	OE5. Monitoraggio del rapporto di genere tra il personale a tempo indeterminato, i dirigenti e titolari di posizioni organizzative
Organizzazione	OG1. Realizzazione previsti nella sezione "trasparenza"
Organizzazione	OG2. Revisione dei processi definiti a rischio dal piano di previsione della corruzione

PARAMETRI DI MONITORAGGIO
 indicatore di clima organizzativo
 indicatore di trasparenza
 indicatore della prevenzione della corruzione
 indicatore di pari opportunità
 la metrica degli indicatori è disponibile nell'allegato tecnico

PROSPETTIVA SERVIZI DI SUPPORTO E INFRASTRUTTURE	
Area Strategica	Obiettivi prioritari per il 2015
Infrastrutture	OF1. Razionalizzazione dell'uso del patrimonio edilizio e sua valorizzazione; riduzione delle locazioni passive; realizzazione di un piano di manutenzione degli edifici
Infrastrutture	OF2. Potenziamento delle infrastrutture informatiche al fine di fornire adeguato supporto all'e-learning, a Unige didattica, al funzionamento dell'applicativo contabile, alla dematerializzazione (anche in ottica protocollo)
Servizi di supporto	OI1. Semplificazione e dematerializzazione delle procedure con conseguente miglioramento della customer satisfaction riduzione delle fasi dei processi non obbligatorie per normativa e che non creano valore gestione online dei processi con particolare riferimento alla dematerializzazione dei servizi agli studenti prevista dal Programma triennale
Servizi di supporto	OI2. Decentramento e sussidiarietà: Erogazione dei servizi a studenti e a docenti nelle strutture fondamentali ogni volta che ciò sia possibile Intervento della amministrazione centrale soltanto in sede di coordinamento, oppure ove non sia possibile o efficiente concludere il processo nelle strutture fondamentali

PARAMETRI DI MONITORAGGIO
 percentuale media percentuale di raggiungimento obiettivi funzionali (sez. 4.3)
 la metrica degli indicatori è disponibile nell'allegato tecnico

PROSPETTIVA RISORSE E BILANCIO	
Area Strategica	Obiettivi prioritari per il 2015
Razionalizzazione della spesa	OH1. Valutazioni prudenziali a fronte della mancanza di informazioni certe sull'ammontare FFO del 2014, al fine di garantire il pareggio di bilancio 2015
Razionalizzazione della spesa	OH2. Mantenimento dell'ammontare dei contributi didattici da distribuire alle strutture, malgrado la riduzione del FFO prevista in sede di bilancio
Razionalizzazione della spesa	OH3. Eventuale successiva valutazione, tenuto conto di tutte le priorità, della possibilità di destinare alla ricerca di Ateneo risorse che si rendano disponibili, non essendo possibile stanziarne, per indisponibilità, in sede di bilancio
Razionalizzazione della spesa	OH4. Mantenimento dell'ammontare del contributo di funzionamento da distribuire alle strutture, malgrado la riduzione del FFO prevista in sede di bilancio
Razionalizzazione della spesa	OH5. Aumento delle risorse finalizzate all'erogazione di borse di studio agli studenti con particolare impegno per quelle di dottorato
Obiettivi di monitoraggio dei costi	
Monitoraggio dei costi unitari	OM6. Monitoraggio dei costi unitari di Ateneo derivanti dal personale per i seguenti ¹⁵): 1. Pianificazione, controllo e statistica, 2. Contabilità, 3. Affari legali ed istituzionali, 4. Comunicazione, 5. Servizi sociali e welfare, 6. Personale, 7. Edilizia Nuovi interventi edilizi, 8. Edilizia Interventi sul costruito, 9. Approvvigionamenti, 10. Servizi generali e logistici, 11. Sistemi informativi, 12. Orientamento in entrata, 13. Gestione alloggi e mense, 14. Gestione delle borse di studio, 15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello, 16. Formazione post-laurea, 17. Orientamento in uscita, 18. Internazionalizzazione studenti, 19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori, TA, 20. Biblioteche, 21. Trasferimento tecnologico, 22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali, 23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali, 24. Supporto tecnico all'attività di ricerca, 25. Supporto alla gestione ospedaliera, OM6. Monitoraggio dei costi unitari di Scuole, Dipartimenti e Biblioteche di Scuola derivanti dal personale per i seguenti servizi (aggregati da quelli individuati nel progetto good practice): 1. Amministrativo contabile, 2. Supporto alla didattica, 3. Supporto alla didattica e servizi agli studenti, 4 Supporto amministrativo alla ricerca, 5. Logistico, 6. Bibliotecario

PARAMETRI DI MONITORAGGIO
 Rapporto tra spese complessive di personale e contributi statali per il funzionamento + tasse, soprattasse e contributi Universitari

¹⁵ I servizi sono quelli individuati nell'ambito del progetto interuniversitario "Good practice", coordinato dal Politecnico di Milano, che coinvolge 25 dei maggiori Atenei e Scuole Superiori con l'obiettivo di svolgere un *benchmarking* delle attività amministrative e tecniche.

4.3 OBIETTIVI FUNZIONALI

Gli obiettivi funzionali costituiscono i mezzi d'attuazione diretta degli obiettivi strategici e operativi contenuti nelle aree *Servizi di supporto (I)* e *Infrastrutture (F)* e il supporto amministrativo e tecnico necessario alla realizzazione degli obiettivi delle altre aree. Essi sono attribuiti al Direttore Generale, a una o più strutture –con responsabilità del Dirigente preposto, al quale sono inoltre affidati obiettivi individuali - e al personale tecnico amministrativo individualmente o in gruppo.

Gli obiettivi funzionali sono rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e sono riconducibili a 2 tipologie:

- › di continuità, ossia riguardanti il miglioramento o il mantenimento di servizi già esistenti;
- › di innovazione, ossia relativi all'attivazione di nuovi servizi o processi.

Gli obiettivi di continuità sono misurati mediante indicatori - di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità - e sono riferibili a un arco temporale stabilito. Per ciascun indicatore nell'allegato tecnico è presentato il protocollo di rilevazione (metrica) che definisce la formula, le specifiche dei dati, la data di rilevazione, la fonte e il responsabile del dato e la tipologia di indicatore.

Per gli obiettivi d'innovazione, non misurabili tramite indicatori, si tiene conto dello stato di avanzamento del progetto rispetto al termine previsto dal cronoprogramma per ciascuna delle attività. In sede di misurazione, è rilevata la percentuale di completamento raggiunta e l'eventuale scostamento.

OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE

Al Direttore Generale sono assegnati tre obiettivi che costituiscono la declinazione per il 2015 degli obiettivi di mandato. Il primo obiettivo è volto alla verifica e all'eventuale revisione dell'organizzazione della Direzione generale nell'ottica di fornire un miglior servizio alle strutture fondamentali. Il secondo è finalizzato all'implementazione di efficaci strumenti di controllo, programmazione e integrazione in grado di incidere positivamente sulla gestione dell'Ateneo e consentire di definire strategie di sviluppo. Il terzo è volto alla diffusione di una cultura organizzativa condivisa della valutazione tra dirigenti e personale. Gli obiettivi sono, ciascuno in modo diverso, finalizzati a fornire un supporto per monitorare e migliorare i risultati di didattica e ricerca, utili ad aumentare la quota di FFO percepita dall'Ateneo.

TAB. 4.3 OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE

Obiettivi di Mandato Quadriennale	Declinazione per il 2015
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.	<p>F11 Verifica ed eventuale revisione dell'organizzazione della direzione generale nell'ottica di fornire un miglior servizio alle strutture fondamentali nello svolgimento della missione, con particolare riferimento:</p> <p>1 ai servizi di supporto anche relativamente alla terza missione, in collegamento con la ricerca, e al <i>public engagement</i></p> <p>2 al decentramento dei servizi, anche al fine di fornire un miglior servizio agli studenti</p> <p>3 alla razionalizzazione delle aree dirigenziali di supporto</p> <p>4 al modello di organizzazione delle attività tecniche</p> <p>Dipendenza: SB2, SB3,OB1, OB2,OB3,OI1,OI2</p> <p>Indicatori:</p> <p>Formulazione al Rettore di una proposta da sottoporre al Consiglio di Amministrazione per i primi 3 punti entro il 31.12.2015</p> <p>Mantenimento, a fronte dell'aumento dei servizi offerti, o diminuzione del numero complessivo delle posizioni organizzative</p> <p>Miglioramento della customer satisfaction per i servizi di supporto dell'Ateneo (70% studenti-20% docenti-10% PTA)</p>
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 amministrativo 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.	<p>F12 Perseguimento di un efficace controllo, di una concreta programmazione e di una completa integrazione i quali, in collegamento con il sistema contabile, siano in grado di incidere positivamente sulla gestione dell'Ateneo, quale supporto decisionale agli Organi di governo per definire, tra l'altro, strategie per aumentare la quota di FFO percepita</p> <p>Dipendenza: SG2,SG3,OI1,OI2</p> <p>Indicatori:</p> <p>Costruzione sistemica di idonee metodologie d'uso dei dati</p> <p>Soddisfazione degli organi di governo sulla reportistica fornita in relazione alla gestione integrata dei dati</p>
c) il consolidamento del sistema di valutazione della performance	F13 Diffusione di una cultura organizzativa condivisa della valutazione tra

(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.	dirigenti e personale Dipendenza: SG5,OE4 Indicatori: Questionario sul benessere organizzativo, sezione M Equità nella valutazione del personale tecnico amministrativo
--	---

Il Direttore Generale, nell'ambito della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, attraverso il coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è altresì, responsabile del raggiungimento degli obiettivi di struttura, dei dirigenti e del personale, di seguito illustrati.

OBIETTIVI DI STRUTTURA, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE

Ai dirigenti sono assegnati gli obiettivi previsti per la struttura cui sono preposti, misurati attraverso:

- › un indicatore di efficacia quantitativa;
- › un indicatore di efficacia qualitativa per i servizi offerti dall'Area (gli stessi di cui vengono monitorati i costi unitari nella prospettiva *Risorse e bilancio*), rilevata con il questionario di *customer satisfaction* somministrato nell'ambito del progetto "Good practice" (vedi nota 25), più questionari specifici per gli organi di governo e delle strutture;
- › ulteriori specifici obiettivi sfidanti che conseguono a quelli strategici e operativi di missione.

Inoltre, ai dirigenti e al personale che riveste posizioni organizzative sono assegnati obiettivi individuali e al restante personale obiettivi di gruppo.

Uno degli obiettivi primari, trasversale a tutte le aree dirigenziali, è quello relativo alla semplificazione dei processi, le cui esigenze verranno rilevate con il coinvolgimento dell'utenza tramite questionari di customer satisfaction.

La customer satisfaction assumerà una rilevanza sempre maggiore a livello nazionale, in quanto il gruppo di lavoro congiunto ANVUR-CODAU ha proposto che questo strumento diventi un elemento comune della performance delle Università. L'Ateneo in questa prima applicazione ha previsto, quale target di soddisfazione per ciascun servizio, la media degli Atenei partecipanti al progetto "Good practice", così come per il numero di utenti partecipanti al questionario.

Altri obiettivi sono volti al sostegno dell'e-learning, al miglioramento, al decentramento e alla dematerializzazione dei servizi agli studenti, al miglioramento dei servizi alla ricerca, ivi compreso il supporto alla compilazione della SUA-RD.

Tali obiettivi sono specificamente finalizzati a fornire supporto allo sviluppo dei risultati di didattica e ricerca con conseguenze positive anche sulla quota di FFO percepita dall'Ateneo.

Importanza significativa assumono, inoltre, i diversi obiettivi collegati alla razionalizzazione delle risorse, in particolare, del patrimonio edilizio e degli acquisti.

TAB. 4.4 OBIETTIVI DELLE STRUTTURE, DEI DIRIGENTI, DEL PERSONALE

AREA DIDATTICA E STUDENTI (ADS)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sui servizi agli studenti (compresa Internazionalizzazione)	CS=69% P=9% ¹⁶	CS=70% P= 14%	CS=72% P=20%	40%	SI2, OI1
F15	Decentramento e delocalizzazione dei servizi agli studenti	Indice di informatizzazione e decentramento servizi agli studenti	N° servizi cui lo studente può accedere in sportelli decentrate*0,5 + N° servizi cui lo studente può accedere on line / Totale servizi offerti	65% 18 decentr 17 online su 40 totali	75%	100%	25%	SC3, OI2, OC1
F15	Decentramento e delocalizzazione dei servizi agli studenti	Cronoprogramma	Dematerializzazione dei processi indicati nella linea di intervento della programmazione triennale		12.2015		30%	SC3, OI2, OC1
F16	Definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della	Cronoprogramma	1. predisposizione della procedura di gestione on-line della "Scheda docente" di cui al Regolamento sulla valutazione della didattica e dei		7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA)		5%	SA2, OI2

¹⁶CS= percentuale di soddisfazione dei partecipanti alla rilevazione. Tale percentuale è ottenuta trasformando in centesimi la media dai risultati ottenuti, espressi da diverse scale (solitamente 1-4 o 1-6), dei questionari. P=percentuale di partecipanti al questionario sugli aventi diritto. L'ultimo valore della *customer satisfaction* indicato è sempre relativo all'intero Ateneo, rispetto ai destinatari dei diversi ambiti di rilevazione, per l'anno 2013. Lo stesso potrà essere aggiornato, con conseguente revisione dei target in occasione del monitoraggio in itinere; dall'anno prossimo saranno disponibili i dati suddivisi per struttura.

didattica previste dall'ANVUR	servizi di supporto	
	2. realizzazione della reportistica ad uso interno e prevista da ANVUR	7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA)
	3. integrazione della procedura con gli altri strumenti informatici di supporto alla didattica e alla formazione	11.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA)
	4. prima verifica semestrale	1.2015
	5. seconda verifica semestrale	7.2015

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FI7	Analizzata la situazione <i>ex ante</i> , progettare interventi anche organizzativi nell'ambito della gestione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti, in modo da giungere a standard omogenei e alla completa interazione tra le aree dirigenziali che si occupano della didattica, le Scuole e i Dipartimenti. A valle degli eventuali interventi organizzativi, analizzare e re-ingegnerizzare a livello micro-organizzativo i processi di predisposizione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti per migliorarne l'efficacia e l'efficienza nell'ottica della dematerializzazione	<i>Analisi della situazione ex ante (concluso/non concluso)</i> <i>Numero di procedimenti coordinati a livello centrale (aumento rispetto al 2013)</i> Riduzione dei tempi di gestione di carriera degli studenti, media di 3 processi (diminuzione rispetto al 2013) Soddisfazione degli studenti (aumento rispetto al 2014)	12.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 12.2015	SC3, OI2, OC1

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
FI8	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della soddisfazione dell'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio		obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza			
Capi Settore		obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza			
Restante Personale tecnico amministrativo		obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza			

AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE, ORIENTAMENTO, E-LEARNING (AAPOEL)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sui servizi di: Orientamento Placement Apprendimento permanente	CS=65% P=9%	CS=67% P= 14%	CS=72% P=20%	40%	SI2, OI1
FI9	Potenziamento delle attività di e-learning	Cronoprogramma	1. attivazione di almeno due corsi di studio in modalità blended come richiesto dai risultati previsti dalla linea di intervento della programmazione triennale 2. costruzione di una rete di supporto alle strutture per l'attivazione di nuovi corsi		4.2015 12.2015		30%	SA3, OA1
FI10	Ampliamento dei servizi di orientamento e apprendimento permanente	Indice di ampliamento dei servizi di apprendimento permanente	[n° di corsi e master finanziati attivati dall'Area (anno n)] - [n° di corsi e master finanziati attivati dall'Area (anno n-1)]/n° di corsi e master finanziati attivati dall'Area (anno n-1)	0	15%	10%	15%	SA3, IL1
		Indice di ampliamento dei servizi di orientamento	Media: 1) [n° di stages e tirocini attivati dall'Area (anno n)] - [n° di stages e tirocini attivati dall'Area (anno n-1)]/n° di stages e tirocini attivati dall'Area (anno n-1) 2) [n° colloqui di orientamento gestiti dall'Area (anno n)] - [n° colloqui di orientamento gestiti dall'Area (anno	0	15%	10%	15%	SC1, OC1, OL1

n-1))/n° colloqui di orientamento gestiti dall'Area (anno n-1)

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
F17	Analizzata la situazione <i>ex ante</i> , progettare interventi anche organizzativi nell'ambito della gestione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti, in modo da giungere a standard omogenei e alla completa interazione tra le aree dirigenziali che si occupano della didattica, le Scuole e i Dipartimenti. A valle degli eventuali interventi organizzativi, analizzare e re-ingegnerizzare a livello micro-organizzativo i processi di predisposizione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti per migliorarne l'efficacia e l'efficienza nell'ottica della dematerializzazione	<i>Analisi della situazione ex ante (concluso/non concluso)</i> <i>Numero di procedimenti coordinati a livello centrale (aumento rispetto al 2013)</i> Riduzione dei tempi di gestione di carriera degli studenti, media di 3 processi (diminuzione rispetto al 2013) Soddisfazione degli studenti (aumento rispetto al 2014)	12.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 12.2015	SC3, OI2, OC1

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della soddisfazione dell'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INTERNAZIONALIZZAZIONE (ARTTI)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sui servizi di supporto alla ricerca (compresa l'attivazione di dottorato e assegni) e trasferimento tecnologico	CS=63% P=17%	CS=65% P= 23%	CS=72% P=33%	40%	SI2, OI1
F11	Miglioramento della rendicontazione dei progetti di ricerca	Indice dell'efficacia del supporto alla ricerca	[Totale spese riconosciute per progetti finanziati supportati/spese rendicontate per progetti finanziati supportati] - [Totale spese riconosciute per progetti finanziati non supportati/spese rendicontate per progetti finanziati non supportati]	ND	10%	15%	40%	SB2, OI1, OB3
F12	Supporto alla compilazione della SUA-RD	Cronoprogramma	1. Supporto alla compilazione della SUA-RD ai Dipartimenti 2. Inserimento di tutte le informazioni richieste all'interno delle schede Sua-RD sulla banca dati CINECA nei tempi previsti da Anvur		12.2015 12.2015		20%	SB1, SB2, OI1,

Obiettivo individuale del Dirigente

L'obiettivo individuale sarà assegnato dopo la nomina del Dirigente. Anche gli obiettivi di struttura potranno essere modificati in tale occasione.

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della soddisfazione dell'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA RISORSE E BILANCIO (ARB)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sul servizio contabilità e personale (attività pagamento missioni) a personale TA e docenti	CS=65% P=24%	CS=67% P= 39%	CS=72% P=50%	45%	SI2, OI1
FI13 (*)	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento	Indice di rispetto tempistiche pagamento fatture	Σ tempi pagamento fatture /Numero fatture ricevute	105 gg	70 gg	30 gg	45%	SI1, OI1
FI14	Predisposizione dei Regolamenti di Ateneo	Cronoprogramma	Predisposizione della proposta di Regolamento generale relativa al processo contabile		9.2015		10%	SG2

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FI15 (*)	Tempestività e semplificazione del processo di bilancio	30% Approvazione del bilancio di esercizio 10% Approvazione del rendiconto in contabilità finanziaria 20% Inizio del processo di budget 10% approvazione del bilancio non autorizzatorio in contabilità finanziaria Per ciascuna voce precedente il rispetto dei termini dà luogo a un punteggio del 100%, che viene decurtato del 10% per ogni mese di ritardo 30% Questionario sulla chiarezza dei documenti contabili al Consiglio di Amministrazione (soddisfazione >75%)	4.2015 7.2015 12.2015	SI2, OI1

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
FI8	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA PERSONALE (AP)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario su servizi a personale a docenti e personale TA	CS=65% P=21%	CS=66% P= 31%	CS=72% P=45%	40%	SI2, OI1
FI16	Adeguate distribuzione del personale tra le strutture fondamentali	Indice di equilibrio nella distribuzione del personale alle strutture	Σ [(Esuberi + carenze eliminate)/(Esuberi + carenze emerse) struttura n]	0%	67%	100%	60%	SE3, OE3

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FI17	Pianificazione e coordinamento delle attività di Welfare (AP)	60% Attivazione, nell'ambito delle risorse disponibili, di almeno 2 iniziative nell'ambito dei seguenti campi: maternità, prima infanzia, salute, tasse universitarie, trasporti, terza età e familiari disabili, politiche per il lavoro 40% Risultati del questionario sul benessere organizzativo 2015 (domanda G05) > 72,5%	12.2015	OE4

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
FI8	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA LEGALE E GENERALE (ALG)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sul servizio affari legali e istituzionali a dirigenti e direttori di dipartimento/presidi	ND	CS=72,5%	CS=80%	30%	SI2, OI1
FI14	Predisposizione dei Regolamenti di Ateneo	Cronoprogramma	1. presentazione della proposta di Regolamento generale di Ateneo agli Organi di Governo 2. presentazione delle proposte dei Regolamenti delle Strutture agli Organi di Governo 3. Coordinamento delle proposte delle Aree Risorse e Bilancio e Approvvigionamenti e patrimonio pervenute e presentazione della proposta di Regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità agli Organi di Governo		7.2015 12.2015 12.2015		35%	SG2
FI18	Semplificazione dell'interpretazione normativa	Indice di semplificazione dei pareri rilasciati	$\Sigma (k*\text{parere rilasciato } n) / \Sigma (k*\text{parere richiesto } n)$	ND	100%	100%	35%	SI2, OI1

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FI19	Ricognizione delle competenze delle strutture, degli organi e dei processi previsti dallo Statuto, delle eventuali sovrapposizioni, lacune, aggravamenti ai fini di un'analisi costi benefici da sottoporre agli organi di governo per valutare una eventuale revisione dello Statuto	20% individuazione delle competenze delle strutture e degli organi 20% individuazione dei processi e degli organi coinvolti 20% analisi di costi e benefici 20% formulazione di proposte tecniche 20% Effettiva presentazione al Consiglio di Amministrazione di una proposta	9.2015 9.2015 9.2015 9.2015 12.2015	SG2,SG3,OI2

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA APPROVVIGIONAMENTO E PATRIMONIO (AAP)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sul servizio approvvigionamenti al personale tecnico amministrativo della Direzione Generale	CS=60% P=24%	CS=62% P=39%	CS=72% P=50%	40%	SI2, OI1
FF1	Razionalizzazione degli affitti	Indice del rapporto tra variazione spazi in locazione passiva e variazione spazi utili	$(Mq \text{ locati (anno } n-1) - Mq \text{ locati (anno } n)) / (Mq \text{ utili (anno } n) - Mq \text{ utili (anno } n-1))$	48,52%	75%	100%	25%	SF4, OF1
		Indice di valorizzazione degli immobili fruttiferi	Mq spazi locati / Mq spazi destinati alla locazione	0%	75%	100%	25%	SF4, OF1
FI14	Predisposizione dei Regolamenti di Ateneo	Cronoprogramma	Predisposizione della proposta di Regolamento generale relativa all'attività negoziale e al patrimonio		9.2015		10%	SG2

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FI20	Realizzazione di una centrale acquisti di Ateneo mediante un sistema a rete basato sulla stipula di contratti quadro per la fornitura di beni e/o servizi standardizzabili e di interesse generale	<i>Avvio delle procedure del primo ciclo di acquisti centralizzati (concluso/non concluso)</i> <i>N. di forniture (servizi) gestite dall'Area per tutto l'Ateneo/ N. di procedure forniture (servizi) totali gestite dall'Area (target 25%)</i>	31.12.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA)	SI2, OI1

Tempo medio acquisizione bene o servizio (raffronto 31.12.2013-31.12.2015)	31.12.2015
Soddisfazione utenti su approvvigionamenti	
N. di forniture (servizi) gestite dall'Area per tutto l'Ateneo/	
N. di procedure forniture (servizi) totali gestite dall'Area (target 35%)	
Risparmio sul costo degli approvvigionamenti rispetto al 2013 (relativi conti del bilancio)	

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA (ACE)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso %	Dipendenza
FF2	Prevedere e rispettare un piano per la manutenzione ordinaria degli edifici	Indice di efficacia della programmazione degli interventi di manutenzione	Numero interventi somma urgenza / Numero totale interventi	5%	3%	0,5%	50%	SF3, OI1
FF3	Miglioramento della manutenzione degli edifici e dei processi collegati	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sui servizi di manutenzione forniti dall'Area	CS=60% P=14%	CS=66% P= 22%	CS=72% P=30%	50%	SF3, SI2, OI1

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze
FF4	Rilevare le esigenze di manutenzione ordinaria degli edifici e predisporre una proposta, completa della quantificazione delle risorse per farvi fronte, che il Rettore possa presentare al Consiglio di Amministrazione.	30% Analisi delle esigenze di manutenzione degli edifici 30% Quantificazione della spesa 40% Effettiva presentazione al Consiglio di Amministrazione della proposta	9.2015 9.2015 12.2015

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA SVILUPPO EDILIZIO (ASE)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FF5	Realizzazione degli interventi deliberati dagli organi di governo	Indice di rispetto della programmazione edilizia	[Numero interventi conclusi*(1/ordine priorità)] / [Numero interventi previsti nell'elenco annuale dei lavori*(1/ordine priorità)]	67%	100%	100%	50%	OF1, SF2, SF3
FF3	Miglioramento della manutenzione degli edifici e dei processi collegati	Customer satisfaction sui servizi della struttura	Questionario sui servizi di manutenzione forniti dall'Area	CS=60% P=14%	CS=66% P= 22%	CS=72% P=30%	50%	SF3, SI2, OI1

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FF6	Rilevare, tenuto conto degli spazi standard, le effettive esigenze dell'Ateneo relativamente agli spazi da destinare alle diverse attività, in modo tale che gli organi di governo possano predisporre un piano di dismissioni/acquisti/nuove opere	25% Applicazione della metodologia degli spazi standard alle strutture dell'Ateneo	9.2015	OF1, SF2, SF3
		25% Rilevazione delle differenze tra la situazione attuale e quella ideale	9.2015	
		25% Quantificazione della spesa degli interventi	9.2015	
		25% Effettiva presentazione al Consiglio di Amministrazione di una proposta completa della quantificazione delle risorse	12.2015	

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione	4.2015	SC3, OI2, OC1
			2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza	5.2015	
			3. reingegnerizzazione dei processi individuati	10.2015	
			4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	12.2015	
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA PER LE STRUTTURE FONDAMENTALI (ASF)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FI21	Miglioramento del servizio offerto alle strutture fondamentali	Indice di performance delle strutture fondamentali	Media [grado raggiungimento obiettivi delle strutture fondamentali]	CS=65% P=20%	CS=67% P=31%	CS=72% P=45%	SI2, OI1	CS=65% P=20%
		Indice di omogeneità di performance delle strutture fondamentali	Varianza [grado raggiungimento obiettivi delle strutture fondamentali]	ND	<5%	<3%	30%	

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
F122	Stipula di un accordo quadro sui servizi di pulizia che riguardi più Strutture Fondamentali al fine di razionalizzare la spesa	30% Stipula e pubblicazione dell'accordo quadro sulla Gazzetta ufficiale 70% Effettivo risparmio di costo rispetto a quello attuale (risparmio > 20%)	12.2015	SI2, OI1

Obiettivi individuali dei Capi Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Dipendenza
FI21	Miglioramento del servizio offerto alle strutture fondamentali	Indice di performance delle strutture fondamentali della Scuola	Media [grado raggiungimento obiettivi delle strutture della Scuola]	CS=65% P=20%	CS=67% P=31%	CS=72% P=45%	SI2, OI1

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione	4.2015	SC3, OI2, OC1
			2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza	5.2015	
			3. reingegnerizzazione dei processi individuati	10.2015	
			4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	12.2015	
Capo Settore supporto all'Area			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Personale tecnico amministrativo del Settore			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

SCUOLE

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
FI4	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento e logistico	Customer satisfaction sui servizi della Scuola	Questionario sui servizi contabili e di approvvigionamento a organi accademici, docenti, e personale tecnico amministrativo	CS=61% P=14%	CS=65% P= 22%	CS=72% P=30%	40%	SI2, OI1

F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	Customer satisfaction sui servizi della Scuola	Questionario sui servizi di supporto alla didattica a studenti e docenti	CS=69% P=9% ¹⁷	CS=70% P= 14%	CS=72% P=20%	60%	SI2, OI1
-----	--	--	--	------------------------------	------------------	-----------------	-----	----------

Obiettivi individuali del Segretario Amministrativo:

N.	Obiettivo	Peso
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	45%
F113	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento	10%
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	45%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Ruolo
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica, informatico
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	Supporto alla didattica/servizi agli studenti

DIPARTIMENTI/CENTRI¹⁸

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	Customer satisfaction sui servizi del Dipartimento	Questionario sui servizi contabili e di approvvigionamento a organi accademici, docenti, e personale tecnico amministrativo	CS=62% P=20%	CS=67% P= 31%	CS=72% P=45%	25%	SI2, OI1
F14	Miglioramento dei servizi di supporto alla didattica e agli studenti	Customer satisfaction sui servizi del Dipartimento	Questionario sui servizi di supporto alla didattica a studenti e docenti	CS=69% P=9%	CS=70% P= 14%	CS=72% P=20%	25%	SI2, OI1
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi di supporto amministrativo alla ricerca	Customer satisfaction sui servizi del Dipartimento	Questionario sui servizi di supporto amministrativo alla ricerca a organi accademici e docenti	CS=63% P=17%	CS=65% P= 23%	CS=72% P=33%	25%	SI2, OB2, OI1
F14	Miglioramento dei servizi di supporto tecnico alla ricerca	Customer satisfaction sui servizi del Dipartimento	Questionario sui servizi di supporto tecnico alla ricerca Docenti Organi Accademici	CS=63% P=17%	CS=65% P= 23%	CS=72% P=33%	25%	SI2, OB2, OI1

Obiettivi individuali del Segretario Amministrativo:

N.	Obiettivo	peso
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	30%
F113	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento	10%
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	30%
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi di supporto amministrativo alla ricerca	30%

Obiettivi individuali del Coordinatore tecnico di Dipartimento:

N.	Obiettivo	Peso
	Miglioramento dei servizi di supporto tecnico alla ricerca	100%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Ruolo
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi agli studenti e del supporto alla didattica	Supporto amministrativo alla didattica/servizi agli studenti
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi di supporto amministrativo alla ricerca	Supporto amministrativo alla ricerca
F14	Miglioramento dei servizi di supporto tecnico alla ricerca	Laboratorio, sociosanitaria, informatica

SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEIO

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
----	-----------	------------	------------------------	---------------	-------------	-------------	------	------------

¹⁷ L'ultimo valore della customer satisfaction indicato è sempre è relativo all'intero Ateneo. Dall'anno prossimo saranno disponibili i dati suddivisi per struttura.

¹⁸ Per i Centri si terrà conto soltanto dei servizi effettivamente offerti.

F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento	customer satisfaction sui servizi della Biblioteca	Questionario sui servizi contabili e di approvvigionamento Docenti Organi Accademici Personale tecnico amministrativo	CS=62% P=20%	CS=67,5% P= 31%	CS=72% P=45%	20 %	SI2, OI1
F14	Miglioramento del servizio bibliotecario	customer satisfaction sui servizi della Biblioteca	Questionario sul servizio bibliotecario a studenti e docenti	CS=74% P=11%	CS=75% P= 17%	CS=75% P=20%	80%	SI2, OI1

Obiettivi individuali del Direttore del CSSBA:

N.	Obiettivo	Peso
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento di tutte le Biblioteche	45%
FI13	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento del CSSBA	10%
F14	Miglioramento del servizio bibliotecario di tutte le Biblioteche	45%

Obiettivi individuali del Direttore di Biblioteca:

N.	Obiettivo	Peso
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento della Biblioteca	45%
FI13	Riduzione dei tempi dei processi di pagamento della Biblioteca	10%
F14	Miglioramento del servizio bibliotecario della Biblioteca	45%

Obiettivi di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Ruolo
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi contabili e di approvvigionamento, servizi generali	Giuridico, amministrativo e contabile, infrastrutture e logistica, informatico
F14	Miglioramento del servizio bibliotecario	Bibliotecario

CSITA

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Targ et 2017	Peso	Dipendenza
F14	Miglioramento e semplificazione dei processi - servizi ICT	customer satisfaction sui servizi del centro	Questionario sul servizio Sistemi informativi a studenti, docenti, organi accademici, personale TA	CS=65% P=14%	CS=68% P= 22%	CS=72% P=30%	20%	SI3, OF2,
FF7	Potenziamento dell'affidabilità dei servizi ICT	Indice di indisponibilità servizi ICT	Numero ore lavorative di fermo servizi/ Numero ore lavorative	65% 146ore fermo 2259ore totali	4%	3%	25%	SI2, SI3, OF2, OI1
F12	Decentramento e delocalizzazione dei servizi agli studenti	Cronoprogramma	Raggiungimento dei risultati previsti dalla linea di intervento della programmazione triennale		12.2015		25%	SC3, OI2, OC1
F19	Potenziamento delle attività di e-learning	Cronoprogramma	1. attivazione di almeno due corsi di studio in modalità blended come richiesto dai risultati previsti dalla linea di intervento della programmazione triennale 2. costruzione di una rete di supporto alle strutture per l'attivazione di nuovi corsi		4.2015 12.2015		30%	SA3, OA1
F16	Definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	Cronoprogramma	1. predisposizione della procedura di gestione on-line della "Scheda docente" di cui al Regolamento sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto 2. realizzazione della reportistica ad uso interno e prevista da ANVUR 3. integrazione della procedura con gli altri strumenti informatici di supporto alla didattica e alla formazione 4. prima verifica semestrale 5. seconda verifica semestrale		7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 11.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 1.2015 7.2015		25%	SA2, OI2

Obiettivo individuale del Dirigente:

N.	Obiettivo	Indicatore	Scadenze	Dipendenza
FF8	Predisporre la piattaforma informatica necessaria alla completa attuazione del progetto di Ateneo per l'ampliamento e il miglioramento della formazione a distanza, aumentando ulteriormente i corsi offerti e facilitando l'approccio alla didattica da parte	Messa a disposizione in ambiente produzione della piattaforma necessaria all'avvio del progetto di Ateneo per l'ampliamento e il miglioramento della formazione a distanza (concluso/non concluso) Raggiungimento dell'obiettivo dei Dirigenti dell'Area Risorse e bilancio e del Personale (media)	31.12.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA)	SI2, SI3, OF2, OI1, SA3, OA1, SG2,SG3,OI1,OI2

degli studenti con problemi di frequenza. Fornire il supporto tecnico alla realizzazione del nuovo sito web di Ateneo e alla definizione di nuovi strumenti di gestione integrata delle attività	50% Realizzazione tecnica esecutiva del sito web di Ateneo federato che ricomprenda al suo interno i siti di Scuole, Biblioteche e Dipartimenti (conclusa/non conclusa)	12.2015
	Soddisfazione degli studenti sul sito di Ateneo (da rilevarsi una prima volta a inizio 2014 e una seconda a fine 2015, aumento)	
	50% Completamento della gestione integrata dei dati contabili e del collegamento degli stessi tramite il sistema informativo	9.2015
	1. Disponibilità dei dati contabili e della ricerca nel datawarehouse	
	2. Gestione integrata tramite un ODS e un Datamart	
	3. Soddisfazione dei dirigenti	

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

AREA DIREZIONALE (AD)

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Ultimo Valore	Target 2015	Target 2017	Peso	Dipendenza
F18	Coordinamento della Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Cronoprogramma	Percentuale di strutture che completa la reingegnerizzazione dei processi individuati nei tempi previsti dal cronoprogramma		100%	100%	25%	SC3, OI2, OC1
F14	Coordinamento del miglioramento e semplificazione dei servizi	Cronoprogramma	Percentuale di strutture che completa la rilevazione della customer satisfaction		100%	100%	25%	SI3, OF2
F12	Supporto alla compilazione della SUA-RD	Cronoprogramma	1. Supporto alla compilazione della SUA-RD ai Dipartimenti 2. Inserimento di tutte le informazioni richieste all'interno delle schede Sua-RD sulla banca dati CINECA nei tempi previsti da Anvur		12.2015 12.2015		25%	SB1, SB2, OI1,
F16	Definizione di una procedura di gestione on line delle schede di valutazione della didattica previste dall'ANVUR	Cronoprogramma	1. predisposizione della procedura di gestione on-line della "Scheda docente" di cui al Regolamento sulla valutazione della didattica e dei servizi di supporto 2. realizzazione della reportistica ad uso interno e prevista da ANVUR 3. integrazione della procedura con gli altri strumenti informatici di supporto alla didattica e alla formazione 4. prima verifica semestrale 5. seconda verifica semestrale		7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 7.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 11.2014 (ATTIVITÀ CONCLUSA) 1.2015 7.2015		25%	SA2, OI2

Obiettivi individuali e di gruppo del personale tecnico amministrativo:

N.	Obiettivo	Indicatore	Formula/Cronoprogramma	Scadenza	Dipendenza
F18	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi	Reingegnerizzazione e semplificazione dei processi di competenza dell'unità organizzativa	1. rilevazione presso l'utenza dei processi che richiedono una revisione 2. individuazione di almeno 1 processo per Settore da reingegnerizzare tenuto conto di quelli indicati dall'utenza 3. reingegnerizzazione dei processi individuati 4. verifica del risultato della reingegnerizzazione con l'utenza (deve essere > 65%)	4.2015 5.2015 10.2015 12.2015	SC3, OI2, OC1
Capi Servizio			obiettivo individuale relativamente ai processi dei Settori del Servizio di competenza		
Capi Settore			obiettivo individuale relativamente ai processi del Settore di competenza		
Restante Personale tecnico amministrativo			obiettivo di gruppo (partecipazione) relativamente ai processi del Settore di appartenenza		

5.1. OBIETTIVI STRATEGICI IN MATERIA DI TRASPARENZA POSTI DAGLI ORGANI DI GOVERNO

A conferma dell'impegno assiduo e costante dell'Ateneo sul tema della trasparenza e dell'integrità, gli Organi di governo e la Direzione generale promuovono azioni finalizzate a facilitare la diffusione di una cultura dell'organizzazione basata sull'assunzione di responsabilità e sull'attenzione alla qualità, sulla trasparenza delle decisioni, la tempestività della comunicazione e su una buona relazione fra i dipendenti che li motivi e permetta loro di fornire *performance* di alto livello, sviluppando un clima di miglioramento continuo di condivisione.

Trasparenza è insieme coerenza e riconoscibilità. Infatti la comunità accademica deve la propria identità anche al fatto che i soggetti che a essa si rivolgono, o a cui essa si rivolge, possano averne una percezione unitaria e univoca. A tal proposito il consiglio di amministrazione dell'ateneo ha approvato l'adozione di un sistema di identità visiva atto a garantire all'immagine dell'istituzione e alla comunicazione che la riguarda, un'identità forte e non confusiva, in grado di prevenire i rischi di dispersione che le sono in qualche modo connaturati. Gli Organi di governo nel ritenere il sito web istituzionale il canale di comunicazione primario e strategico per il raggiungimento degli obiettivi di efficacia, trasparenza, efficienza, per l'interazione con i diversi pubblici di riferimento e l'erogazione dei servizi all'utente, ne sostengono un significativo intervento di ristrutturazione e ne promuovono il costante aggiornamento tecnologico e tematico. Obiettivi presenti e futuri della *governance* di Ateneo sono finalizzati a garantire anche la trasparenza e l'usabilità delle "informazioni pubbliche" a tutti i portatori di interesse a garanzia di legalità, integrità e di buona gestione delle risorse pubbliche. A tal fine favorisce la discussione e il confronto sui problemi di attuazione dei propri fini istituzionali garantendo la pubblicità delle proposte e/o provvedimenti dei propri organi e delle proprie strutture fondamentali e aree dirigenziali.

UFFICI E DIRIGENTI COINVOLTI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI CONTENUTI DEL PROGRAMMA

L'elaborazione e l'esecuzione del Programma prevede il coinvolgimento di tutte le aree dirigenziali dell'Ateneo, ciascuna per le parti di rispettiva competenza con riferimento alla natura delle relative informazioni. L'attuazione del Programma e il suo periodico aggiornamento saranno coordinati dal responsabile di Ateneo per la Trasparenza con il supporto del Servizio Comunicazione e del Centro Servizi Informatici e telematici di Ateneo (CSITA).

Il suddetto responsabile, come è noto, è individuato nel Dirigente a tempo indeterminato preposto all'area legale e generale, incarico assunto dal 31.12.2014 dalla dott.ssa Paola Morini, in quanto alla suddetta area fa capo il Servizio Comunicazione tra le cui competenze rientra la redazione del Piano triennale della trasparenza e della integrità.

Il D. Lgs. n. 33 del 2013 specifica tra i principali compiti del responsabile della trasparenza quello di verificare l'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la qualità dei dati pubblicati.

In caso di inottemperanza dell'amministrazione, il responsabile inoltra una segnalazione al Consiglio di Amministrazione, in qualità di organo di indirizzo politico-strategico, all'organismo indipendente di valutazione (OIV), all'A.N.AC. e, nei casi più gravi, all'ufficio a cui è attribuito potere disciplinare (art. 43, cc.1 e 5, D. Lgs. n. 33 del 2013).

Gli inadempimenti sono altresì segnalati dall'A.N.AC. ai vertici politici delle amministrazioni, agli OIV e, ove necessario, alla Corte dei conti ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità art. 45, c. 4, D.Lgs. n. 33 del 2013). Peraltro, si fa presente che sia la mancata predisposizione del Programma triennale, sia l'inadempimento degli obblighi di pubblicazione sono valutati ai fini della responsabilità dirigenziale e possono dar luogo a responsabilità per danno all'immagine della amministrazione (art. 46, D. Lgs. n. 33 del 2013). Tali responsabilità, però, non ricadono unicamente sul Responsabile della trasparenza; infatti, ai sensi dell'art. 46, c. 2, questi non risponde dell'inadempimento degli obblighi di pubblicazione o della mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità se prova che ciò è dipeso da causa non imputabile alla sua persona.

Infatti, in linea con le pregresse indicazioni della CIVIT sulle attribuzioni dei dirigenti ai fini della pubblicazione dei dati, il D. Lgs. 33 del 2013 prevede esplicitamente che *"i dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscano il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge"*.

Al riguardo si precisa che, in fase di prima attuazione, l'adempimento degli obblighi di pubblicazione dei dati di competenza di ciascun dirigente si intende assolto con la trasmissione delle informazioni, nei tempi e nei modi previsti dalla normativa, al Settore web di Ateneo responsabile della pubblicazione degli stessi nella sezione del sito web "Amministrazione trasparente".

A regime, ogni area dell'amministrazione coinvolta sarà tenuta, per le parti di rispettiva competenza, a implementare e aggiornare direttamente le parti della sezione del sito web "Amministrazione trasparente", avvalendosi dell'assistenza del Settore web e dandone comunicazione al Responsabile della trasparenza. Sarà inoltre necessaria la

collaborazione da parte di tutti i dirigenti per monitorare gli aggiornamenti normativi relativi ai diversi ambiti di riferimento, da inviare al Responsabile medesimo.

Si ricorda infine che spetta a tutti i dirigenti il compito di individuare uno o più referenti per il Programma, al quale il responsabile per la trasparenza può rivolgersi per ottenere dati, informazioni e/o aggiornamenti, ovvero per sollecitarne la pubblicazione nell'apposita sezione.

Per quanto attiene alle strutture fondamentali si ricorda che sulla base dell'assetto attuale (DDG n. 1810 del 24.12.2014 - atto di organizzazione amministrativa e tecnica) l'Area per le Strutture fondamentali costituisce posizione di collegamento tra le Strutture Fondamentali e le Aree della Direzione Generale. Particolare attenzione dovrà pertanto essere rivolta a tale Area in cui sarà assolutamente necessaria, ai fini di assicurare la realizzazione degli adempimenti relativi alla trasparenza, una fattiva collaborazione da parte dei Presidi di Scuola e dei Direttori di Dipartimento, per le parti di rispettiva competenza.

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Nella consapevolezza che il processo di coinvolgimento degli stakeholder diventa imprescindibile per identificare bisogni ed esigenze reali, l'Ateneo genovese ha attivato diversificate strategie con l'obiettivo di assicurare una gestione trasparente attraverso la partecipazione degli stessi all'attività dell'amministrazione.

L'Università di Genova ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo e al confronto con la realtà sociale con particolare riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica e accademica, ai media e in senso lato al contesto territoriale nel suo insieme. Alla luce di ciò si possono distinguere tre principali categorie di stakeholder dell'Ateneo:

- › personale
- › studenti e famiglie
- › contesto sociale e imprenditoriale

Relativamente al personale l'Ateneo ha messo in atto, in particolare, le seguenti azioni:

- › questionari di *customer satisfaction* a tutto il personale docente e tecnico amministrativo questionari di valutazione dei corsi di formazione;
- › incontri sul benessere organizzativo (a cura del Comitato paritetico sul fenomeno del Mobbing);
- › questionario sul disagio lavorativo (a cura del Comitato per le pari opportunità); indagine su "La conciliazione lavoro-famiglia e il significato dell'esperienza lavorativa presso l'Ateneo genovese", promossa dal Comitato per le Pari Opportunità
- › caselle di posta elettronica dedicate per lo scambio di informazioni e per la discussione di tematiche di interesse.

Numerose sono le iniziative destinate agli studenti e alle loro famiglie, tra le quali:

- › partecipazione di rappresentanti degli studenti a commissioni e gruppi di lavoro che impattano su attività strategiche;
- › azioni di orientamento in ingresso a favore degli studenti dell'ultimo anno delle scuole secondarie superiori e degli studenti immatricolati: *infopoint*, salone dell'immatricolazione, salone orientamenti, *openweek*;
- › incontri di informazione dedicati alle famiglie;
- › azioni di orientamento durante gli studi universitari volte ad agevolare il percorso formativo dello studenti: tutor didattici, studenti tutor, tutor alla pari, manager didattici;
- › azioni di orientamento in uscita per accompagnare lo studente nella transizione dall'università al mondo del lavoro: tirocini formativi e di orientamento, laboratori tematici e incontri individuali di avvicinamento al mondo del lavoro per laureandi/neolaureati, incontri con le aziende, bacheca - cartacea e virtuale - di offerte di lavoro, *stages*. Sono inoltre disponibili i servizi online di *Almalaurea*, *job-check in*, *stage check in*;
- › numerosi servizi online: rete wireless GenuaWifi, consultazione biblioteche, iscrizione agli esami, inserimento piani di studio, pagamento tasse e contributi, ecc
- › questionari di rilevazione di *customer satisfaction* relativi all'attività didattica e formativa

L'Università di Genova promuove il dialogo con la città e il territorio anche coinvolgendo i diversi soggetti della società locale, nazionale e internazionale e il mondo imprenditoriale, attraverso numerose iniziative, che interessano tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo, quali convegni, tavole rotonde, eventi e progetti, svariate occasioni di comunicazione con imprese, istituzioni, stampa, ecc.

Informazioni su tali iniziative sono sempre disponibili sul sito web di Ateneo, e vengono pubblicizzate e diffuse attraverso vari mezzi di comunicazione.

L'inaugurazione dell'anno accademico, cui sono invitati diversi rappresentanti dei principali stakeholder, è uno dei

principali momenti in cui, grazie anche alla rilevanza mediatica dell'evento, l'Università di Genova si rivolge alla collettività, rendendo pubbliche le proprie linee strategiche per il futuro, con riferimento al contesto esterno ed interno. Inoltre, sempre nell'ambito dell'azione di sinergia con il territorio e la cittadinanza, l'Ateneo ha organizzato, nel 2009 il primo "Tavolo della città", con i rappresentanti delle diverse istituzioni cittadine. Sempre di più incardinato nel piano di sviluppo e qualificazione urbanistica della città, l'Ateneo ha organizzato nel 2013 il secondo "Tavolo della città per l'Albergo dei Poveri", con l'obiettivo di condividere con gli Enti locali e istituzionali, le parti sociali ed economiche, le strategie mirate alla valorizzazione e al rilancio di questo importante edificio storico.

L'Ateneo ha iniziato nel 2010 la pubblicazione il Bilancio sociale e nel 2014 ha pubblicato, oltre al resoconto 2013/2014, il bilancio degli anni precedenti, a copertura del mandato rettorale 2008-2014. Lo scopo del documento è quello di rendicontare dettagliatamente l'operato dell'Università al territorio genovese e ligure, agli studenti e al mondo scientifico e imprenditoriale, sulle varie tematiche come: valori, missione, governance, risorse, attività e risultati, impatto socio economico dell'Ateneo. Il suddetto Bilancio è pubblicato sul sito Unige. Un ambito di relazione con il territorio particolarmente significativo sotto il profilo sociale è rappresentato dall'integrazione fra risorse universitarie e sistema sanitario locale, con riferimento all'attività assistenziale e alle attività di ricerca e didattica. L'interazione con il contesto sociale ed istituzionale esterno è favorito dalla presenza di soggetti esterni nel consiglio di amministrazione di Ateneo (innovazione prevista dalla legge Gelmini) e dalla parallela presenza dell'Università nelle strutture di governo di enti e organismi esterni. Le norme prevedono, ai fini dell'adozione dei programmi per la trasparenza e l'integrità, l'attuazione di forme di consultazione degli stakeholder. A questo scopo il Responsabile della trasparenza fa presente che nel corso del 2015 avvierà, secondo le modalità ritenute più idonee ed efficaci, le suddette consultazioni in previsione dell'adozione del programma relativo al triennio 2016 – 2018.

5.2 INIZIATIVE DI COMUNICAZIONE DELLA TRASPARENZA. GIORNATE DELLA TRASPARENZA

INIZIATIVE E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEL PROGRAMMA E DELLA CULTURA DELLA TRASPARENZA E DELL'INTEGRITÀ.

All'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità sarà data massima visibilità rivolta al pubblico tramite informazioni pubblicate sul portale, comunicazioni via e-mail agli utenti, ecc.

L'Ateneo genovese per celebrare la ricorrenza della giornata internazionale contro la corruzione e nel contempo ottemperare ai doveri di informazione e di formazione relativi alla lotta contro la corruzione e alla trasparenza, previsti dai relativi piani adottati dall'Ateneo, ha organizzato, martedì 9 dicembre 2014, il secondo convegno dal titolo "Trasparenza e lotta alla corruzione: risultati conseguiti e obiettivi da centrare" a cui sono stati invitate a partecipare tutte le componenti accademiche.

L'evento, che si è svolto presso l'Aula Magna dell'Ateneo, ha visto la partecipazione di relatori (docenti e rappresentanti di istituzioni quali Agenzia delle Entrate, Arma dei Carabinieri, Regione, nonché un componente della Commissione Giustizia della Camera dei Deputati) che, a diverso titolo e sotto diverse angolature, hanno trattato il tema della prevenzione e della lotta alla corruzione, attraverso un percorso volto alla promozione e allo sviluppo della cultura della trasparenza e dell'integrità dell'azione amministrativa nelle sue molteplici espressioni. Nell'ambito del convegno sono stati presentati e successivamente pubblicati sul sito di Ateneo, gli atti del convegno svoltosi nel dicembre 2013. Anche il materiale prodotto nel corso della suddetta giornata è stato pubblicato sul sito istituzionale e costituisce attività di formazione e di approfondimento sulla materia per gli attori del processo e per i portatori di interesse.

GIORNATE DELLA TRASPARENZA

L'Ateneo organizzerà incontri annuali e "giornate della trasparenza" durante i quali saranno presentati il Programma e il suo stato di attuazione, a cui potranno partecipare gli stakeholder, con particolare riguardo alle associazioni di consumatori, alla cittadinanza, agli utenti dei servizi, al personale.

Gli incontri avranno come obiettivo quello di illustrare gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa, nonché le attività e gli obiettivi in tema di trasparenza e integrità perseguiti dall'Università degli Studi di Genova .

Date le specificità e gli interessi degli stakeholder interni rispetto a quelli esterni, è possibile ipotizzare due momenti differenziati. Un resoconto delle giornate della trasparenza sarà reso disponibile nella sezione "amministrazione trasparente" e ad esse sarà data massima visibilità anche attraverso la newsletter di ateneo che è un notiziario on line inviato mensilmente per posta elettronica a tutta la comunità accademica e a una selezionata mailing list di utenti esterni (istituzioni, enti pubblici e privati, giornalisti, ecc.). La comunicazione della trasparenza sarà garantita, inoltre,

dall'utilizzo di ulteriori strumenti di informazione quali opuscoli, comunicati e conferenze stampa.

5.3 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA

METODOLOGIA DI ADEGUAMENTO DEL SITO ISTITUZIONALE

Allo scopo di realizzare il progressivo adeguamento del sito, in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa, si è proceduto a:

Censire lo stato dell'arte sul sito di Ateneo (dati presenti, collocazione del dato, conformità, data di aggiornamento, dati mancanti);

Riaggregare i dati presenti sul sito sulla base dello schema guida allegato del D. Lgs 33 del 2013 Creare sul sito di ateneo la sezione "Amministrazione trasparente" raggiungibile direttamente dall'homepage all'interno della quale è possibile, cliccando sui vari link, accedere alle informazioni relative alla voce prescelta.

Nel caso in cui il contenuto della voce non sia stato ancora pubblicato, viene indicata la dicitura "pagina in costruzione".

La pubblicazione dei dati e delle informazioni sul sito istituzionale www.unige.it rispetta le indicazioni contenute nelle *Linee guida per i siti web della P.A.* (art. 4 della direttiva 8/2009 del Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione) finalizzate a delineare gli aspetti fondamentali del processo di sviluppo progressivo dei servizi online e di offerta di informazioni di qualità rivolte al cittadino.

In particolare sono soddisfatti i requisiti relativi ai contenuti minimi, alla visibilità dei contenuti, all'aggiornamento, all'accessibilità e all'usabilità, alla classificazione e alla semantica.

Il crescente livello di attenzione prestato all'usabilità dei dati pubblicati evidenzia che la pubblicazione dei dati previsti dalla normativa non è sufficiente a garantire l'effettiva fruibilità degli stessi. A tal proposito l'Ateneo si impegna a:

- › declinare il concetto di trasparenza come accessibilità totale (fatta eccezione per le informazioni contenenti dati sensibili, come previsto dalla normativa);
- › mantenere alla sezione "Amministrazione trasparente" una struttura di navigazione "standard", la quale favorisca la rapida individuazione dei contenuti da parte degli utenti; mantenere la chiara e univoca collocazione della suddetta sezione nel menu di navigazione principale del portale;
- › pubblicare i file in formato "aperto" che ne permetta l'agevole *download* e utilizzo (eliminando progressivamente dal sito la pubblicazione di scansione di documenti cartacei per i quali è inibita la funzione di ricerca testuale);
- › specificare, per singolo documento pubblicato, il periodo temporale di riferimento e/o di validità;
- › rendere immediatamente riconoscibile il carattere istituzionale e ufficiale dei documenti pubblicati (provvisi di apposita intestazione, logo dell'Ateneo, ecc.).

INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI DELLA PUBBLICAZIONE E DELL'AGGIORNAMENTO DEI DATI

Contemporaneamente all'adeguamento e all'aggiornamento della pagine sul sito istituzionale, al fine di avviare un iter condiviso di adeguamento alla normativa, si è proceduto a:

- › inviare una nota esplorativa a tutti i dirigenti per invitarli a prendere visione del D Lgs 33 del 2013 e a individuare gli adempimenti di competenza;
- › inviare ai dirigenti un prospetto elaborato a seguito dell'analisi dei contenuti in essere sul sito di Ateneo, con preghiera di compilarlo per quanto di competenza. Per agevolare l'identificazione dei dati e la tempistica degli obblighi sono state altresì elaborate e inviate tabelle esplicative;
- › consultare individualmente i dirigenti al fine di fornire ulteriori indicazioni e operare sinergicamente un confronto sulla metodologia da adottare.

Il prospetto inviato ai dirigenti conteneva, suddivisi per colonne, le informazioni relative a:

- › adempimento previsto dalla normativa
- › contenuti a cui l'adempimento si riferisce
- › articolo di legge
- › relativo stato di pubblicazione del dato
- › tempistica di attuazione dell'adempimento
- › tempistica di aggiornamento per tipologia di dati
- › struttura referente
- › responsabile delle informazioni

La raccolta delle informazioni fornite da ciascuna area dirigenziale ha consentito al Responsabile della trasparenza di verificare il livello di attuazione degli obblighi previsti dalla normativa e di evidenziare le aree di criticità sulle quali intervenire con maggiore efficacia e tempestività.

MISURE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE LA REGOLARITÀ E LA TEMPESTIVITÀ DEI FLUSSI INFORMATIVI

I dati di competenza di ciascuna area dirigenziale e il relativo livello di pubblicazione sono stati aggregati in forma coerente e organizzata in un unico prospetto che riassume lo stato di attuazione degli adempimenti imposti dalla normativa vigente. Il documento, a seguito dell'approvazione del consiglio di amministrazione, è stato pubblicato sul sito istituzionale di ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente" - sotto sezione Disposizioni generali - Piano della Trasparenza e dell'Integrità.

La regolarità, la tempestività e il livello di assolvimento degli obblighi di pubblicazione saranno monitorati in itinere dal Responsabile della Trasparenza che, con cadenza annuale, provvederà ad aggiornare il suddetto prospetto con il supporto del Servizio Comunicazione e del Centro Servizi Informatici e telematici di Ateneo (CSITA).

Gli obiettivi di trasparenza previsti dal presente Programma sono infatti a breve e lungo termine, trattandosi di un programma triennale a scorrimento, idoneo a consentirne un costante adeguamento.

Si ricorda che nel nuovo quadro normativo assume particolare rilievo l'attestazione di assolvimento degli obblighi di pubblicazione a cui sono tenuti gli OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera g del D. Lgs. 150 del 2009. A tal proposito si ricorda che l'unico strumento di verifica sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione è costituito dall'attestazione predisposta dagli OIV.

Le attestazioni degli OIV, sulla pubblicazione di informazioni e dati per i quali, ai sensi della normativa vigente, sussiste uno specifico obbligo di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" dei siti istituzionali, costituiscono lo strumento di cui si avvale l'A.N.AC. per la verifica sull'effettività degli adempimenti in materia di trasparenza, nell'esercizio dei poteri in materia di vigilanza e controllo sulle regole della trasparenza, ai sensi della L. n. 190 del 2012, e del D. Lgs. n. 33 del 2013.

SISTEMA DI MONITORAGGIO CON L'INDIVIDUAZIONE DEI DIRIGENTI RESPONSABILI

Ai fini del monitoraggio relativo all'attuazione del presente Programma, l'Amministrazione attuerà processi infra-annuali di riscontro dell'efficacia del Programma, partendo dai quali elaborerà lo stato di attuazione del Programma che sarà presentato agli Organi di Governo entro il 31 dicembre di ogni anno e successivamente pubblicato nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente". Il monitoraggio avverrà tramite invio, ogni sei mesi, da parte del responsabile della trasparenza ai Dirigenti responsabili delle informazioni, di un schema con l'indicazione delle attività o delle informazioni di competenza, della scadenza dell'adempimento, del rispetto o meno di tale data, dell'eventuale motivazione del mancato rispetto e delle azioni intraprese o da intraprendere per consentire di raggiungere il risultato previsto.

STRUMENTI E TECNICHE DI RILEVAZIONE DELL'EFFETTIVO UTILIZZO DEI DATI DA PARTE DEGLI UTENTI DELLA SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE"

Al fine di monitorare e di migliorare il sistema della trasparenza, la normativa vigente prevede che le amministrazioni approntino propri strumenti e iniziative di ascolto dei cittadini e delle imprese, con riferimento alla rilevazione quantitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" e alla raccolta del *feedback* degli stakeholder sul livello di utilità dei dati pubblicati nonché di eventuali reclami in merito a inadempienze riscontrate, pubblicando annualmente i risultati di tali rilevazioni.

Il monitoraggio del grado di fruizione dei dati pubblicati è strumentale all'attuazione di miglioramenti continui e all'ottimizzazione della comunicazione ente-utente e viceversa.

L'impegno sul tema trasparenza implica, infatti, che tutte le informazioni rese pubbliche possano essere usate dagli interessati.

L'Ateneo genovese adotterà, per la rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione "Amministrazione Trasparente", strumenti e tecniche già in uso, quali le statistiche presenti sul portale istituzionale di ateneo all'indirizzo: <http://www.unige.it/stats/>

MISURE PER ASSICURARE L'EFFICACIA DELL'ISTITUTO DELL'ACCESSO CIVICO

Si ricorda che tra le novità introdotte dal D. Lgs. n.33 del 2013 una delle principali riguarda l'istituto dell'accesso civico (art. 5). Le amministrazioni sono tenute ad adottare autonomamente le misure organizzative necessarie al fine di

assicurare l'efficacia di tale istituto e a pubblicare, nella sezione "Amministrazione trasparente", gli indirizzi di posta elettronica cui inoltrare le richieste di accesso civico e di attivazione del potere sostitutivo, corredate dalle informazioni relative alle modalità di esercizio di tale diritto.

Il Responsabile della trasparenza, ai sensi dell'art. 5, c. 2, del decreto, si pronuncia in ordine alla richiesta di accesso civico e, in virtù dell'art. 43, c. 4, ne controlla e assicura la regolare attuazione. Peraltro, nel caso in cui il Responsabile non ottemperi alla richiesta, l'art. 5, c. 4, prevede che il richiedente possa ricorrere al titolare del potere sostitutivo che dunque assicurerà la pubblicazione e la trasmissione all'istante dei dati richiesti.

In ottemperanza a quanto previsto dall'art.5 del D. Lgs. 33 del 2013 l'Ateneo genovese, al fine di garantire un riscontro da parte dei cittadini sui livelli di trasparenza garantiti, ha predisposto un indirizzo di posta elettronica *ad hoc* al quale potranno essere inviate richieste, osservazioni, suggerimenti e eventuali reclami all'attenzione del Responsabile della trasparenza: responsabiletrasparenza@unige.it

I recapiti del Responsabile della trasparenza e del titolare del potere sostitutivo sono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" sotto sezione "disposizioni generali".

5.4 DATI ULTERIORI

La condivisione e la partecipazione ai processi ha lo scopo principale di rafforzare la cultura della trasparenza e dell'integrità. In questo contesto assume particolare rilevanza la pubblicazione di informazioni ulteriori rispetto a quelle previste dalla normativa e a quelle già presenti sul sito istituzionale. A tal fine l'Università di Genova garantisce attualmente la visibilità di ulteriori informazioni pubblicate a fini di maggiore trasparenza e condivisione e non riconducibili a nessuna delle sotto-sezioni indicate nell'Allegato A del D. Lgs. 33 del 2013 come, a titolo esemplificativo: schema tipo di intesa per la costituzione di centro interdipartimentale, schema tipo di convenzione istitutiva di centro interuniversitario, norme di funzionamento organizzativo dell'Università della terza età, Comitato per il potenziamento delle attività sportive. L'Ateneo garantirà inoltre la pubblicazione di ulteriori dati che affiancheranno iniziative rivolte a studenti, enti, imprese, cittadini. Gli stessi saranno condivisi con tutte le componenti sociali nel rispetto di quanto previsto dall'art. 3, c. 3, del D. Lgs. n. 33 del 2013.

6 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

TAB. 6.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Fasi	Attività	Soggetti	Scadenza
PROGRAMMA TRIENNALE	Proposta Adozione	Rettore Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno precedente a quello di riferimento
LINEE GENERALI DEL BILANCIO DI PREVISIONE	Proposta Adozione	Rettore Consiglio di Amministrazione	entro l'anno precedente a quello di riferimento
PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA	Proposta Adozione	Responsabile della trasparenza Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
PIANO DELLA PERFORMANCE	Proposta Adozione	Direttore Generale Consiglio di Amministrazione	31 gennaio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Monitoraggio	Dirigenti, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Proposta Approvazione	Direttore Generale Consiglio di Amministrazione	30 giugno anno successivo a quello di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Validazione	Nucleo di Valutazione come OIV	15 settembre anno successivo a quello di riferimento

6.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

La mancanza di informazioni certe sull'ammontare del FFO del 2014 ha reso necessarie valutazioni prudenziali al fine di garantire il pareggio di bilancio 2015. Sarà quindi effettuata una successiva valutazione, tenuto conto di tutte le priorità, della destinazione di ulteriori risorse che si rendano eventualmente disponibili.

Si riportano di seguito i costi correlati previsti in sede di bilancio di previsione 2014 e 2015, con particolare riferimento al personale e alla ricerca e alla didattica.

TAB. 6.2 COSTI OPERATIVI IN RELAZIONE ALLE ATTIVITÀ E AGLI OBIETTIVI DI ATENEO (dalla Nota integrativa al bilancio di previsione)

Costi del personale			
Descrizione	Budget 2015	Budget 2014	Delta
personale dedicato alla ricerca e alla didattica	€ 138.740.744,00	€ 143.576.509,00	€ -4.835.765,00
personale dirigente e tecnico amministrativo	€ 57.787.837,24	€ 59.193.866,32	€ -1.406.029,08
TOTALE	€ 196.528.581,24	€ 202.770.375,32	-€ 6.241.794,08
Costi per la ricerca e l'attività editoriale			
Descrizione	Budget 2015	Budget 2014	Delta
Progetti di ricerca nazionali	€ 1.095.000,00	€ 1.488.798,63	€ -393.798,63
Progetti di ricerca finanziati dalla UE	€ 5.804.453,00	€ 5.834.914,90	€ -30.461,90
Progetti di ricerca internazionali	€ 465.100,00	€ 400.000,00	€ 65.100,00
Progetti di ricerca finanziati da Regioni	€ 614.150,00	€ 1.012.500,00	€ -398.350,00
Progetti di ricerca finanziati da altre amministrazioni pubbliche	€ 1.578.714,05	€ 1.929.316,51	€ -350.602,46
Progetti di ricerca finanziati da privati	€ 4.915.712,48	€ 6.339.136,33	€ -1.423.423,85
Progetti per contratti di ricerca, consulenza e convenzioni in attività commerciale	€ 8.038.165,81	€ 11.968.046,64	€ -3.929.880,83
Altri progetti di ricerca finanziati da attività commerciale	€ 1.388.754,20	€ 1.460.806,00	€ -72.051,80
Progetti di ricerca autofinanziati	€ 2.504.686,43	€ 1.061.056,34	€ 1.443.630,09
TOTALE	€ 26.404.735,97	€ 31.494.575,35	€ -5.089.839,38

Il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio sono garantiti, in primo luogo, attraverso la coerenza tra il *Piano della performance* e le *Linee generali del bilancio di previsione di Ateneo* di cui all'art. 22, comma 2, dello Statuto, verificata dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione. L'assegnazione del *budget* ai centri di gestione per l'esercizio finanziario di riferimento, disciplinata dal *Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità*, è, altresì, avvenuta in collegamento con la definizione degli obiettivi assegnati loro nel *Piano della performance*.

6.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il 2015 è il quinto anno di applicazione del ciclo di gestione della performance, il quale ha subito, dalla sua prima attuazione sperimentale, notevoli adeguamenti. Partendo dalle aree di miglioramento indicate nelle *Relazioni sulla performance* e dalle *Relazioni sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione* relative ai cicli precedenti, nonché dall'esperienza relativa al ciclo della performance 2014 che si concluderà con l'approvazione della relativa *Relazione* entro il 30 giugno 2015, si illustrano le azioni di miglioramento già intraprese e quelle previste.

TAB. 6.3 AZIONI DI MIGLIORAMENTO

COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E ALLOCAZIONE RISORSE	Il sistema di declinazione degli obiettivi è stato migliorato, utilizzando una metodologia chiara e consolidata (la mappa strategica di Kaplan e Norton) la quale consente di definire gli obiettivi del <i>Piano della performance</i> declinandoli dal <i>Programma triennale</i> e dalle <i>Linee generali al bilancio</i> , e garantendo, quindi, una programmazione e una misurazione dei risultati tale da includere tutte le attività e le strutture dell'Ateneo. In attesa di poter definire il <i>Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio</i> , che sarà possibile solo a seguito dell'emanazione del decreto di attuazione di cui al comma 4 dell'art. 19 del D.Lgs. 91/2011 da parte del MIUR d'intesa con il Ministro dell'economia e delle finanze, viene evidenziato il collegamento tra obiettivi e bilancio, tramite l'attribuzione delle risorse alle aree di programmazione e la previsione di un set di indicatori di costo unitario dei servizi, atti a monitorare l'andamento e la qualità della spesa.
SEMPLIFICAZIONE E AFFINAMENTO METODOLOGICO	Benché vi siano requisiti precisi per i documenti e le attività del ciclo della performance (le delibere dell'ex CIVIT tuttora vigenti) e il numero di elementi misurati sia notevole, nella stesura del documento si è cercato di privilegiare la semplicità e la leggibilità, riducendo il numero di obiettivi e aumentandone la significatività e includendo la "guida alla lettura". Le informazioni tecniche (metrica degli indicatori, cronoprogrammi, pesi relativi degli obiettivi per ciascuna struttura) sono presentati nell'allegato tecnico. Viene inoltre utilizzata un'unica metodologia per misurare la performance delle aree dirigenziali e delle strutture fondamentali con possibile benchmarking con i principali Atenei italiani nell'ambito del progetto "Good Practice".
CULTURA E CLIMA ORGANIZZATIVI	I miglioramenti e le semplificazioni apportati al ciclo della performance, ora in grado di ricondurre i risultati dell'attività amministrativa e tecnica a quelli complessivi di Ateneo, renderanno maggiormente comprensibili le sue finalità, contribuendo ad allontanarne l'immagine di "mero adempimento burocratico". A tal fine è in corso una continua attività di informazione dei dirigenti e dei quadri. La valutazione del personale, se gestita correttamente nell'ambito di una cultura organizzativa condivisa, potrà, insieme ad altri strumenti tra cui il potenziamento dell'attività di welfare, contribuire a consolidare il clima organizzativo, pur in un momento difficile per le Università e per il Paese.
TRASPARENZA E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	Per la prima volta quest'anno, il <i>Piano della performance</i> e il <i>Programma triennale per la trasparenza e l'integrità</i> sono stati coordinati in un unico documento. Si ritiene, tuttavia, necessario prevedere strumenti di partecipazione più ampi e che coinvolgano tutti gli stakeholder. Per quanto attiene la prevenzione della corruzione, sono previsti specifici obiettivi per il responsabile.
SISTEMI INFORMATICI	Permane, come evidenziato fin dal 2011, la necessità di un idoneo supporto informatico, ancora completamente assente per quanto riguarda la rilevazione dei dati relativi agli indicatori. Tale criticità, la cui soluzione dovrà essere necessariamente trovata nel 2015, è molto seria e, oltre a rendere l'attività di supporto alla misurazione molto gravosa, non consentirà di proseguire a medio termine lo sviluppo del sistema.