



UNIVERSITÀ  
degli STUDI  
di CATANIA

PIANO DELLA PERFORMANCE  
PIANO DELLA PERFORMANCE  
2015-17

Approvato dal Cda nella seduta del 29 maggio 2015

## IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

### Sommario

1. Contesto, finalità e struttura del documento .....	3
1.1. <i>Il contesto normativo di riferimento</i> .....	3
1.2. <i>Le finalità del Piano della Performance 2015-2017</i> .....	4
1.3. <i>La struttura del documento</i> .....	5
2. L'Ateneo di Catania: analisi della struttura e del contesto interno ed esterno .....	6
2.1. <i>Sintesi delle informazioni rilevanti</i> .....	6
2.1.1. Organizzazione dell'Ateneo .....	6
2.1.2. Dati di sintesi .....	8
2.2. <i>Analisi critica del contesto attuale</i> .....	8
3. Gli obiettivi strategici .....	10
3.1. <i>Area Strategica della Didattica</i> .....	11
3.2. <i>Area Strategica della Ricerca</i> .....	11
3.3. <i>Area Strategica dei Servizi Tecnici e Amministrativi</i> .....	12
4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi .....	12
4.1. <i>Obiettivi operativi di I livello</i> .....	13
4.1.1. Area strategica di riferimento: Didattica (D) .....	13
4.1.2. Area strategica di riferimento: Ricerca (R) .....	14
4.1.3. Area strategica di riferimento: Servizi tecnici e amministrativi (S) .....	15
5. Il Ciclo di gestione della performance .....	16
5.1. <i>Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance</i> .....	16
5.2. <i>Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance</i> .....	18
5.3. <i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i> .....	18

Prospetti allegati

Obiettivi di I livello – area strategica “Didattica”

Obiettivi di I livello – area strategica “Ricerca”

Obiettivi di I livello – area strategica “Servizi tecnici e amministrativi”

## **1. Contesto, finalità e struttura del documento**

### **1.1. Il contesto normativo di riferimento**

Il Piano delle Performance è il documento con il quale le amministrazioni declinano in obiettivi e target concreti il modello di valutazione e di misurazione contenuto nel Sistema di Misurazione Valutazione delle Performance.

Tale documento trova fondamento nel D. lgs. 150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si inserisce nel più ampio quadro dei numerosi interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, programmazione e valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiederà pertanto un percorso di integrazione e raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle indicazioni da parte dell'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR), l'organismo che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Ai sensi dell'art. 7 del D. lgs. 150/2009 le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, 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 delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il terzo comma, in particolare, sancisce che ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione di cui all'articolo 13 (Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche).

Con la recente approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, recante disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia (c.d. "decreto del fare"), in seguito convertito dalla legge n. 98/2013 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013, è stato determinato il trasferimento dalla CIVIT (oggi ANAC) all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR. I nuovi compiti saranno svolti dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del D. lgs. n. 150/2009 recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Con tale disposizione si riconosce la necessità di tenere conto delle specificità del sistema universitario nell'ottica di coordinare e integrare i diversi strumenti di valutazione della performance organizzativa già presenti nel contesto universitario, con riferimento alle missioni istituzionali legate alla didattica e alla ricerca scientifica, con quelli legati alla valutazione della performance organizzativa dell'organizzazione nel suo complesso e al ruolo della componente tecnico-amministrativa nella gestione dei processi a supporto delle attività didattiche e di ricerca.

In tale contesto l'ANVUR, al quale sono attribuiti tutti i compiti di valutazione nei confronti delle Università, diventa l'elemento di raccordo tra gli strumenti di valutazione previsti attraverso interventi legislativi non sempre coordinati tra di loro.

Resta sempre inteso che l'ambito di applicazione del D. lgs. 150/2009 riguarda il solo personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo (di seguito PTA).

Nei confronti delle Università si applicano, inoltre, le disposizioni di cui alla Legge 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione", la quale prevede particolari obblighi di pubblicità in ordine allo svolgimento e ai risultati delle funzioni amministrative (D. lgs. 33/2013).

## **1.2. Le finalità del Piano della Performance 2015-2017**

Il Piano della Performance 2015-2017 è approvato dal Consiglio di amministrazione dell'Università degli Studi di Catania. Tale documento è stato redatto in ottemperanza al D. lgs. 150/2009 (attuazione della L. 15/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e alla Delibera n. 9/2010 (applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle Università) della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) oggi Autorità nazionale anticorruzione (ANAC).

Come indicato dalla normativa di riferimento - articolo 4 del D. lgs. 150/2009 - il Piano della Performance è lo strumento che dà avvio al ciclo pluriennale di gestione della performance.

Si tratta in termini generali di un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, vengono esplicitati gli obiettivi e gli indicatori su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance nell'Ateneo.

All'interno del Piano della Performance 2015-2017 sono stati in particolare indicati:

- gli obiettivi strategici, con valenza triennale;
- gli obiettivi operativi di sviluppo di I livello della struttura tecnico-gestionale;

In coerenza con quanto proposto dal legislatore, il Piano Performance 2015-2017 è stato redatto con lo scopo di:

- definire il processo e le modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi operativi di I livello, nonché l'articolazione complessiva degli stessi e l'indicazione delle strutture coinvolte al fine di declinare gli obiettivi operativi di II livello;
- esplicitare i legami tra le finalità istituzionali, gli obiettivi strategici, le azioni, gli obiettivi operativi di sviluppo di I e i relativi indicatori;
- coordinare il sistema di valutazione della performance con la Programmazione triennale nell'Ateneo (legge 43/2005) e con gli altri strumenti di programmazione adottati dall'Ateneo;
- assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance attraverso il coordinamento con il Sistema di Valutazione della Performance proposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo ed adottato dal Consiglio di amministrazione in data 30/01/2015 e modificato nella successiva seduta del 29/04/2015.

Nella redazione del Piano della Performance 2015-2017 ci si è inoltre attenuti ad alcuni criteri di fondo:

- nell'applicazione del D.Lgs. 150/2009 al contesto universitario si è avuto cura di salvaguardare le peculiarità di questa Amministrazione, in raffronto a quelle statali cui il decreto in questione è prioritariamente diretto;
- Affermazione di un processo di osmosi e condivisione fra l'organo di indirizzo politico amministrativo - cui spetta di definire il PP ai sensi dell'art. 15 del D. lgs. 150/2009 nonché la definizione delle direttive di sviluppo e degli obiettivi strategici - e i vertici dirigenziali cui spetta una virtuosa collaborazione propositiva.
- condivisione del processo con il Nucleo di Valutazione, al quale compete, oltre alla valutazione di cui al SMVP, la validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e della Relazione annuale sulla Performance, nonché il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di valutazione e la rilevazione del grado di benessere organizzativo ai sensi dell'art. 14 del D. lgs. 150/2009.

### **1.3. La struttura del documento**

Al fine di semplificare e migliorare la leggibilità, il documento è stato strutturato in 5 sezioni, di seguito brevemente illustrate.

La prima sezione "Contesto, finalità e struttura del documento" introduce il quadro legislativo di riferimento entro cui si colloca la redazione del Piano della performance e le finalità seguite nella redazione del documento di programmazione per l'Ateneo di Catania, con riferimento al triennio 2015-2017.

La seconda sezione "L'Ateneo di Catania: analisi della struttura e del contesto interno ed esterno" fornisce le informazioni sintetiche sul contesto interno ed esterno nell'ambito del quale opera l'Ateneo di Catania, e la relativa analisi critica dello stesso per evidenziare le criticità che hanno condotto alla definizione di interventi finalizzati al loro superamento. Tale analisi di contesto è stata condotta in maniera approfondita, in occasione della redazione del Programma triennale dell'Ateneo 2013-2015, all'interno del quale sono declinati gli obiettivi strategici di sviluppo dell'Ateneo. Coerentemente con tali obiettivi, gli organi dell'Ateneo ( Rettore e Cda), nella seduta del Consiglio di amministrazione del 2 aprile 2015, hanno successivamente declinato gli specifici interventi, oggetto di trattazione nella terza sezione del presente piano "Gli obiettivi strategici".

La quarta sezione "Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi" definisce l'iter seguito per la definizione degli obiettivi strategici e la conseguente declinazione degli obiettivi operativi di I livello del direttore generale, nonché l'individuazione delle strutture coinvolte nella realizzazione di tali interventi, finalizzata alla successiva declinazione degli obiettivi operativi di II livello.

La quinta sezione "Il ciclo di gestione della performance" descrive, infine, le caratteristiche del ciclo di gestione della performance avviato nell'Ateneo di Catania, riportando schematicamente le fasi, i tempi e i soggetti dello stesso, sulla base delle linee definite nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) approvato dal Cda nella seduta del 30/01/2015 e successivamente modificato nella seduta del 29/04/2015, nonché le azioni di miglioramento da intraprendere e gli elementi di coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

## 2. L'Ateneo di Catania: analisi della struttura e del contesto interno ed esterno

### 2.1. Sintesi delle informazioni rilevanti

#### 2.1.1. Organizzazione dell'Ateneo

L'organizzazione dell'Università di Catania è significativamente mutata a seguito delle novità introdotte dalla l. 240/2010 recante *"Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"*.

Così come stabilito dalla citata l. 240/2010 e dallo Statuto di Ateneo (emanato con decreto rettorale n. 4957 del 28 novembre 2011 e ss.mm.ii.), il rettore, rappresentante legale dell'Ateneo, è il responsabile della performance didattico-scientifica dell'Ateneo, mentre il direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, è il responsabile della complessiva gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo e opera con le attribuzioni dei dirigenti di uffici dirigenziali generali ai sensi dell'art. 16 del d.lgs. 165/2001.

Attualmente, in base all'art. 5 dello Statuto, sono organi dell'Ateneo:

- il rettore (art. 6 Statuto);
- il Senato accademico (art. 7 Statuto);
- il Consiglio di amministrazione (art. 8 Statuto);
- il Collegio dei revisori dei conti (art. 9 Statuto);
- il Nucleo di valutazione (art. 10 Statuto);
- il direttore generale (art. 11 Statuto).

Con riferimento all'articolazione interna dell'Università di Catania;

sono strutture didattico-scientifiche:

- i dipartimenti;
- la Scuola di Medicina;
- le strutture didattiche speciali (Struttura didattica speciale di Ragusa; Struttura didattica speciale di Siracusa; Scuola superiore di Catania);
- i Centri di ricerca;

sono strutture amministrativo-gestionali:

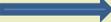
- la direzione generale e le aree dirigenziali (che compongono l'amministrazione di Ateneo);
- i centri di servizio.

Il Consiglio di amministrazione, con delibera n. 391 del 29 luglio 2014, ha dettato le linee guida per l'avvio di una profonda riorganizzazione dell'Ateneo, che è in fase di attuazione alla luce delle delibere n. 550 del 31/10 2014 e n. 175 del 2/04/2015. In particolare, la riorganizzazione ha previsto

una ridefinizione delle aree di livello dirigenziale, anche attraverso l'accorpamento di alcune di esse, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa, in linea con le numerose previsioni legislative intervenute negli ultimi anni. A seguito dell'attuazione della riorganizzazione è prevista la riduzione delle strutture di livello dirigenziali (da 17 a 10) e la riduzione dei centri di servizio (da 7 a 5).

La redazione del PP 2013-2015 non può non tenere conto della riorganizzazione in atto, che modificherà l'assetto organizzativo gestionale dell'Ateneo, nell'anno in corso. A tal fine si riporta un quadro sintetico delle modifiche organizzative che si realizzeranno nel corso del 2015.

DENOMINAZIONE STRUTTURA	delibere Cda n. 391 del 29/07/2014, n. 550 del 31/10/2014 e n. 175 del 2.04.2015	DENOMINAZIONE STRUTTURA
Area della didattica (ADi) Ufficio relazioni internazionali (URI) (afferente all'Area della ricerca)	➔	Area della didattica e dei servizi agli studenti (ADiSS)
Area dei rapporti istituzionali e con il territorio (ARIT)		Area dei rapporti istituzionali e con il territorio (ARIT)
Area finanziaria (AFi) Area della pianificazione e del controllo di gestione (APiCoG) Area del sostituto d'imposta (ASI)	➔	Area della pianificazione, del bilancio, del controllo di gestione (e delle imposte) (APiCoB)
Area logistica e spazi a verde (ALoSav)		Area logistica e spazi a verde (ALoSav)
Area dei lavori e del patrimonio immobiliare (ALPI) Area del provveditorato e del patrimonio mobiliare (APPaM)	➔	Area del provveditorato e dei lavori (APL)
Area dei Servizi Generali (ASeG)		Area dei Servizi Generali (ASeG)
Area della progettazione dello sviluppo edilizio e della manutenzione (APSEMa) U.O. Prevenzione e sicurezza istituita in seno all'APSEMa contestualmente alla disattivazione dell'Area della prevenzione e della sicurezza (APS) il 1/03/2015	➔	Area dello sviluppo edilizio, della manutenzione e della sicurezza (ASEMaS)
Ufficio legale di Ateneo (ULA)		Ufficio legale di Ateneo (ULA)
Area per la gestione amministrativa del personale (AGAP) Area dei rapporti con il servizio sanitario nazionale (ARSSaN)	➔	Area della gestione del personale e dei servizi sanitari (APSa)
Area della ricerca (ARi) Centro per l'aggiornamento delle professioni e per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico (CAPITT)	➔	Area della ricerca e del trasferimento tecnologico

DENOMINAZIONE STRUTTURA	delibere Cda n. 391 del 29/07/2014 e n. 175 del 2.04.2015	DENOMINAZIONE STRUTTURA
Centro biblioteche e documentazione (CBD)		Centro biblioteche e documentazione (CBD)
Area della formazione (Afo)		
Centro linguistico multimediale di Ateneo (CLMA)		Centro di formazione d'Ateneo (CFA)
Centro orientamento e formazione (COF)		Centro orientamento e formazione (COF)
Centro per i sistemi di elaborazione e le applicazioni scientifiche e didattiche (CEA)		Centro per i sistemi di elaborazione e le applicazioni scientifiche e didattiche (CEA)
Centro per l'integrazione attiva e partecipata (Servizi per la disabilità) (CInAP)		Centro per l'integrazione attiva e partecipata (Servizi per la disabilità) (CInAP)
Tipografia Universitaria (TU)		in corso di disattivazione

### 2.1.2. Dati di sintesi

L'Ateneo di Catania, alla data del 31/12/2014, contava 1.368 docenti e ricercatori, di cui 351 (26%) ordinari, 435 (32%) associati, 498 (36%) ricercatori universitari, e 84 (6%) ricercatori a tempo determinato.

L'a.a. 2014/15, gli studenti risultavano pari a 48.025, di cui il 58% (27.644) iscritti ai corsi di laurea di primo livello, il 24% ( 11.299) ai corsi a ciclo unico, il 14% (6881) ai corsi di secondo livello e il rimanente 5% (2.201) ai corsi del vecchio ordinamento. Nel 2014, si sono laureati 6.996 studenti, di cui il 56% (3.936) ai corsi di laurea di primo livello, il 15% (1.047) ai corsi a ciclo unico, il 26% (1820) ai corsi di secondo livello e il rimanente 3% (193) ai corsi del vecchio ordinamento.

L'offerta formativa relativa allo stesso anno accademico constava di 41 corsi di laurea triennali, 50 corsi di laurea magistrale e 7 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Il processo di razionalizzazione e di qualificazione dell'offerta formativa, avviato negli ultimi anni accademici, ha determinato una drastica riduzione dei corsi, che ha riguardato in modo significativo le sedi decentrate, nelle quali, a partire dall'a.a. 2013/14, sono stati attivati solo il corso di laurea magistrale a ciclo unico in Architettura presso la struttura didattica speciale di Siracusa e un corso di laurea triennale e uno di laurea magistrale nell'area linguistica presso la struttura didattica speciale di Ragusa.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, al 31/12/2014, contava 1.195 unità di personale, compresi il direttore generale, 9 dirigenti in ruolo e 2 dirigenti a contratto. Ad oggi gli incarichi dei dirigenti a tempo determinato sono scaduti e non sono stati oggetto di rinnovo. Il restante personale a tempo indeterminato risultava costituito da 51 unità di categoria EP, 272 unità di categoria D, 417 di categoria C e 97 di categoria B. Le restanti unità di personale (346) a tempo determinato erano costituite da 89 unità di categoria D, 212 di categoria C e 45 di categoria B.

## 2.2. Analisi critica del contesto attuale

La elaborazione del Programma triennale 2013-15 ha costituito l'occasione per compiere una analisi approfondita del contesto economico, sociale e culturale in cui opera l'Ateneo di Catania, e di condurre una disamina delle opportunità e minacce che fronteggia l'Ateneo, nonché dei suoi principali punti di forza e di debolezza.

Il quadro tratteggiato in quella occasione, seppure in qualche parte modificato, anche a seguito delle azioni intraprese, può bene rappresentare il contesto da cui muovere per la definizione degli obiettivi del piano delle performance.

In estrema sintesi, tra i punti dolenti dello status quo nella didattica, si possono annoverare: l'elevata dispersione di studenti tra il primo e il secondo anno di corso e la lunghezza del periodo di studi per il conseguimento della laurea di primo livello. Sono state messe in atto -e sono in corso di svolgimento - azioni che incidono sull'orientamento in entrata, in itinere e in uscita; sono state individuate anche misure per la semplificazione e trasparenza dei processi amministrativi. Proprio in relazione a queste ultime azioni, l'amministrazione è chiamata a esercitare il massimo impegno, per rendere il più user-friendly possibile l'espletamento delle pratiche da parte degli studenti e lo svolgimento dei processi amministrativi legati alla carriera scolastica.

Sull'orientamento in uscita sono in fase di attuazione misure di accompagnamento e orientamento permanente, anche in coordinamento con gli altri atenei della Regione.

Circa lo status quo della ricerca, l'accesso ai finanziamenti e l'internazionalizzazione della ricerca sono stati individuati come i punti su cui indirizzare le azioni principali. Anche in questi ambiti un potenziamento della quantità e qualità dei servizi di supporto amministrativo è essenziale per consentire ai progetti di ricerca elaborati dall'Università di Catania di competere a livello internazionale. La diffusione delle informazioni legate alle opportunità di finanziamento, e la semplificazione e la trasparenza delle procedure amministrative per il supporto (in sede di presentazione dei progetti, e poi di svolgimento e monitoraggio degli stessi) è essenziale per una maggiore competitività del nostro Ateneo.

Infine, nell'ambito della cosiddetta terza missione, l'Università sta potenziando i propri sforzi per una collaborazione più intensa e organica con i propri stakeholders, e per la diffusione della cultura di impresa tra i propri studenti e docenti. E anche in questi ambiti, la fruibilità delle informazioni e la trasparenza e semplicità dei procedimenti amministrativi è essenziale per un miglioramento delle performance di Ateneo.

Le misure già avviate dall'Ateneo al fine di superare le criticità emerse nell'ambito delle attività "core" dell'Ateneo, pianificate nell'ambito della programmazione strategica di Ateneo ed emerse dall'analisi di contesto interno e esterno effettuata in tale occasione, si inseriscono in un organico processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo (cfr. par. 2.1.1), approvato dagli organi di Ateneo, che con specifico riferimento ai servizi di supporto alla didattica e alla ricerca risultano funzionali al perseguimento di obiettivi di miglioramento della performance universitaria.

L'analisi critica dell'attuale contesto interno dell'Ateneo, ha consentito di individuare tra le maggiori esigenze organizzative quelle legate alla riorganizzazione funzionale e integrata della gestione dei servizi per gli studenti, dal momento della scelta del percorso universitario da intraprendere fino all'accompagnamento nel mondo del lavoro, nonché quelle legate alla riorganizzazione del settore della ricerca, anch'esso in un'ottica di funzionalità e trasversalità di tutti i servizi amministrativi a supporto con particolare riferimento alla gestione dei progetti di ricerca, dalla fase della progettazione fino alla rendicontazione e alla valutazione dei risultati. Nondimeno, tale processo di riorganizzazione rientra nel quadro complessivo di revisione del contesto organizzativo-gestionale di tutta l'amministrazione, teso anche a superare l'eccessivo accentramento di tale sistema a livello dell'amministrazione centrale, attraverso un rafforzamento del ruolo dei dipartimenti nel partecipare attivamente nei processi gestionali tesi al perseguimento di maggiori livelli di efficienza e di efficacia della gestione complessiva dell'Ateneo.

### 3. Gli obiettivi strategici

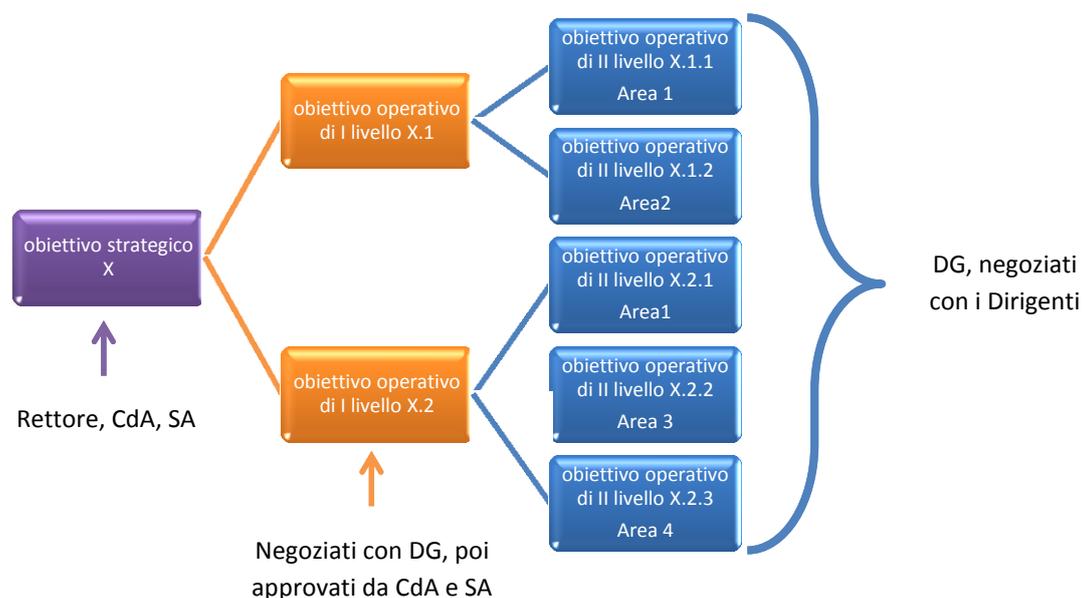
Il percorso di definizione del Piano della performance sia sotto l'aspetto organizzativo che della valutazione individuale per il triennio 2015-2017 ha seguito un percorso concettuale che parte dal mandato istituzionale per definire gli obiettivi strategici proposti dal Rettore e approvati dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con quanto riportato nei diversi documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo; operativi di sviluppo di I livello, definiti dal DG sentiti i Dirigenti, approvati dal Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico nel Piano della Performance, e che fanno riferimento all'attività coordinata di più aree tecnico-amministrative; e operativi di sviluppo di II livello, definiti dal DG e negoziati con ciascun Dirigente per competenza con il contributo dei collaboratori interessati secondo una logica di partecipazione attiva.

Tale percorso concettuale vuole evidenziare la forte interazione tra gli obiettivi strategici ed operativi ai vari livelli e la possibilità di realizzazione del disegno strategico complessivo di Ateneo.

In tale logica il Piano prevede una struttura gerarchica su tre livelli:

- gli obiettivi strategici, con valenza triennale;
- gli obiettivi operativi di sviluppo di I livello della struttura tecnico-gestionale;
- gli obiettivi operativi di sviluppo di II livello delle singole strutture di livello dirigenziale (aree amministrative) e dei centri di servizio.

Il coordinamento tra i tre livelli definisce una mappa della performance ad albero secondo lo schema della figura 1.



In questa logica gli obiettivi strategici definiscono gli indirizzi di sviluppo dell'Ateneo in una prospettiva di medio termine nella quale collocare sia i piani di potenziamento e di sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.

Di seguito vengono presentati gli obiettivi strategici 2015-2017, raggruppati per macro-aree. Le aree strategiche sono state articolate in relazione alle attività fondamentali dell'Ateneo: "Didattica" e "Ricerca", che accolgono in prima definizione gli obiettivi strategici formulati nelle linee del mandato istituzionale del Rettore e comunicati agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Tali obiettivi

strategici trovano anche coordinamento nei diversi documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo. In particolare:

- Bilancio unico di previsione pluriennale 2015-2017 e Bilancio Unico di previsione 2015 approvati da Cda nella seduta del 29/12/2014;
- Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017 e Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-17 adottati dal Cda nella seduta del 27/02/2015;
- Programma Triennale delle Opere Pubbliche 2015-2017, approvato dal Cda nella seduta del 29/12/2014;
- Applicazione del nuovo modello organizzativo – gestionale dell'Ateneo (Cda del 29/07/2014) approvato dal Cda nella seduta del 2/04/2015.

Per rappresentare le strutture tecniche ed amministrative di supporto, è stata inserita una terza area strategica, denominata "Servizi Tecnici e Amministrativi": in questa area si declineranno gli ulteriori obiettivi, funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza dell'organizzazione e dei processi, che il Direttore generale riceve per la gestione delle strutture organizzative dell'Amministrazione.

### **3.1. Area Strategica della Didattica**

Nella Programmazione Triennale 2013-2015 dell'Ateneo di Catania sono stati definiti una serie di obiettivi strategici legati all'area della formazione relativi ad: incrementare la consapevolezza e il livello medio qualitativo degli iscritti; ridurre la percentuale di abbandoni degli studi; incrementare il numero degli iscritti regolari in corso; ridurre i tempi di conseguimento della laurea di primo livello; Incrementare il profilo internazionale dell'attività didattica; favorire un appropriato e pronto ingresso nel mondo del lavoro.

In questo quadro di riferimento si ritiene che le strutture amministrative possano svolgere un ruolo di rilievo in particolare riguardo al:

- Miglioramento dei processi amministrativi a supporto degli studenti in ingresso.
- Miglioramento delle attività di supporto alla didattica sia in fase di programmazione che in itinere.
- Miglioramento dei sistemi informatici e de-materializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti.
- Miglioramento del supporto amministrativo ai processi internazionalizzazione ed in particolare ai programmi di studio e di scambio internazionale.
- Miglioramento di servizi di *placement*.

### **3.2. Area Strategica della Ricerca**

Sempre nel quadro della Programmazione Triennale 2013-2015 dell'Ateneo di Catania sono stati definiti una serie di obiettivi strategici legati all'area della ricerca relativi: al potenziamento della quantità, qualità e visibilità della ricerca scientifica di base ed applicata; rafforzamento dei legami tra l'attività di ricerca accademica e le vocazioni del territorio regionale.

In questo quadro di riferimento si ritiene che le strutture amministrative possano svolgere un ruolo di rilievo in particolare riguardo a:

- razionalizzazione e rafforzamento delle attività amministrative a supporto dei progetti di ricerca nazionali ed internazionali;

- miglioramento della qualità dei servizi di supporto alla ricerca e del polo bibliotecario di ateneo.

### **3.3. Area Strategica dei Servizi Tecnici e Amministrativi**

Rispetto ai servizi tecnici alle strutture amministrative si ritiene che abbiano particolare rilevanza strategica:

- miglioramento della trasparenza delle procedure, dell'accessibilità ai percorsi amministrativi e della tempistica del loro completamento, attraverso l'informatizzazione di tutte le pratiche, favorendo la trasparenza dei canali informativi ed in particolare del sito di Ateneo;
- tempestiva realizzazione del processo di decentramento delle funzioni tecnico amministrative a livello dipartimentale;
- miglioramento dei processi di gestione del patrimonio edilizio, delle apparecchiature e delle attrezzature dell'Ateneo;
- miglioramento dell'efficienza e dell'economicità della gestione dei servizi.

## **4. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

Dalla definizione degli obiettivi strategici discendono gli obiettivi operativi di primo e di secondo livello, intesi come i programmi e le azioni da implementare a livello delle aree amministrative e dei centri di servizio.

Gli stessi vengono assegnati con un orizzonte temporale di breve termine, monitorati ed eventualmente rivisti qualora le condizioni di contesto mutassero, e valutati in base a indicatori - di natura qualitativa, quantitativa o temporale - precedentemente, secondo il Sistema di Valutazione delle Performance proposto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo ed adottato dal Consiglio di amministrazione in data 30 gennaio 2015 e modificato nella successiva seduta del 29 aprile 2015.

Tale SMVP detta le regole necessarie ad avviare il ciclo della performance dell'Ateneo di Catania. Il presente PP è conseguentemente redatto in linea con quanto stabilito nel suddetto SMVP, tuttavia in una fase di prima attuazione, e conseguentemente di sperimentazione.

Nondimeno, la declinazione degli obiettivi operativi di I livello, nell'ambito del piano della performance per il triennio 2015-2017, è strettamente legato e condizionato al radicale processo di riorganizzazione dell'amministrazione, avviato in Ateneo a seguito dell'adozione delle delibere del Cda n. 391 del 29/07/2014, n. 550 del 29/12/2014 e n. 175 del 2/04/2015.

In particolare, la previsione della riorganizzazione dell'apparato amministrativo-gestionale dell'amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali, accompagnato da un investimento finalizzato al potenziamento del sistema informatico e informativo di Ateneo, ha come obiettivo di tendere ad un miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dei risultati dell'attività amministrativa, strumentale al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e al miglioramento dei risultati nelle attività formative, di ricerca e di trasferimento tecnologico, se pur in un contesto di progressiva riduzione delle risorse a disposizione. L'Ateneo, negli ultimi anni, ha visto una riduzione della quota premiale del FFO, legata ai risultati sull'attività didattica e di ricerca, che ha determinato una riflessione sulla necessità di agire, sia sull'organizzazione funzionale delle aree dell'amministrazione, che sulla creazione di un sistema informativo integrato per la gestione delle attività amministrative di supporto, al fine di fornire uno strumento efficace per la pianificazione di tutti gli interventi da adottare da parte degli organi di Ateneo, per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento dei risultati nelle attività istituzionali dell'Ateneo e di recupero delle quote di finanziamento premiale.

Ciò nondimeno, i cambiamenti organizzativi e lo sviluppo informativo dell'amministrazione sono finalizzati a perseguire gli obiettivi di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di trasparenza imposti con la L. 190/2012 e con il D. lgs. 33/2013.

In particolare, la delibera relativa all'applicazione del nuovo modello organizzativo – gestionale dell'Ateneo del Cda del 2 aprile 2015, pone i seguenti obiettivi:

1. La riorganizzazione dell'amministrazione centrale (strutture di livello dirigenziale e dei centri di servizio) e delle strutture dipartimentali.
2. L'informatizzazione dell'amministrazione e lo sviluppo di un sistema informativo integrato.

Strumentale al perseguimento della riorganizzazione funzionale dell'amministrazione di Ateneo è dunque la strutturazione di un nuovo sistema informativo di ateneo, a partire dalla progressiva informatizzazione di tutti i processi (sviluppo tecnologico) amministrativi.

Come più volte evidenziato nella trattazione del documento, l'attuale scenario dell'Ateneo è particolarmente complesso e in evoluzione, conseguentemente, è possibile affermare che il perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo di miglioramento della qualità dei servizi per la didattica, della ricerca e dei servizi tecnici e amministrativi sia subordinato al complessivo processo di riorganizzazione in atto, nell'ambito del quale è possibile declinare gli obiettivi operativi di I livello.

#### **4.1. Obiettivi operativi di I livello**

##### **4.1.1. Area strategica di riferimento: Didattica (D)**

Gli obiettivi operativi di I livello legati all'area strategica "Didattica" sono realizzati nell'ambito di un progetto pluriennale che si sviluppa su spetti diversi:

- Organizzativo: con riferimento alla riorganizzazione funzionale delle aree, dei dipartimenti e dei centri di servizio coinvolti, e alla relativa assegnazione del personale sulla base delle specifiche professionalità e competenze presenti.
- Sviluppo del personale: con riferimento alla formazione specialistica del personale dell'area della didattica, che rappresenta una criticità nell'ambito dell'attuale processo di riorganizzazione, stante che molte unità di personale potrebbero essere impiegate su più servizi.
- Sviluppo del sistema informativo: con riferimento alla progettazione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutti i servizi amministrativi a supporto delle attività correlate alla didattica.

In particolare gli obiettivi di I livello sono finalizzati a migliorare l'efficacia dei risultati dell'attività didattica attraverso:

- Il miglioramento dei processi amministrativi a supporto degli studenti in ingresso.
- Il miglioramento delle attività di supporto alla didattica sia in fase di programmazione che in itinere.
- Il miglioramento dei sistemi informatici e de-materializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti.
- Il miglioramento del supporto amministrativo ai processi internazionalizzazione ed in particolare ai programmi di studio e di scambio internazionale.

- Il miglioramento di servizi di *placement*.

Il raggiungimento di tali obiettivi è subordinato alla riorganizzazione funzionale dell'area della didattica, che prevedrà anche l'incardinamento dell'Ufficio relazioni internazionali, al momento incardinata presso l'Area della ricerca, proprio al fine di gestire in maniera integrata tutti i servizi destinati agli studenti, ivi compresi i servizi di supporto all'internazionalizzazione, nonché alla riorganizzazione funzionale del Centro orientamento e formazione, con particolare attenzione alla riorganizzazione di un servizio unificato di placement. In particolare, il servizio di gestione degli stage e dei tirocini è stato gestito in modo non unitario in quanto di competenza del COF, con riferimento all'attivazione di stage e tirocini post-laurea, di competenza dell'Area della didattica con riferimento alla gestione dei tirocini curriculari e con riferimento agli stage internazionali da parte dell'Ufficio relazioni internazionali presso l'Area della ricerca.

La riprogettazione del sistema informativo integrato per la gestione della carriera degli studenti, dalla fase dell'immatricolazione fino all'ingresso nel mercato del lavoro, diventa essenziale per il perseguimento degli obiettivi sopra individuati. Ne deriva la necessità di individuare quale sia il livello di informatizzazione delle procedure gestite in capo alle suddette strutture e di prevedere da un lato l'informatizzazione di tutte le procedure, dall'altro l'integrazione delle stesse per la creazione di un sistema informativo integrato.

La realizzazione di un tale progetto di miglioramento presuppone una fase di avvio (anno 2015) con la previsione dell'attuazione delle delibere di micro-organizzazione delle strutture coinvolte e di individuazione delle esigenze di informatizzazione che prevedono, per il 2015, la progettazione di specifici software applicativi da realizzare in house, oppure l'avvio delle procedure negoziali per l'acquisizione di applicativi disponibili sul mercato, in modo da prevedere la realizzazione effettiva degli interventi nel corso del prossimo triennio.

Nell'ambito di un quadro complessivo di riorganizzazione dei servizi a supporto dell'attività didattica, elemento fondamentale diventa la previsione di uno specifico intervento mirato di formazione del personale.

Gli specifici obiettivi di I livello relativi all'area strategica "Didattica" sono riportati nel prospetto allegato "Obiettivi I livello – area strategica della Didattica".

#### **4.1.2. Area strategica di riferimento: Ricerca (R)**

Gli obiettivi operativi di I livello legati all'area strategica "Ricerca" sono realizzati nell'ambito di un progetto pluriennale che si sviluppa su aspetti diversi:

- Organizzativo: con riferimento alla riorganizzazione funzionale delle aree, dei centri di servizio e dei dipartimenti, e alla relativa assegnazione del personale sulla base delle specifiche professionalità e competenze presenti; nonché alla individuazione dei grandi laboratori e relativa definizione del nuovo modello di gestione.
- Sviluppo del personale: con riferimento alla formazione specialistica del personale per la gestione delle attività di supporto alla ricerca.

- Sviluppo del sistema informatico e informativo: con riferimento alla progettazione di un sistema informativo integrato per la gestione di tutti i servizi amministrativi a supporto delle attività di gestione dei progetti di ricerca.

In particolare gli obiettivi di I livello sono finalizzati a migliorare l'efficacia dei risultati dell'attività di ricerca attraverso:

- La razionalizzazione e rafforzamento delle attività amministrative a supporto dei progetti di ricerca nazionali ed internazionali.
- Il miglioramento della qualità dei servizi di supporto alla ricerca, dei servizi di laboratorio e del polo bibliotecario di ateneo.

Il raggiungimento di tali obiettivi è subordinato, innanzitutto, alla riorganizzazione funzionale dell'Area della ricerca, che prevedrà anche l'incardinamento del CAPITT, oggi centro di servizio, all'interno dell'area della ricerca (e del trasferimento tecnologico), come unità operativa, proprio al fine di gestire in maniera integrata e funzionale i servizi amministrativi a supporto dell'attività di ricerca e del trasferimento tecnologico.

Di rilevanza strategica è la progettazione di un sistema informativo integrato per la gestione dei progetti di ricerca che consenta, partendo dall'anagrafica di ciascun docente di mappare il ciclo di vita di un progetto di ricerca, dalla progettazione, alla gestione, fino alla rendicontazione, cogliendone gli aspetti economico-finanziari, e i risvolti legati alla valutazione della produttività scientifica dell'Ateneo in termini qualitativi e quantitativi. Per questo, tale sistema informativo dovrà consentire anche di rilevare la produttività del docente con riferimento alle pubblicazioni scientifiche. La realizzazione del progetto di miglioramento presuppone una fase di avvio (anno 2015) con la previsione dell'attuazione delle delibere di micro-organizzazione delle strutture coinvolte e di individuazione delle esigenze di informatizzazione che prevedono, per il 2015, la progettazione di specifici software applicativi da realizzare in house, oppure l'avvio delle procedure negoziali per l'acquisizione di applicativi disponibili sul mercato, per consentire la sua realizzazione nel corso del prossimo triennio.

Il miglioramento della qualità dei servizi a supporto dell'attività di ricerca è legata alla previsione del nuovo modello gestionale dei laboratori di ricerca attraverso la istituzione dei grandi laboratori, che dovranno diventare la sede per la creazione di nuovi spin off e incubatori d'impresa.

In tale contesto la previsione di un intervento formativo del personale mirato diventa essenziale per il perseguimento di obiettivi di miglioramento.

Gli specifici obiettivi di I livello relativi all'area strategica "Ricerca" sono riportati nel prospetto allegato "Obiettivi I livello – area strategica della "Ricerca".

#### **4.1.3. Area strategica di riferimento: Servizi tecnici e amministrativi (S)**

Gli obiettivi operativi di I livello legati dell'area strategica "Servizi tecnici e amministrativi" sono realizzati nell'ambito di un progetto pluriennale che si sviluppa su aspetti diversi:

- Organizzativo: con riferimento alla riorganizzazione funzionale dei dipartimenti, e alla relativa assegnazione del personale sulla base delle specifiche professionalità e competenze.
- Sviluppo del personale: con riferimento alla formazione specialistica del personale per la gestione dei servizi e delle linee di attività a livello dipartimentale.
- Sviluppo del sistema informatico e informativo: con riferimento allo sviluppo del sistema integrato di contabilità per la gestione delle procedure di spesa (provveditorali e contabili), la progettazione di un sistema informativo per la gestione dei flussi documentali di Ateneo e dell'applicativo denominato "Manuale delle procedure" per la gestione integrata e uniforme delle procedure tra l'amministrazione centrale e i dipartimenti.
- Patrimonio: con riferimento alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e mobiliare di Ateneo, e la realizzazione del "Progetto sicurezza" di Ateneo.
- Equilibrio di bilancio: con riferimento agli interventi di miglioramento nel sistema di gestione dei servizi al fine di ridurre i costi strutturali.

In particolare gli obiettivi di I livello sono finalizzati a migliorare l'efficacia dei risultati con riferimento alla gestione dei servizi tecnici e amministrativi attraverso:

- Il miglioramento della trasparenza delle procedure, dell'accessibilità ai percorsi amministrativi e della tempistica del loro completamento, attraverso l'informatizzazione di tutte le pratiche, favorendo la trasparenza dei canali informativi ed in particolare del sito di Ateneo.
- La tempestiva realizzazione del processo di decentramento delle funzioni tecnico amministrative a livello Dipartimentale.
- Il miglioramento dei processi di gestione del patrimonio edilizio, delle apparecchiature e delle attrezzature dell'Ateneo.
- Il miglioramento dell'efficienza e dell'economicità della gestione dei servizi.

Come evidenziato nel corso della trattazione del presente documento, l'Ateneo è impegnato in un processo di complessiva riorganizzazione della struttura amministrativa, che prevedono la realizzazione di diversi progetti di innovazione e di miglioramento finalizzati ad aumentare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità del funzionamento della macchina amministrativa, che sono stati tradotti in obiettivi di I livello del direttore generale.

Gli specifici obiettivi di I livello relativi all'area strategica "Servizi tecnici e amministrativi" sono riportati nel prospetto allegato " Obiettivi I livello – area strategica dei Servizi tecnici e amministrativi".

## **5. Il Ciclo di gestione della performance**

### **5.1. Fasi, soggetti e tempi del ciclo di gestione della performance**

Il prospetto riportato di seguito descrive schematicamente la fasi, i soggetti e i tempi del ciclo della performance definiti nel SMVP vigente approvato a gennaio 2015 e successivamente modificato ad aprile 2015. Tale sistema potrà entrare a regime dopo una prima fase di sperimentazione relativa all'anno in corso.

### Ciclo della performance anno t

Tempi	Fasi	Soggetti responsabilità	Strumenti
Entro il 31 ottobre anno t-1	Definizione obiettivi strategici coerenti con i documenti di programmazione adottati	MR, delegati del MR, Cda, DG	Delibera Cda
Entro il 30 novembre anno t-1	Definizione obiettivi I livello (DG)	DG sentiti i dirigenti	Comunicazione al MR e al Cda
Entro il 31 dicembre anno t-1	1. Definizione obiettivi di II livello (Dirigenti) 2. Definizione obiettivi operativi a cascata strutture (EP) 3. Eventuale aggiornamento SMVP	1. DG, dirigenti 2. Dirigenti, EP 3. Cda - NdV	1. e 2. Comunicazione al MR e al Cda 3. Delibera Cda
Entro il 31 gennaio anno t	1. Redazione PP 2. Approvazione PP	1. DG presenta PP 2. Cda approva PP	Delibera Cda
Entro 28 febbraio anno t (cmq entro 30gg dall'approvazione del PP)	Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance anno t	NdV	Verbale NdV
Entro 30 aprile anno t	1. Redazione della relazione del funzionamento complessivo del Sistema di valut_trasp_integrità 2. Valutazione dell'effettiva assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t	NdV	1. Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valut_trasp_integrità 2. Verbale NdV
Entro 30 giugno anno t	1. Redazione Relazione annuale sulla performance 2. Approvazione della Relazione annuale sulla performance	1. DG 2. Cda	1. Relazione annuale sulla performance 2. Delibera Cda
Entro 10 settembre anno t	Validazione Relazione annuale sulla performance	NdV	Verbale NdV
Entro 30 novembre anno t	Distribuzione premialità	Cda per DG DG per dirigenti e EP	
Entro 30 novembre anno t	Monitoraggio distribuzione premialità	NdV	Verbale NdV

L'applicazione di tale sistema, per la valutazione relativa all'anno 2015, ha subito dei ritardi a causa dell'interruzione del processo di riorganizzazione dell'Ateneo che, avviato a luglio del 2014, ha subito successivamente dei rallentamenti. Inoltre, occorre evidenziare che la definizione del nuovo assetto organizzativo – gestionale prevede una diversa architettura del modello organizzativo e nuove logiche di gestione con un periodo di attuazione di medio periodo, che non possono non ripercuotersi con l'attuazione di un SMVP che presuppone, al contrario, la presenza di un assetto organizzativo-gestionale consolidato.

## **5.2. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance**

L'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dal Consiglio di amministrazione a gennaio 2015 e modificato nel successivo mese di aprile, è applicato per la prima volta per l'anno in corso.

Il radicale processo di riorganizzazione avviato nell'Ateneo di Catania, che prevede una revisione del contesto organizzativo-gestionale di tutta l'amministrazione, teso anche a superare l'eccessivo accentramento di tale sistema a livello dell'amministrazione centrale, attraverso un rafforzamento del ruolo dei dipartimenti nel partecipare attivamente nei processi gestionali, non può che avere delle ripercussioni sullo stesso SMVP. Per tale motivo, è necessario procedere attraverso una sperimentazione di tale modello al fine di non definire le modalità di valutazione della prestazione individuale in modo astratto ma di progettarle e testarle sul campo coinvolgendo direttamente le strutture di Ateneo. Ciò consentirà a tutti gli attori coinvolti di conoscere il processo e le dinamiche del sistema di valutazione attraverso una concreta esperienza, per giungere ad una graduale applicazione del sistema in un contesto, come quello dell'Ateneo di Catania, caratterizzato da un cambiamento significativo dell'assetto organizzativo-gestionale.

La piena attuazione del ciclo di gestione della performance, così come previsto dalla normativa, richiederà dunque un percorso di miglioramento e adeguamento agli indirizzi proposti in funzione del livello di evoluzione, maturità e integrazione dei preesistenti sistemi e processi organizzativi, di pianificazione, controllo e programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

I principali ambiti di intervento da attenzionare sono i seguenti:

- Realizzazione delle analisi di contesto interno ed esterno (analisi di contesto) per la definizione degli obiettivi strategici e per la relativa riclassificazione degli stessi e delle azioni per missioni e programmi;
- Azioni di miglioramento del quadro organizzativo, principalmente sull'attribuzione delle responsabilità e sul processo di definizione e integrazione degli obiettivi;
- Previsione nell'ambito della valutazione del "modus gerendi" del grado di attuazione degli specifici interventi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, coerentemente con quanto definito nel PTPC 2015-2017 e nel PTTI 2015-2017.
- Progettazione e progressiva adozione di un adeguato sistema informativo di supporto che permetta una più efficace, oltre che più celere, gestione documentale e del flusso informativo.

## **5.3. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio**

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, che a partire da quest'anno, e con riferimento all'esercizio 2016, sarà allineata con la fase di definizione degli obiettivi del direttore generale e dei dirigenti, che deve concludersi entro il mese di dicembre, come previsto nel SMVP vigente.

La predisposizione del bilancio unico di Ateneo, nell'ambito di un graduale processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale, prevista dalla L.240/2010, comporterà la possibilità di disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Nondimeno, la redazione del bilancio unico per missioni e programmi, consente, in una logica di "budget", di investire le risorse dell'Ateneo, nell'ambito delle missioni istituzionali dell'istruzione universitaria, della ricerca e innovazione e dei servizi generali e tecnici, in specifici

programmi di sviluppo declinati coerentemente agli obiettivi strategici di sviluppo dell'Ateneo, tradotti a loro volta in obiettivi operativi.

A regime, ciò consentirà la valorizzazione dei risultati delle attività poste in essere per il perseguimento degli obiettivi operativi e di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Il bilancio di previsione 2015 vuole garantire la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante l'incerto quadro di finanza pubblica. In particolare, nel bilancio di previsione, nonostante la riduzione delle entrate e i maggiori oneri di spesa, sono state destinate specifiche risorse per finalità coerenti le linee programmatiche di sviluppo dell'Ateneo, finalizzate al sostegno e al finanziamento dell'attività didattica e di ricerca, agli interventi per il diritto allo studio, nonché all'assegnazione dei budget ai dipartimenti in ragione della progressiva autonomia gestionale e finanziaria attribuita a tali strutture, in linea con il nuovo modello organizzativo – gestionale definito dall'Ateneo.

Obiettivi I livello – area strategica della “Didattica”

Area strategica	Obiettivi strategici	Obiettivo di I livello			Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
		Intervento di sviluppo organizzativo	Intervento di sviluppo del personale	Intervento di sviluppo informatico e informativo	2015	2016	2017		
Didattica	Miglioramento dei processi amministrativi a supporto degli studenti in ingresso.	D.1 Riorganizzazione funzionale dell'area della didattica, per la gestione integrata dei servizi per gli studenti, anche attraverso l'incardinamento dell'Ufficio relazioni internazionali (oggi Area della ricerca).	D.2 Pianificazione della formazione specialistica del personale dell'area della didattica.	D.3 Realizzazione di un sistema informativo integrato per la gestione dei servizi a supporto dell'attività didattica, con riferimento a tutti gli aspetti gestionali dell'area.	I_D1: Emanazione decreto di micro-organizzazione dell'Area della didattica e dei servizi degli studenti. T_D1: 30 sett_2015 S_D1: 1 mese	Revisione della assegnazione del personale alla luce dei cambiamenti organizzativi.	Riorganizzazione delle strutture dipartimentali con specifico riferimento alla linea di attività “Didattica”, alla luce del completamento delle attività formative del personale.	<p>ADi e Uri</p> <p>↓</p> <p>ADiSS</p> <p>AFi, ASI, APiCoG</p> <p>↓</p> <p>APiCoB</p> <p>AFO</p> <p>↓</p> <p>CFA</p> <p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p> <p>CEA</p>	Sviluppo e cambiamento dei processi Valorizzazione del personale Interscambio abilità e utilità informativa Economicità e ritorno economico
	Miglioramento del supporto amministrativo ai processi internazionalizzazione ed in particolare ai programmi di studio e di scambio internazionale.				I_D2: Analisi del fabbisogno formativo del personale dell'ADi e definizione piano di formazione. T_D2: 31 ott_2015 S_D2: 2 mesi	Avvio della formazione del personale	Completamento della formazione specialistica del personale		
	Miglioramento delle attività di supporto alla didattica sia in fase di programmazione che in itinere.				I_D3: Analisi del fabbisogno informativo e definizione architettura del software applicativo. T_D3: 30 sett_2015 S_D3: 2 mesi	Avvio e completamento procedure per acquisizione del software. Avvio dell'implementazione del software	Messa a regime del software		
	Miglioramento dei sistemi informatici e de-materializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti.								

Obiettivi I livello – area strategica della “Didattica”

Area strategica	Obiettivi strategici	Obiettivo di I livello			Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
		Intervento di sviluppo organizzativo	Intervento di sviluppo del personale	Intervento di sviluppo informatico e informativo	2015	2016	2017		
Didattica	Miglioramento di servizi di placement.	D4: Riorganizzazione funzionale del COF con particolare riferimento alla gestione unificata del servizio di placement di Ateneo.		D5: Realizzazione di un sistema informativo integrato per la gestione delle convenzioni di tirocinio e stage, delle procedure di attivazione dei tirocini curriculari e post laurea e del processo di intermediazione (incrocio domanda e offerta di lavoro).	I_D4: Emanazione decreto di micro-organizzazione del Centro orientamento e formazione. T_D4: 30 sett_2015 S_D4: 1 mese	Revisione della assegnazione del personale alla luce dei cambiamenti organizzativi		ADi e Uri ↓ ADiSS COF CEA	Sviluppo e cambiamento dei processi
					I_D5: Analisi del fabbisogno informativo e definizione architettura del software applicativo. T_D5: 30 ott_2015 S_D5: 1 mese	Avvio e completamento procedure per acquisizione del software.  Avvio dell'implementazione del software	Messa a regime del software		Interscambio abilità e utilità informativa  Economicità e ritorno economico

In questa fase di sperimentazione del SMVP per il 2015 non è prevista la fase di monitoraggio in itinere.

- (1) Vedi prospetto riepilogativo della riorganizzazione delle strutture amministrative (cfr. paragrafo 2.1.1)
- (2) Sviluppo e cambiamento dei processi, Valorizzazione del personale, Interscambio abilità e utilità informativa rientranti nell'ambito definito all'art. 8, comma 1, lettera d), del d. lgs. 150/2009: la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;  
Economicità e ritorno economico rientrante nell'ambito definito all'art. 8, comma 1, lettere f) e g) del comma 1, del d. lgs. 150/2009: l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Obiettivi I livello – area strategica della “Ricerca”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Ricerca	Razionalizzazione e rafforzamento delle attività amministrative a supporto dei progetti di ricerca nazionali ed internazionali.	sviluppo organizzativo	R.1 Riorganizzazione funzionale dell'area della ricerca per il miglioramento della gestione dei servizi di supporto all'attività di ricerca, con particolare riferimento alla gestione dei progetti di ricerca.	<b>I_R1:</b> Emanazione decreto di micro-organizzazione dell'Area della ricerca e del trasferimento tecnologico. <b>T_R1:</b> 30 sett_2015 <b>S_R1:</b> 1 mese	Revisione della assegnazione del personale alla luce dei cambiamenti organizzativi.	Riorganizzazione funzionale dei dipartimenti per il miglioramento della gestione dei servizi di supporto all'attività di ricerca, con particolare riferimento alla gestione dei progetti di ricerca, alla luce del completamento delle attività formative del personale.	<p>ARI e CAPITT ↓ Area della ricerca e del trasferimento tecnologico</p> <p>Afo ↓ CFA</p> <p>AGAP ↓ APSa</p> <p>AFi, ASI, APiCoG ↓ APiCoB</p> <p>CEA</p> <p>APPAM ↓ APL</p>	Sviluppo e cambiamento dei processi  Valorizzazione del personale
		sviluppo del personale	R.2. Pianificazione della formazione specialistica del personale dell'area della ricerca.	<b>I_R2:</b> Analisi del fabbisogno formativo del personale. <b>T_R2:</b> 31 ott_2015 <b>S_R2:</b> 2 mesi	Definizione piano di formazione e avvio della formazione del personale.	Completamento della formazione specialistica del personale.		
		sviluppo informativo e informativo	R.3 Realizzazione di un sistema informativo integrato per la gestione dei progetti di ricerca.	<b>I_R3:</b> Analisi del fabbisogno informativo e definizione architettura del software applicativo. <b>T_R3:</b> 30 sett_2015 <b>S_R3:</b> 2 mesi	Avvio e completamento procedure per acquisizione del software.  Avvio dell'implementazione del software	Messa a regime del software		Interscambio abilità e utilità informativa  Economicità e ritorno economico

Obiettivi I livello – area strategica della “Ricerca”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Ricerca	Miglioramento della qualità dei servizi di supporto alla ricerca, dei servizi di laboratorio e del polo bibliotecario di ateneo.	Sviluppo organizzativo	R_4: Definizione del modello di gestione dei grandi laboratori di Ateneo.	I_R4: Emanazione decreto di micro-organizzazione per la gestione della Torre biologica. T_R4: 30 giu_2015 S_R4: 1 mese	Definizione piano operativo di gestione dei servizi per il funzionamento della Torre biologica.	Avvio e completamento procedure negoziali per l'affidamento dei servizi.	<p>ARi e CAPITT ↓ Area della ricerca e del trasferimento tecnologico</p> <p>AFo ↓ CFA APSEMa – UO PS ↓ ASEMaS APPAM ↓ APL CBD</p>	Sviluppo e cambiamento dei processi.
			R.5 Riorganizzazione del Centro biblioteche e documentazione (CBD) alla luce delle modifiche organizzativo-gestionali per la gestione funzionale dei servizi con i dipartimenti.	I_R5: Emanazione decreto di micro-organizzazione CBD. T_R5: 30 sett_2015 S_R5: 1 mesi				

In questa fase di sperimentazione del SMVP per il 2015 non è prevista la fase di monitoraggio in itinere.

- (1) Vedi prospetto riepilogativo della riorganizzazione delle strutture amministrative (cfr. paragrafo 2.1.1)
- (2) Sviluppo e cambiamento dei processi rientrante nell'ambito definito all'art. 8, comma 1, lettera d), del d. lgs. 150/2009: la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi.

Obiettivi I livello – area strategica dei “Servizi tecnici e amministrativi”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Servizi tecnici e amministrativi	Miglioramento della trasparenza delle procedure, dell'accessibilità ai percorsi amministrativi e della tempistica del loro completamento, attraverso l'informatizzazione di tutte le pratiche, favorendo la trasparenza dei canali informativi ed in particolare del sito di Ateneo.	sviluppo informatico e informativo	S.1 Avvio e messa a regime dell'applicativo “Easy Uni.Co” per la gestione integrata delle procedure di spesa (attività provveditoriali e contabili) in regime di contabilità economico-patrimoniale	<b>I_S1:</b> Avvio dell'utilizzo del software, con riferimento all'automatizzazione della nota istruttoria.  <b>T_S1:</b> 30 sett_2015 <b>S_S1:</b> 1 mese	Implementazione del software con riferimento al controllo dei cicli operativi e della gestione dei progetti.	Messa a regime dell'utilizzo del software.	AFI, ASI, APiCoG ↓ APiCoB APPAM ↓ APL ARIT AGAP ↓ APSa DG - Economato Centri di servizio SSC	Sviluppo e cambiamento dei processi  Interscambio abilità e utilità informativa
			S.2 Avvio e implementazione del software applicativo per la gestione dei flussi documentali al fine di assicurare tempestività e certezza nella gestione dei procedimenti e delle procedure amministrative dell'Ateneo.	<b>I_S2:</b> Esecuzione test tecnici di funzionalità del software.  <b>T_S2:</b> 30 sett_2015 <b>S_S2:</b> 1 mese	Avvio dell'analisi dei flussi documentali e integrazione con l'attuale sistema di gestione del protocollo.	Avvio dell'utilizzo del software.	Tutte le strutture dell'amministrazione	

Obiettivi I livello – area strategica dei “Servizi tecnici e amministrativi”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Servizi tecnici e amministrativi	Tempestiva realizzazione del processo di decentramento delle funzioni tecnico amministrative a livello dipartimentale	sviluppo organizzativo	S.3 Riorganizzazione delle strutture dipartimentali.	<b>I_S3:</b> Emanazione decreti di micro-organizzazione dipartimenti. <b>T_S3:</b> 30 sett_2015 <b>S_S3:</b> 1 mese	Revisione organizzativa e assegnazione del personale alla luce del completamento dell'attività di formazione specifica.		Dipartimenti  AFo ↓ CFA	Sviluppo e cambiamento dei processi
		Sviluppo del personale	S.4 Definizione piano di formazione specifico del personale per la gestione dei servizi e delle linee di attività a livello dipartimentale.	<b>I_S4:</b> Analisi del fabbisogno formativo e definizione del piano di formazione. <b>T_S4:</b> 30 sett_2015 <b>S_S4:</b> 1 mese	Avvio e completamento della formazione.			Sviluppo del personale
		sviluppo informatico e informativo	S.5 Completamento del “Manuale delle procedure”: definizione e messa a regime di procedure uniformi per la gestione dei servizi presso i dipartimenti a seguito del passaggio di competenze dall'amministrazione centrale ai dipartimenti a seguito della riorganizzazione.	<b>I_S5:</b> Completamento del “Manuale delle procedure”. <b>T_S5:</b> 30 sett_2015 <b>S_S5:</b> 1 mese	Affinamento del “Manuale delle procedure” attraverso la revisione dei processi alla luce dell'attuazione della riorganizzazione.	Messa a regime del “Manuale delle procedure”.	Tutte le aree ad eccezione di AFo e ULA  CBD  CEA	Sviluppo e cambiamento dei processi  Interscambio abilità e utilità informativa

Obiettivi I livello – area strategica dei “Servizi tecnici e amministrativi”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Servizi tecnici e amministrativi	Miglioramento dei processi di gestione del patrimonio edilizio, delle apparecchiature e delle attrezzature dell'Ateneo	Sviluppo organizzativo – patrimonio e equilibrio di bilancio	S6 Riorganizzazione funzionale delle attività per la prevenzione della sicurezza d'Ateneo e attuazione del “Progetto sicurezza”, con riferimento alla gestione dei servizi di: sicurezza dei laboratori e negli edifici; sicurezza ambientale; supporto tecnico alle attività di laboratorio e dello stabulario; di formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro.	<p><b>I_S6a:</b> Emanazione decreto di micro-organizzazione dell'APSEMa, con specifico riferimento alle linee di attività dell'U.O. prevenzione e sicurezza.</p> <p><b>T_S6a:</b> 30 sett_2015 <b>S_S6a:</b> 1 mese</p> <p><b>I_S6b:</b> Definizione del capitolato tecnico e emanazione bandi unici di Ateneo per la gestione dei servizi di sicurezza.</p> <p><b>T_S6b:</b> 20 dic_2015 <b>S_S6b:</b> 1 mese</p>	Attuazione e attestazione della funzionalità del “progetto sicurezza”.	<p>APSEMa – UO PS</p> <p>↓</p> <p>ASEMaS</p> <p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p>	<p>Sviluppo e cambiamento dei processi</p> <p>Economicità e ritorno economico</p>	
			S7 Ricostruzione valore catastale e di mercato del patrimonio immobiliare al fine di determinare la consistenza del Patrimonio netto nella Stato patrimoniale del bilancio di Ateneo in regime di contabilità EP.	<p><b>I_S7:</b> Emanazione bandi per lo svolgimento dell'attività di aggiornamento della catastazione degli immobili.</p> <p><b>T_S7:</b> 30 lug_2015 <b>S_S7:</b> 2 mesi</p>	Completamento della catastazione e della ricostruzione del valore catastale e del valore di mercato degli immobili	<p>APSEMa – UO PS</p> <p>↓</p> <p>ASEMaS</p> <p>AFi, ASI, APiCoG</p> <p>↓</p> <p>APiCoB</p>	<p>Economicità e ritorno economico</p>	
			S8 Ricostruzione valore patrimonio mobiliare e bibliotecario al fine di determinare la consistenza del Patrimonio netto nella Stato patrimoniale del bilancio di Ateneo in regime di contabilità EP.	<p><b>I_S8:</b> ricostruzione del valore del patrimonio mobiliare e bibliotecario di Ateneo.</p> <p><b>T_S8:</b> 20 dic_2015 <b>S_S8:</b> 1 mese</p>		<p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p> <p>DG –Economato CBD</p>		

Obiettivi I livello – area strategica dei “Servizi tecnici e amministrativi”

Area strategica	Obiettivi strategici	Tipo di intervento	Obiettivo di I livello	Fasi di attuazione degli obiettivi su base triennale. Indicatori (I), target (T) e scostamenti (S) per l'anno 2015			Strutture coinvolte prima e dopo la riorganizzazione (1)	Scopo dell'intervento rientrante negli ambiti di misurazione previsti all'art. 8 del d. lgs. 150/2009 (2)
				2015	2016	2017		
Servizi tecnici e amministrativi	Miglioramento dell'efficienza e dell'economicità della gestione dei servizi.	equilibrio di bilancio	S.9 Miglioramento dell'efficienza e dell'economicità della gestione del servizio aule.	<p><b>I_S9a:</b> Previsione di un nuovo modello di autogestione del servizio di gestione delle aule, finalizzato all'abbattimento dei costi strutturali.</p> <p><b>T_S9a:</b> 30 giu_2015 <b>S_S9a:</b> 1 mese</p> <p><b>I_S9b:</b> Emanazione bandi part-time studenti a.a. 2015/16 per la gestione delle aule.</p> <p><b>T_S9b:</b> 30 ott_2015 <b>S_S7b:</b> 1 mese</p>	Definizione del modello organizzativo.	Riduzione 80% costi fissi per la gestione delle aule ( il costo sostenuto per il 2015 è pari a a € 3,8milioni).	<p>ADi</p> <p>↓</p> <p>ADiSS</p> <p>↓</p> <p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p> <p>↓</p> <p>ALoSaV</p> <p>↓</p> <p>APSEMa – UO PS</p> <p>↓</p> <p>ASEMaS</p>	Economicità e ritorno economico
			S.10 Miglioramento dell'efficienza della gestione dei servizi e degli interventi di manutenzione attraverso il riallineamento delle scadenze dei contratti di fornitura esterni dei servizi e la previsione di bandi unici di Ateneo	<p><b>I_S10:</b> Ricognizione di tutti i contratti di fornitura per la gestione dei servizi e degli interventi di manutenzione. Definizione del capitolato tecnico e emanazione bandi unici di Ateneo.</p> <p><b>T_S10:</b> 30 nov_2015 <b>S_S10:</b> 1 mese</p>	Riduzione dei costi fissi relativi per un importo prevedibile pari a € 1milione.	<p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p> <p>↓</p> <p>ALoSaV</p> <p>↓</p> <p>APSEMa – UO PS</p> <p>↓</p> <p>ASEMaS</p>		
			S11 Definizione del nuovo modello di gestione del sistema museale di Ateneo.	<p><b>I_S11:</b> Definizione del modello di gestione.</p> <p><b>T_S11:</b> 20 dic_2015 <b>S_S11:</b> 1 mese</p>	Strutturazione del bando unico di Ateneo e emanazione bando.	<p>APPAM</p> <p>↓</p> <p>APL</p> <p>↓</p> <p>ALoSaV</p>		

## Obiettivi I livello – area strategica dei “Servizi tecnici e amministrativi”

In questa fase di sperimentazione del SMVP per il 2015 non è prevista la fase di monitoraggio in itinere.

- (1) Vedi prospetto riepilogativo della riorganizzazione delle strutture amministrative (cfr. paragrafo 2.1.1)
- (2) Sviluppo e cambiamento dei processi, Valorizzazione del personale, Interscambio abilità e utilità informativa rientranti nell’ambito definito all’art. 8, comma 1, lettera d), del d. lgs. 150/2009: la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;  
Economicità e ritorno economico rientrante nell’ambito definito all’art. 8, comma 1, lettere f) e g) del comma 1, del d. lgs. 150/2009: l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.