

PIANO INTEGRATO d'ATENEIO

Università di FOGGIA



2016 - 2018

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	Pag.	4
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER: IL BILANCIO SOCIALE	Pag.	5
2.1 CHI SIAMO	pag.	6
2.2 COSA FACCIAMO	pag.	10
2.3 COME OPERIAMO	pag.	11
3. L'ATENEO IN NUMERI	Pag.	13
3.1 PREMESSA	pag.	13
3.1.1 La componente studentesca	pag.	13
3.1.2 Ricerca	pag.	14
3.1.3 Risorse finanziarie	pag.	15
3.1.4 Personale dipendente	pag.	15
3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ		17
4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (I^a SEZIONE)	Pag.	19
4.1. ANALISI DEL CONTESTO	Pag.	20
4.2. LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENEO	Pag.	20
4.3 IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA 2015-2017	Pag.	22
5. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE (II^a SEZIONE)	Pag.	33
5.1 FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	Pag.	33
5.1.1 Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)	Pag.	33
5.1.2 Analisi del contesto esterno e interno (fase 2)	Pag.	33
5.1.3 Definizione degli obiettivi strategici (fase 3), degli obiettivi operativi e delle linee di azione (fase 4)	Pag.	33
5.1.4 Condivisione con gli organi di governo (fase 5)	Pag.	33
5.1.5 Comunicazione del Piano della Performance all'interno e all'esterno (fase 6)	Pag.	33
5.1.6 Le fasi del monitoraggio del Sistema di misurazione e valutazione (fase 7), della sua revisione (fase 8) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 9)	Pag.	33
5.2 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA-FINANZIARIA E DEL BILANCIO	Pag.	36
5.3 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	Pag.	37
5.4 IL PIANO DELLA PERFORMANCE	Pag.	38
6. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO (III^a SEZIONE)	Pag.	38
6.1. GESTIONE DEL RISCHIO	Pag.	39
6.2. FORMAZIONE DEL PERSONALE	Pag.	40
6.3. ROTAZIONE DEL PERSONALE	Pag.	40
6.4. INCONFERIBILITÀ PER INCARICHI DIRIGENZIALI ED INCOMPATIBILITÀ PER PARTICOLARI POSIZIONI DIRIGENZIALI – DECRETO LEGISLATIVO N. 39/2013	Pag.	41
6.5. CONFERIMENTO E AUTORIZZAZIONE INCARICHI AI DIPENDENTI	Pag.	41

6.6. TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHE SEGNA LA GLI ILLECITI (WHISTLEBLOWING)	Pag.	41
6.7. CODICE DI COMPORTAMENTO	Pag.	42
6.8. PROCEDIMENTI DISCIPLINARI E PENALI	Pag.	42
7. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA (IV^a SEZIONE)	Pag.	42
8. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMI DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI (V^a SEZIONE)	Pag.	43
8.1. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	Pag.	43
8.1.1 <i>Il perseguimento degli obiettivi (Componente A)</i>	Pag.	43
8.1.2 I comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (B)	Pag.	44
8.2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	Pag.	47
8.2.2 Assegnazione degli obiettivi	Pag.	47
8.2.3 Valutazione intermedia	Pag.	47
8.2.4 Valutazione finale	Pag.	48
8.2.4.1 Personale di categoria B, C e D	Pag.	48
8.2.4.2 Personale di categoria EP	Pag.	49
8.2.4.3 Dirigenza di vertice	Pag.	50
8.3 UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI, SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO	Pag.	51
8.3.1 Dirigenza di vertice	Pag.	51
8.3.2 Personale di categoria EP	Pag.	51
8.3.3 Personale di categoria D, C e B	Pag.	51
8.4 MODALITA'	Pag.	53
8.4.1 Modalità con le quali è garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione	Pag.	54
8.4.2 Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	Pag.	54
8.4.3 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema	Pag.	54

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

A partire dal triennio 2016-2018, l'Università di Foggia ha allineato i due documenti di pianificazione, Piano Strategico e Piano delle performance e li ha integrati con quelli della Trasparenza e dell'Anticorruzione, definendo il cosiddetto "Piano Integrato d'Ateneo". Il Piano Integrato d'Ateneo, per la sezione riguardante la definizione delle azioni del ciclo della performance ha tenuto conto dell'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. In tale documento programmatico triennale, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance. La redazione della sezione "Le azioni del ciclo della performance" dell'Università di Foggia è avvenuta alla luce delle indicazioni contenute nella delibera n. 112/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) che, in seguito all'entrata in vigore della legge 125/2013, ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.). La valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle Università, in seguito all'approvazione della legge 98/2013, è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR). In particolare, il Piano della Performance è il documento di pianificazione strumentale alla realizzazione del Piano Strategico. Pertanto, nella definizione delle fasi di pianificazione strategica, sezione I al Piano Integrato, sono stati individuati gli obiettivi strategici e quelli operativi. Mentre, nella sezione II, dedicata alla Performance organizzativa, sono state definite le linee di azione conseguenti per ogni obiettivo operativo. Le linee di azione, hanno rappresentato il punto di riferimento per l'individuazione degli indicatori di risultato, delle relative metriche e target. Lo strumento di raccordo è il sistema di misurazione e valutazione della performance, quale elemento essenziale per il miglioramento dei servizi pubblici e svolge un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

L'ANVUR, infatti, ricorda che le università statali negli anni sono state interessate, al pari delle altre amministrazioni pubbliche, da una stratificazione normativa che ha richiesto loro la redazione di numerosi atti programmatici, fra i quali si comprendono il piano della performance, quello sulla trasparenza e in ultimo quello per la prevenzione della corruzione. Ciascuna di queste normative, pur avendo obiettivi di elevato significato sociale e civile, ha generato un sovraccarico adempimentale.

Pertanto, l'ANVUR definisce il Piano Integrato come lo strumento operativo che in prospettiva potrà alleggerire tale sovraccarico in capo agli atenei, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Integrato deve seguire due principi di fondo:

- 1) l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
- 2) il collegamento indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Il Piano Integrato risponde, quindi, a due esigenze di integrazione:

- la prima deriva direttamente dalla consapevolezza che nessuna istituzione pubblica può realizzare la propria missione e sopravvivere a lungo se minacciata da perdite di integrità e trasparenza o se interessata da fenomeni di corruzione. Questo legame, al di là dello

specifico dettato normativo, appartiene alla cultura e all'identità della ricerca, in cui solo il merito ha diritto di cittadinanza;

- la seconda forma di integrazione, tenta di realizzare un rapporto organico tra il ciclo della performance e le attività istituzionali dell'Ateneo e si rende necessaria per collegarsi alle azioni valutative promosse proprio dall'ANVUR (su tutto il processo di assicurazione di qualità AVA).

Il Piano Integrato si compone di cinque sezioni principali che vanno intese quindi come un elenco di contenuti minimi che l'ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo. La prima sezione "Il processo di Pianificazione Strategica" mostra la capacità dell'ateneo di posizionarsi nel quadro nazionale e internazionale e identifica le aree e gli obiettivi strategici. In questa sezione l'ateneo riassume brevemente le principali linee di sviluppo, facendo esplicito riferimento ai documenti di pianificazione strategica esistenti, alla programmazione finanziaria (triennale e annuale), nonché alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA. Nelle linee di sviluppo si attendono pertanto riferimenti espliciti al mandato istituzionale dell'ateneo in termini di ricerca, didattica e terza missione. Inoltre, l'ateneo presenta in questa sezione le conseguenti linee di sviluppo dell'attività amministrativa, distinguendo i servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali.

La seconda sezione "Le azioni di miglioramento del ciclo della performance" definisce le linee di azione, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa.

Dopo aver definito il ciclo della performance, nella terza sezione "Analisi delle aree di rischio" l'Ateneo ha effettuato l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e ha indicato gli interventi organizzativi atti a prevenirli. In particolare, identifica le aree maggiormente esposte al rischio corruzione, predispone piani formativi specifici per il personale appartenente alle aree a più alta intensità di esposizione al suddetto rischio, prevede una rotazione degli incarichi, sempre che ciò sia possibile in relazione alle esigenze organizzative generali.

Nella quarta sezione "Comunicazione e trasparenza" l'Ateneo ha illustrato sinteticamente la propria strategia comunicativa, rimandando alle sezioni del proprio sito istituzionale le informazioni pubblicate e soffermandosi esclusivamente sui cambiamenti e le novità imposte nell'anno precedente e/o programmate per quello entrante. Infine, la quinta sezione "La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi" è stata dedicata alla esplicitazione del Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'ateneo, in cui si descrive la logica e il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, in un'ottica di miglioramento continuo più che di mera incentivazione monetaria. Nello specifico sono stati indicati:

- le categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;
- gli elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
- i ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
- l'articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
- la premialità quale conseguenza del processo di valutazione.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER: IL BILANCIO SOCIALE

L'Università di Foggia, come le altre Università italiane e straniere, non ha solo lo studente quale destinatario delle proprie attività. Certamente ne è il più importante interlocutore assumendo in molti casi anche il ruolo di fornitore di servizi (fondamentale in tal senso il ruolo delle stesse associazioni studentesche e l'attività lavorativa svolta dagli studenti-collaboratori che costituiscono una preziosa risorsa per il miglioramento qualitativo dei servizi di Ateneo). Ad esempio l'Università ha il compito di interessarsi costantemente

anche ad altri portatori di interesse, ossia le famiglie degli studenti, le imprese, le associazioni culturali, le associazioni categoriali e gli ordini professionali. Compito prioritario dell'Università è la produzione di conoscenza per la formazione delle coscienze. L'Università è il *tòpos* della più alta educazione intesa non solo come capacità di acquisizione di un sapere specialistico ma come sede del rigore intellettuale e metodologico. La sfida dell'Università di Foggia è riuscire non solo ad attrarre sempre più studenti con alto potenziale ma anche studenti di aree territoriali diverse dal bacino ordinario di utenza, con una particolare attenzione a quelli provenienti dall'estero, nella consapevolezza che la nostra Università debba aprirsi maggiormente al contesto internazionale. Per conseguire l'obiettivo di formare la coscienza del territorio e di contribuire, in tal modo, all'incremento del suo capitale sociale sono essenziali alcuni strumenti metodologici e "culturali":

- la valutazione, perché non può esservi "primato del merito" senza una misurazione costante della qualità dei servizi;
- l'efficienza, perché non può più prescindere dalla necessità di assicurare più qualità con meno risorse ponendo alla base di tale missione l'agire amministrativo;
- la diversificazione, perché essa è alla base di ogni processo di valutazione, in quanto devono essere eguali le condizioni di partenza ma non i suoi esiti;
- la trasparenza del proprio agire in quanto essenziale strumento per garantire il controllo delle attività da parte dei portatori di interesse.

Quanto sopra esposto, grazie all'introduzione di un processo di "innovazione", non potrà che portare ad un considerevole beneficio. L'innovazione diviene, pertanto, la leva strategica basilare per rispondere efficacemente alle esigenze territoriali e per migliorare costantemente il livello dei servizi offerti dall'Università di Foggia.

2.1 CHI SIAMO

L'Università di Foggia, giunta al suo sedicesimo anno di vita, è divenuta ormai una realtà consolidata nel panorama nazionale del sistema della formazione superiore e della ricerca. È sede primaria di libera ricerca e libera formazione ed è, altresì, luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze. Essa attribuisce valore preminente al rispetto dei diritti fondamentali della persona, valorizza le differenze ai sensi della vigente legislazione nazionale e comunitaria, garantisce pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca, nella progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, impegnandosi a rimuovere ogni discriminazione diretta e indiretta, fondata sull'orientamento sessuale, l'origine geografico-culturale, la lingua, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, le condizioni sociali e personali, le disabilità; promuove, anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere, la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne; promuove la realizzazione di un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, impegnandosi per l'eliminazione di ogni forma di violenza al proprio interno. Afferma, inoltre, la propria indipendenza da qualsiasi condizionamento ideologico, politico, religioso ed economico. Garantisce la piena autonomia delle strutture scientifiche e didattiche e il più ampio pluralismo delle idee. Realizza le proprie finalità di formazione e di promozione della ricerca scientifica, della valorizzazione dei risultati della ricerca in tutte le sue forme, dell'istruzione superiore, dell'alta formazione, dell'apprendimento permanente e del sostegno allo sviluppo locale, combinando in modo organico le proprie funzioni e contribuendo al progresso culturale, civile ed economico del paese, nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente e dallo statuto. Promuove, infine, l'alta qualità nell'insegnamento e nella ricerca scientifica e ne valuta il conseguimento attraverso il riconoscimento della comunità scientifico-accademica nazionale e internazionale.

La piena adesione al Codice dell'Amministrazione Digitale conduce ad una gestione basata sull'applicazione costante dell'alta tecnologia per la comunicazione interna e nel rapporto con l'utenza alla quale vengono forniti strumenti di interazione diretta anche con il suo massimo vertice istituzionale.

A tal fine, l'Ateneo di Foggia, nel pieno rispetto della Legge 240/2010 e del proprio statuto si è dotata di un'organizzazione snella e agile sia per l'Amministrazione Centrale (fig. 1) sia per i Dipartimenti (fig. 2). E' opportuno tener presente che il percorso finalizzato al cambiamento organizzativo non si conclude con l'adozione del nuovo modello. E' necessario effettuare il monitoraggio e la valutazione della soluzione adottata per individuare i punti di forza e di debolezza e predisporre un eventuale piano di miglioramento.

Il cambiamento iniziato all'interno della tecnostruttura del nostro Ateneo è in linea con i cambiamenti imposti dalla Legge di riforma universitaria 30 dicembre 2010, n. 240, entrata in vigore il 29 gennaio 2011, che nell'ambito del Titolo I, definisce le nuove regole di governance degli Atenei, che sono state pienamente recepite nel nuovo Statuto dell'Università di Foggia.

Le disposizioni normative dello Statuto sono organizzate nei sotto indicati quattro Titoli:

- Principi generali e normativa interna;
- Organi centrali di Ateneo;
- Organizzazione della didattica e della ricerca;
- Norme generali e transitorie.

Per quanto concerne i principi generali (Titolo I), l'Università è definita sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito del proprio ordinamento e luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze. Vengono, inoltre, affermati i principi di indipendenza, autonomia e responsabilità e sanciti, come criteri guida per lo svolgimento delle proprie attività, i principi di democrazia, partecipazione, semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza e promozione del merito, nonché la garanzia, mediante idonei strumenti di verifica, della qualità dei risultati.

Ai sensi di quanto previsto dalla normativa vigente, l'Università può federarsi con altri Atenei. La federazione può avere luogo, altresì, tra l'Università ed enti o istituzioni operanti nei settori della ricerca e dell'alta formazione, ivi compresi gli istituti tecnici superiori.

Relativamente agli Organi centrali di Ateneo (Titolo II), si prevede che il Rettore rappresenta l'Università e svolge le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche nel rispetto dello Statuto. È responsabile del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. È garante della libertà di ricerca e di insegnamento.

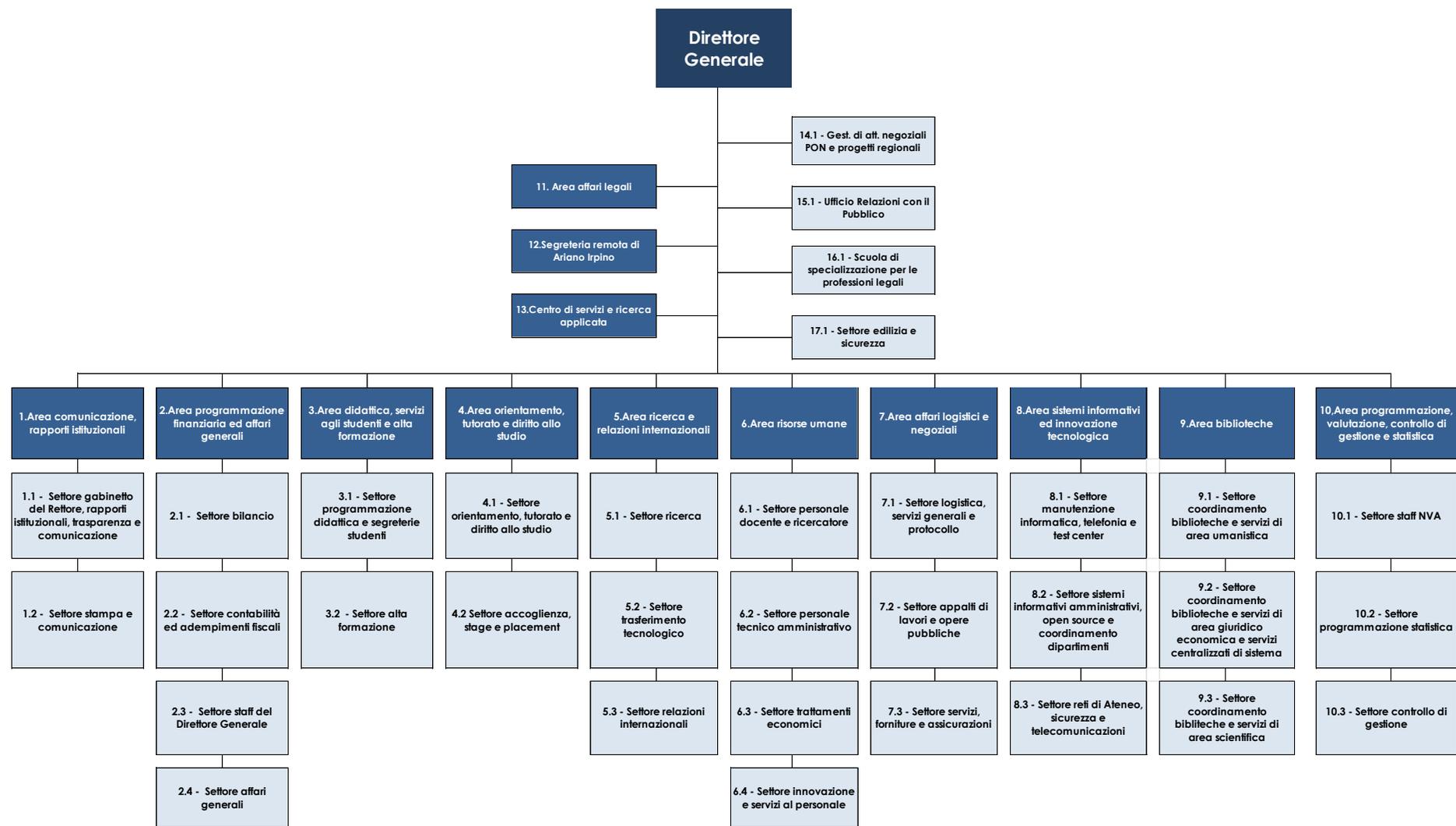
Il Senato Accademico è il luogo delle rappresentanze di tutte le componenti, le istanze e le diverse aree scientifico-didattico-culturali della comunità accademica; esprime gli orientamenti della politica accademica e ne verifica il conseguimento, svolgendo un ruolo propulsivo, consultivo e di controllo politico-istituzionale.

Il Consiglio di Amministrazione svolge la funzione d'indirizzo strategico, di programmazione finanziaria e del personale e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività, attuando gli orientamenti della politica accademica indicati dal Senato Accademico.

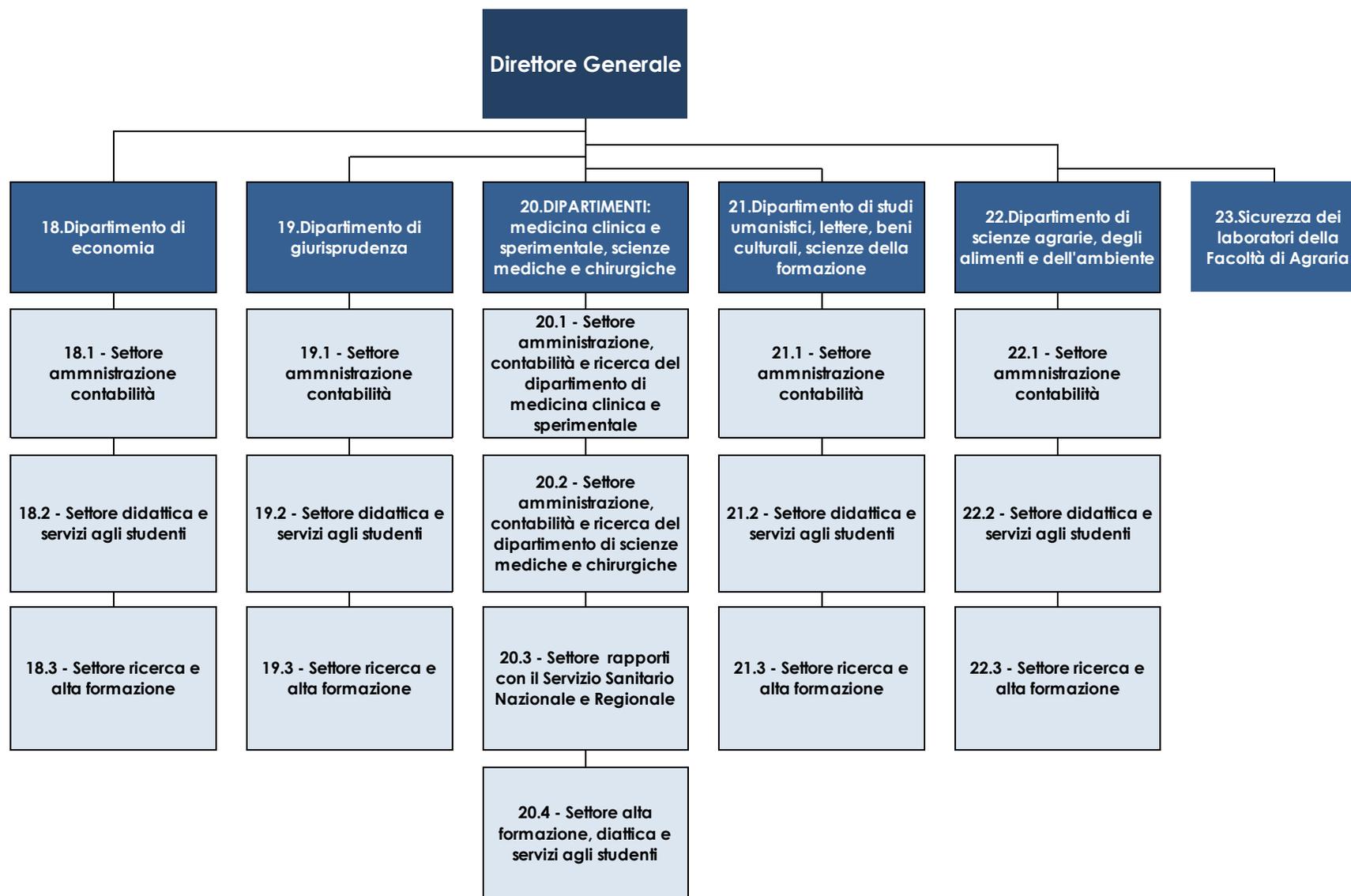
Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo di controllo della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale dell'Università.

Tab. 1 Organigramma della Amministrazione Centrale



Tab. 2 Organigramma della Amministrazione Dipartimentale



Il Nucleo di Valutazione di Ateneo verifica la qualità e l'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, l'attività di ricerca svolta dai Dipartimenti, la congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento.

Altri Organi centrali di Ateneo sono:

- la Commissione Scientifica di Ateneo e i Comitati d'Area, con funzioni consultive e propositive in materia di ricerca;
- la Consulta di Ateneo, con lo scopo di incrementare i momenti formali di confronto tra l'Università e i principali attori istituzionali, culturali, sociali, economici di riferimento del territorio;
- il Consiglio degli Studenti, quale organo di rappresentanza della componente studentesca;
- il Comitato per lo Sport Universitario, che sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo delle relative attività;
- il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, con competenze nelle materie in questione;
- il Collegio di Disciplina, che è l'organo competente a svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari relativi ai professori e ai ricercatori e a esprimere, in merito, parere conclusivo e vincolante;
- Il Difensore degli Studenti, avente come scopo di garantire la tutela e l'effettività dei diritti degli studenti.

In ordine all'organizzazione della didattica e della ricerca (Titolo III), si dispone che l'Università si articola in:

- a) Dipartimenti, che costituiscono il luogo dell'identità disciplinare, nei quali sono incardinati tutti i professori e i ricercatori appartenenti alla stessa comunità disciplinare. Ad essi sono attribuite tutte le funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, ivi comprese le attività assistenziali. Sono organi del Dipartimento: il Direttore, il Consiglio e la Giunta;
- b) Strutture di Raccordo sono attribuite funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni. Inoltre, alle funzioni didattiche e di ricerca dei Dipartimenti di riferimento si affiancano funzioni assistenziali.

Nell'ambito di ciascun Dipartimento, è istituita una Commissione Didattica Paritetica, composta da docenti e studenti.

Nel dettaglio, la nuova articolazione organizzativa si compone delle seguenti strutture:

- Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'Ambiente;
- Dipartimento di Economia;
- Dipartimento di Giurisprudenza; Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione;
- con riferimento all'area medico-chirurgica, in considerazione della complessità delle attività assistenziali e dei rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale, sono stati costituiti i Dipartimenti di Medicina Clinica e Sperimentale e di Scienze Mediche e Chirurgiche, con la Facoltà di Medicina quale Struttura di Raccordo.

2.2 COSA FACCIAMO

L'Università di Foggia ha un'offerta formativa articolata ed in linea con le disposizioni del DM 270/2004 e sue successive modificazioni. Il percorso universitario è articolato in tre cicli:

- Laurea Triennale,
- Laurea Magistrale e Magistrale a ciclo unico,
- Corsi di Specializzazione e Dottorati di Ricerca.

Sono previsti, inoltre, ulteriori possibilità di approfondimento trasversali ai tre cicli di studi:

- Master universitario di 1° livello,
- Master universitario di 2° livello,
- Corsi di Perfezionamento.

La determinazione dell'offerta formativa scaturisce da un ascolto permanente delle esigenze del territorio anche grazie alla Consulta d'Ateneo, nella quale sono rappresentati la Regione Puglia, la Provincia di Foggia, il Comune di Foggia, il Consorzio per l'Università di Capitanata, la C.C.I.A.A. di Foggia, la Fondazione Banca del Monte di Foggia e la Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia.

Primo e più rilevante "outcome" prodotto dalla nostra Università è, pertanto, l'incremento del capitale umano e, conseguentemente, del capitale sociale della Capitanata. Ma tale importante sforzo sarebbe sterile in se stesso se non fosse affiancato da altrettanto impegno profuso dalla Comunità universitaria per lo sviluppo economico del territorio mediante la ricerca di frontiera e quella basata su specifica domanda di innovazione. L'innovazione diventa, quindi, altro output essenziale per favorire la nascita di nuove imprese (magari derivanti dalla stessa attività di ricerca come nel caso delle spin offs universitarie) o per il consolidamento e il miglior posizionamento di mercato delle imprese già esistenti. Tale azione, se correttamente intesa, finisce con il produrre importanti risultati anche in ordine all'altro preoccupante fenomeno del *brain drain* consentendo ai nostri laureati di trovare opportunità di inserimento e di crescita professionale nel loro stesso territorio di origine. A tal fine, l'Università si è dotata di apposita struttura amministrativa chiamata a promuovere e favorire il finanziamento alla ricerca e al trasferimento di tecnologia. Per tale ultimo scopo si è costituito l'Industrial Liaison Office al cui interno è presente, unico nella Regione Puglia e uno dei pochi presenti nel Mezzogiorno, il punto di diffusione UNI (Ente Nazionale per l'unificazione normativa con riferimento alle specifiche tecniche per la produzione). Notevole è poi l'impegno teso a favorire il "placement" dei nostri studenti al termine del loro percorso formativo così come è essenziale lo strumento volto a favorire opportunità di esperienza formativa (Programma Erasmus) o lavorativa (Programma Leonardo) per studenti nel corso o al termine del loro percorso formativo universitario.

In ordine ai servizi per gli studenti si è, inoltre, sperimentata con successo l'adozione di apposita figura istituzionale, il "Difensore degli Studenti", chiamata a offrire una risposta alle richieste di intervento in ordine ai disservizi o alle inefficienze determinatesi nell'espletamento dell'attività didattica o amministrativa.

2.3 COME OPERIAMO

L'Università è definitivamente presente e attiva nell'interesse territoriale. In particolare, è mutato il rapporto dell'Università con le città che rappresentano l'ambiente ospite dell'offerta formativa e scientifica e che rappresentano una parte cospicua del bacino di utenza, del mercato della domanda. Le città sono anche attrici di processi di crescita culturale e civile cui l'Università è a sua volta "cliente" e "fornitore" di servizi. Il rapporto non può limitarsi ad una sorta di scambio ineguale tra servizi di logistica generale (alloggi, trasporti, ristorazione..) e servizi di offerta scientifica e formativa. Le Città sono portatrici di cultura materiale o incorporata nelle evidenze ambientali, storiche e culturali. Le Città sono il luogo della "massima concentrazione" delle informazioni e dei flussi di comunicazione di una comunità. Le Città sono infine le sedi dei processi e delle funzioni decisionali strategiche.

In questi anni, il rapporto con le Città è diventato per certi versi, difficile in considerazione della mancata risposta positiva di quelle che, tra di esse, erano sedi di decentramento didattico, in ragione alla decisione assunta dall'Ateneo, di razionalizzare la propria offerta. In detta circostanza l'Università si aspettava di rivestire il ruolo di cabina di regia per la pianificazione strategica territoriale, così come avvenuto in altre realtà territoriali simili.

La presenza dell'Università nei servizi socio-assistenziali, nell'impiantistica sportiva (mediante il CUS Foggia), nei servizi bibliotecari, nello stesso intrattenimento culturale [l'Università ospita regolarmente nelle proprie strutture (e partecipa alla loro organizzazione) numerosi eventi di cultura musicale, teatrale e cinematografica] è ormai consolidata e imprescindibile.

Diverse sono le società ad alto contenuto tecnologico create in seno all'Università nel settore delle biotecnologie, nelle tecnologie alimentari e nei beni culturali.

Al fine di promuovere la mobilità internazionale degli studenti e dei docenti, senza trascurare l'importanza di procedere, al più presto, con specifici programmi per lo staff tecnico-amministrativo, la struttura amministrativa dell'Università di Foggia gestisce periodicamente procedure finalizzate a consentire l'accesso al più ampio numero di studenti. Inoltre, l'internazionalizzazione è promossa sul piano prettamente scientifico dal lavoro del "gruppo di ricerca europea" coordinato dal delegato rettorale alla ricerca. Grazie a questo strumento informale è notevolmente cresciuto il numero di proposte presentate in valutazione sul 7FP ed è stato attribuito all'Ateneo il riconoscimento di eccellenza nella gestione delle risorse umane (HR Excellence in Research; <http://www.unifg.it/Ricerca/Carta-Europea-dei-Ricercatori/1590/>).

Il territorio con i suoi temi fondanti (dai fatti strettamente urbanistici, alle questioni della qualità della vita, dalla salvaguardia del sistema ambientale alla qualificazione degli interventi di recupero sociale e di promozione produttiva, dalla cultura allo spettacolo, dall'editoria alla distribuzione della cultura) alla consapevolezza di trovare sul fronte universitario risposte prontamente approntabili. L'ulteriore qualificazione del sistema universitario diventa, allora, un obiettivo strategico comune tra l'Università, la realtà urbana e territoriale della provincia di Foggia.

Un obiettivo proprio di quell'alleanza delle autonomie che costituiva il fulcro essenziale dell'ultima pianificazione strategica del nostro Ateneo.

Negli anni è cresciuta progressivamente l'attenzione delle associazioni, delle imprese, dei cittadini per l'Università di Foggia. Sono centinaia le richieste di patrocinio di collaborazioni, di convenzioni, di inviti, di convenzioni. Sono centinaia gli appelli e le richieste di intervento nei campi più disparati. Pertanto, l'Università di Foggia svolge, fin dalla sua istituzione, un ruolo decisivo all'interno del territorio della Capitanata. Questo ruolo si va progressivamente rafforzando e qualificando in modo nuovo, con l'istituzione della già citata Consulta d'Ateneo, che si muove nella direzione della creazione di un vero sistema, di una rete di collaborazioni, in modo da coordinare gli interventi e da progettarne insieme lo stesso sviluppo dell'Università.

Il conseguimento di questi risultati è determinato dall'ascolto delle esigenze non solo degli utenti diretti dei nostri servizi ma anche degli altri portatori di interessi come le famiglie degli studenti, i fornitori, gli enti territoriali, gli ordini professionali, le associazioni di categoria, le imprese.

A tal fine, sono utilizzati molteplici canali, come la consultazione periodica di alcuni soggetti istituzionali, come la Regione, la Provincia, il Comune, la CCIAA, le Fondazioni bancarie, il Consorzio per l'Università della Capitanata riuniti in un tavolo comune per discutere delle risposte che l'Università può offrire a specifiche esigenze territoriali e, perché no, anche per evidenziare talune problematichità (come, ad esempio, quelle concernenti l'edilizia universitaria) grazie alla cui risoluzione l'azione dell'Università potrebbe divenire qualitativamente più efficace nell'interesse collettivo.

Il dialogo con il mondo produttivo di beni e servizi è costantemente assicurato da un filo diretto con le associazioni categoriali, con la Camera di Commercio, con l'Ente Fiera, ma soprattutto attraverso la creazione di strutture di raccordo tecnologico nei settori a più alta vocazione territoriale come nel caso del Distretto Agroalimentare Regionale e, *inoltre*, nel settore dei beni culturali e ambientali, energetico e della salute.

E' importante ricordare che l'Università di Foggia ha raggiunto importanti risultati nell'ambito dei rapporti con il Servizio Sanitario Regionale. Il futuro è nell'integrazione tra Università e Azienda che, pur dovendosi confrontare con il rigore imposto alla spesa pubblica, e sanitaria in particolare, lascia intravedere buone possibilità di consolidamento e sviluppo per le attività universitarie.

3. L'ATENEO IN NUMERI

3.1 PREMESSA

Le strutture didattiche e di ricerca dell'Università di Foggia sono così composte:

- Dipartimento di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'ambiente;
- Dipartimento di Economia;
- Dipartimento di Giurisprudenza;
- Facoltà di Medicina e Chirurgia composta dai Dipartimenti di Scienze Mediche e Chirurgiche e di Medicina Clinica e Sperimentale;
- Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione.

3.1.1. La componente studentesca

L'Università degli Studi di Foggia ha circa di 10.000 iscritti (Tab.3), mentre gli immatricolati rappresentano il 25% (Tab. 4).

Tab. 3 Iscritti per Corso di Laurea e per Dipartimento - A.A. 2014-2015

DIPARTIMENTO	Corso di Studio				Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	
SCIENZE AGRARIE	743	202	-	8	953
ECONOMIA	1768	402	-	52	2222
GIURISPRUDENZA	562	-	978	149	1689
STUDI UMANISTICI	1700	411	-	12	2123
MEDICINA	1494	118	857	41	2510
ATENEO	6267	1133	1835	262	9497

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Tab. 4 Immatricolati per Dipartimento e Corso di Studio - A.A. 2014-2015

DIPARTIMENTO	Corso di Studio			Totale
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	
SCIENZE AGRARIE	236	83	-	319
ECONOMIA	408	179	-	587
GIURISPRUDENZA	113	-	151	264
STUDI UMANISTICI	454	118	-	572
MEDICINA	415	46	178	639
ATENEO	1626	426	329	2381

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Nel 2014 si registra un numero di laureati di Ateneo pari al 16% degli iscritti. Il dipartimento di Economia e la Facoltà di Medicina si attestano intorno al 19%; mentre i Dipartimenti di Scienze Agrarie, degli Alimenti e dell'ambiente e di Giurisprudenza presentano un valore pari allo 11% circa (Tab.5).

Tab. 5 Laureati per Dipartimento e per Anno solare 2014

DIPARTIMENTO	Corso di Studio				
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	Totale
SCIENZE AGRARIE	63	38	-	3	104
ECONOMIA	254	147	-	11	412
GIURISPRUDENZA	77	-	95	14	186
STUDI UMANISTICI	226	128	-	1	355
MEDICINA	373	35	62	6	476
ATENEIO	993	348	157	35	1533

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

Un dato positivo per l'Ateneo foggiano è quello che proviene dalla progressiva riduzione della percentuale degli studenti fuori corso, cioè degli studenti che risultano iscritti da un numero di anni superiore alla durata legale del Corso di Laurea. Infatti, il numero di questi studenti si è progressivamente ridotto ed è passato dai 4.284 studenti dell'a.a 2009/10 ai 3.223 dell'A.A. 2014/2015 (Tab. 6)

Tab. 6 Studenti fuori corso per Dipartimento e Corso di Studio – A.A. 2014-2015

DIPARTIMENTO	Corso di Studio				
	Laurea Triennale	Laurea Magistrale	Laurea a Ciclo unico	Vecchio ordinamento	Totale
SCIENZE AGRARIE	270	66	-	8	360
ECONOMIA	705	82	-	52	839
GIURISPRUDENZA	275	-	236	149	660
STUDI UMANISTICI	650	178	-	12	840
MEDICINA	278	22	199	41	540
ATENEIO	2178	348	435	262	3223

Fonte: Settore Programmazione Statistica dell'Università di Foggia

3.1.2. Ricerca

Il numero dei progetti europei e l'ammontare del cofinanziamento ricevuto fanno registrare un andamento abbastanza irregolare dal 2009 al 2015. Stesso andamento si riscontra anche nel cofinanziamento medio a progetto (Tab. 7).

Tab. 7 Progetti ammessi a cofinanziamento europeo

ANNO DI APPROVAZIONE DEL PROGETTO	Nr. PROGETTI	COFINANZIAMENTO EUROPEO IN €	MEDIA COFINANZIAMENTO PER PROGETTO
2009	1	819.868	819.868
2010	3	333.897	111.299
2011	6	4.261.202	710.200
2012	-	-	-
2013	1	222.618	222.618
2014	1	n.d	n.d
2015	2	368.455,56	184.455,56

Fonte: Settore Ricerca dell'Università di Foggia

Le attività di ricerca sono condotte, sia dal personale strutturato sia da una rete di collaboratori e ricercatori in formazione. Quest'ultimi rappresentano il 40% circa del personale docente (Tab. 8)

Tab. 8 Gli attori della ricerca

TIPOLOGIA	Attori
Assegnisti di ricerca	18
Borse di ricerca	73
Dottorandi	42

Fonte: Settore Trattamenti economici dell'Università di Foggia

3.1.3. Risorse finanziarie

L'analisi delle risorse finanziarie si attesta sull'ultimo anno rendicontato, ovvero il 2014, nel quale si registra un aumento del FFO pari al 6,86% rispetto all'anno precedente.

Nel periodo 2009-2014 si registra una diminuzione delle entrate totali che è legato a una notevole riduzione della voce "altre entrate". L'aumento del FFO e quello progressivo del gettito delle tasse e della contribuzione studentesca hanno compensato la riduzione della voce "altre entrate". Nonostante l'aumento, si ritiene doveroso sottolineare che, ancora oggi, gli studenti dell'Ateneo foggiano si posizionano tra quelli che hanno un livello impositivo basso, decisamente inferiore rispetto alla media nazionale. (Tab. 9).

Tab. 9 Ripartizione delle risorse finanziarie per anno

ENTRATE				
ANNI	TASSE E CONTRIBUTI	FFO	ALTRE ENTRATE	TOTALE
2009	5.796.339,5	38.596.307,0	25.728.472,1	70.121.118,6
2010	6.686.833,2	37.253.728,0	21.842.727,3	65.783.288,5
2011	7.461.546,8	36.536.905,0	41.282.477,8	85.280.929,6
2012	7.639.183,2	35.128.776,0	38.127.592,5	80.895.551,7
2013	7.707.514,3	34.804.764,0	42.443.973,8	84.956.252,1
2014	8.065.072,0	37.192.529,0	18.930.701,6	64.188.302,6

Fonte: Settore Bilancio Economato e Patrimonio dell'Università di Foggia

3.1.4 Personale dipendente

Dall'analisi della distribuzione percentuale della componente femminile per dipartimento, si nota che la percentuale maggiore di professoressa di I fascia e II fascia si riscontra a Scienze Agrarie, Giurisprudenza e Studi Umanistici. Le percentuali maggiori di ricercatrici si hanno in corrispondenza del Dipartimento di Studi Umanistici (70,27%) e di quello di Agraria (65,52%) (Tab. 10).

Tab. 10 Personale docente e composizione per genere per ruolo e Dipartimento – anno 2015

PERSONALE DOCENTE	Ordinari			Associati			Ricercatori		
	MF	F	%F	MF	F	%F	MF	F	%F
SCIENZE AGRARIE	15	4	26,67	20	10	50,00	29	19	65,52
ECONOMIA	18	3	16,67	18	5	27,78	29	14	48,28
GIURISPRUDENZA	20	4	20,00	17	10	58,82	18	8	44,44
STUDI UMANISTICI	11	2	18,18	10	5	50,00	37	26	70,27
MEDICINA	21	3	14,29	34	10	28,21	46	16	34,78
TOTALE	85	16	18,82	99	40	40,40	159	83	52,20

Fonte: Settore Personale Docente e Ricercatore dell'Università di Foggia - Dati al 31/12/2015

Dalla distribuzione per categoria di appartenenza del personale tecnico-amministrativo risulta evidente che la categoria C è quella più numerosa con 182 unità. Per quanto riguarda la distribuzione per genere, fatta eccezione per la categoria degli EP, dove la componente femminile rappresenta solo il 43,3%, per le altre categorie la presenza femminile è sempre superiore al 50% (Tab. 11).

Tab. 11 Personale tecnico-amministrativo per genere e per categoria di appartenenza – anno 2015

CATEGORIA DI APPARTENENZA	PERSONALE T. A.	% F
categoria B	34	52,9
categoria C	182	55,4
categoria D	96	60,0
categoria EP	29	43,3
collaboratori e esperti linguistici	4	75,0
categoria B	33	52,9
ATENEO	344	55,7

Fonte: Settore Personale Tecnico-Amministrativo dell'Università di Foggia - Dati al 31/12/2015

Nel periodo considerato si rileva una lieve diminuzione della spesa di personale strutturato che è passato da 36.400.053 di euro, del 2009, ai 35.783.251 del 2014. Sulla spesa del personale incide notevolmente quella relativa al corpo docente. Comunque, negli ultimi quattro anni, questa si è ridotta in virtù del blocco degli scatti stipendiali e del numero esiguo di docenti che ha beneficiato di una progressione di carriera. (Tab. 12).

Tab. 12 Distribuzione della spesa di personale e delle entrate

ANNO	SPESE PERSONALE IN €			ENTRATE IN €			
	Docente	Tecnico-Amm.	Spesa Totale	PRO3*	FFO	TASSE	Entrate totali
2014	24.088.723	11.694.528	35.783.251	192.966	37.192.529	8.065.072	45.450.567
2013	24.453.591	11.796.009	36.249.600	-	34.804.764	7.707.514	42.512.278
2012	25.498.392	11.844.314	37.342.706	163.984	35.128.776	7.639.183	42.931.943
2011	25.851.823	12.572.812	38.424.635	102.725	36.536.905	7.461.547	44.101.177
2010	25.537.113	12.721.912	38.259.025	282.214	37.253.728	6.686.833	44.222.775
2009	23.813.904	12.586.149	36.400.053	306.852	38.596.307	5.796.339	44.699.498

Fonte: Settore Trattamenti Economici dell'Università di Foggia

***PRO3= Finanziamento per la programmazione triennale**

3.2 MANDATO ISTITUZIONALE E CONTESTO DI RIFERIMENTO, VERSO LA TERZA MISSIONE DELLE UNIVERSITÀ

Nel solco del secolare mandato istituzionale e della missione comune alla stragrande maggioranza degli Atenei italiani e stranieri – segnatamente di quelli europei, principali interpreti di una tradizione che vede il nostro Paese quale depositario del significato più autentico del sapere e delle conoscenze accademiche – l'Università di Foggia si caratterizza per una serie di peculiarità culturali, sociali ed economiche, contesti che finiscono per incidere in maniera piuttosto evidente sia sulle ambizioni degli studenti sia su quelle dell'Ateneo.

Questa breve ma significativa premessa potrebbe apparire di maniera ma la sua attualità è invece restituita dalla sempre più reale importanza che viene attribuita alla cosiddetta "Terza Missione degli Atenei", ovvero la possibilità – in un contesto sempre più caratterizzato dalla difficoltà di accedere a fondi pubblici destinati perlopiù all'ordinaria amministrazione – di rimettere alla propria capacità strategico-istituzionale l'abilità di cercare partner esterni alle Università con cui intraprendere progetti e sentieri scientifici comuni, allargando il proprio know how ma soprattutto misurando direttamente sul territorio la capacità di saper attrarre stakeholder e portatori di interesse a qualunque livello.

In un contesto come la Capitanata, fortemente condizionato dalla profonda crisi economica che caratterizza da decenni il Mezzogiorno d'Italia, diventa difficile poter contare su elementi e fattori socio-economici esterni alla vita dell'Ateneo, tuttavia i risultati ottenuti dall'Università di Foggia nei suoi primi 21 anni di vita e 16 di autonomia – in alcuni casi davvero brillanti – dimostrano come la possibilità di intercettare percorsi comuni sia tutt'altro che preclusa anche in un territorio fortemente depresso come quello su cui insiste. Pertanto la redazione di questo Piano strategico dovrà principalmente mirare a potenziare da una parte la proiezione scientifica e l'immagine sempre più internazionale dell'Ateneo, dall'altra a completare il processo di radicamento nel territorio che dovrà avvenire attraverso una maggiore consapevolezza della propria forza e delle proprie potenzialità. L'Ateneo deve preservare la propria capacità di garantire una formazione di alto livello per favorire i processi di mobilità sociale, a vantaggio soprattutto degli studenti meritevoli e senza mezzi, promuovendo le necessarie sinergie con le istituzioni e le forze economico-sociali locali. La visione che si propone di considerare, potrebbe essere quella di una Università libera, integrata nella comunità scientifica internazionale, promotrice dell'alleanza delle autonomie istituzionali, imprenditoriali e sociali, fulcro dello sviluppo del territorio. Tale valore si raggiunge anche attraverso l'analisi dei risultati conseguiti nella VQR e fissando l'obiettivo di rafforzare le aree di eccellenza e di stabilire idonei meccanismi per la gestione delle situazioni di criticità. Pertanto bisogna favorire il nesso fra didattica e ricerca scientifica di qualità, rimuovendo gli ostacoli che si frappongono al perseguimento di ulteriori miglioramenti e traguardi internazionali.

Per il conseguimento della missione istituzionale, l'Università di Foggia dovrà necessariamente puntare tutte le proprie risorse in tre direzioni ben precise: l'aumento degli standard di qualità della propria ricerca scientifica, già valutata come quasi eccellente nell'ultima classifica ANVUR che l'ha posizionata al 12° posto tra quella presentata dagli Atenei rientranti nella cosiddetta fascia di media grandezza (oltre i 10.000 studenti); l'aumento degli standard di qualità della propria didattica, certificata tra le migliori del Mezzogiorno anche per la varietà degli insegnamenti che compongono il Piano dell'Offerta Formativa e per la serietà e dedizione con cui vengono proposti agli studenti; quindi il rafforzamento e la presa di coscienza di una identità ormai molto forte, anche se non di tradizione storica come quella delle altre Università italiane. Queste le tre direttrici che sostanzialmente si possono riassumere in Futuro, Qualità e Carattere.

L'Università degli Studi di Foggia ha conseguito un risultato molto positivo nella Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 (VQR 2004-2010). Infatti, l'Ateneo foggiano si colloca nella graduatoria nazionale al 12° posto tra le strutture universitarie

sottoposte a valutazione rientranti nella cosiddetta fascia di media grandezza (oltre i 10.000 studenti). Ottimo il risultato raggiunto anche in relazione alle altre Università pugliesi che vede l'Ateneo dauno al 1° posto.

L'Ateneo foggiano è presente in ben otto aree scientifiche CUN e ha presentato per la VQR ben 938 prodotti di ricerca sui 950 attesi con una piccolissima percentuale di prodotti mancanti, pari all' 1,2%. Questo valore è decisamente inferiore rispetto alla media nazionale dei prodotti mancanti pari al 4,7%.

Si sottolinea che, rispetto alla precedente valutazione della qualità della ricerca effettuata dal CIVR, Rapporto della Valutazione Triennale della Ricerca - VTR 2001-2003, l'Università di Foggia ha decisamente migliorato la propria performance con un saggio di incremento superiore a quello medio nazionale. In particolare, l'Ateneo dauno si colloca tra le Università di piccola dimensione in cinque Aree (Scienze chimiche, Scienze biologiche, Scienze mediche, Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e Scienze economiche e statistiche) e tra quelle di medie dimensioni nelle Aree di Scienze Agrarie e veterinarie, Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico- artistiche e Scienze giuridiche con il seguente posizionamento:

- P - 14° posto su 22 strutture nell'Area 03 (Scienze chimiche);
- P - 6° posto su 20 strutture nell'Area 5 (Scienze biologiche);
- P - 12° posto su 19 strutture nell'Area 6 (Scienze mediche);
- M - 3° posto su 14 strutture nell'Area 7 (Scienze agrarie e veterinarie);
- M - 9° posto su 24 strutture nell'Area 10 (Scienze dell'antichità filologico-lett. e storico art.);
- P - 8° posto su 31 strutture nell'Area 11 (Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche);
- M -3° posto su 30 strutture nell'Area 12 (Scienze giuridiche);
- P -29° posto su 37 strutture nell'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche).

L'Università di Foggia, nello stesso periodo, si è distinta anche per la politica di reclutamento, come testimoniano i 2.642.389 di euro ottenuti per la parte di competenza della quota premiale dell'FFO 2014.

L'Ateneo di Foggia continua a perseguire la cosiddetta Terza Missione istituzionale, costituita dalla tutela e valorizzazione dei risultati della ricerca e dal trasferimento dei risultati della ricerca al mercato attraverso Infatti, ai sei spin-off attivi se ne sono aggiunti due, Minaba Tech srl e New Gluten World srl, operanti nel settore agro-alimentare, la cui costituzione è avvenuta, rispettivamente, nei mesi di ottobre 2014 e aprile 2015. I due nuovi spin-off hanno al loro interno un partner industriale di rilevanza nazionale e internazionale. Si prevede che nel corso del 2015, possa essere costituita una nuova società spin-off derivante da un'idea imprenditoriale sviluppata all'interno del Dipartimento di Studi Umanistici. Lettere, Beni culturali, Scienze della Formazione.

Il portafoglio brevetti annovera 9 brevetti d'invenzione industriale concessi in Italia, 3 brevetti europei concessi e relative 14 nazionalizzazioni, 1 brevetto concesso negli USA, 1 domanda di brevetto depositata in Italia, 2 domande di brevetto italiano in fase di deposito, 1 procedura PCT di seconda fase regionale/nazionale avviata in 105 Paesi.

Sicuramente il più promettente dei brevetti dell'Università di Foggia è quello relativo al "Metodo per la detossificazione delle proteine del glutine dalla granella dei cereali" per ottenere il c.d. "gluten friendly", brevetto che potrebbe rivoluzionare il sistema di produzione degli sfarinati e di alimentazione dei celiaci. La strategia di valorizzazione del "gluten friendly" ha portato alla stipula di un accordo di sperimentazione e alla concessione, da parte di un importante gruppo industriale pugliese, il Casillo Group, di un contributo alla ricerca di 800.000 di euro, che si configura come il contributo privato più alto mai concesso ad un'università italiana e uno tra i più alti a livello europeo. Nell'aprile del 2015 è stato costituito lo Spin-off "New Gluten World s.r.l.", della cui compagine sono parte l'inventrice Carmela Lamacchia, l'Università di Foggia e il Casillo Group. La società ha per oggetto l'attività di industrializzazione del processo alla base della Tecnologia sopra citata e l'attività di sfruttamento economico, tramite sub-licenze del Trovato e del

Know-how in materia di detossificazione del glutine. La sperimentazione e la ricerca finanziata dal Gruppo Casillo hanno generato una nuova innovazione in corso di deposito.

L'Ateneo ha inteso sfruttare al meglio i risultati conseguiti sui brevetti, divulgando in modo più efficiente le innovazioni prodotte dai docenti (brevetti e Know-how), nonché incontrando direttamente le aziende potenzialmente interessate alle Tecnologie.

A tal proposito, si è provveduto alla stipula di diversi contratti, tra i quali accordi di riservatezza con soggetti italiani ed esteri, accordi per la sperimentazione industriale, Material Transfer agreement (MTA). Si sottolinea che alcuni di questi contratti hanno consentito la presentazione di prodotti innovativi in fiere estere ad opera di aziende partner.

In particolare è stato concluso nell'aprile 2015 un contratto di cessione di Know-how, volto a proteggere una delle principali avversità del pomodoro da industria in Capitanata, ad una importante società che opera nel settore dei fertilizzanti.

Si è concluso inoltre nel maggio del 2015, a seguito di una cessione di Know-how riguardante protocolli educativi innovativi in ambito sanitario, un accordo di riservatezza tra l'Università di Foggia e l'Azienda Sanitaria Locale della Provincia di Foggia per valorizzarne i contenuti per finalità di cura e sperimentazione clinica.

Si segnala che è tuttora in essere un contratto di licensing non esclusivo di un brevetto che avrà scadenza nel 2016, mentre ha avuto termine nel settembre 2015 un contratto di ricerca commissionata volto alla sperimentazione di un brevetto concesso in Italia, in relazione al quale sono tuttora in corso le trattative finalizzate all'esercizio del diritto di prelazione in caso di cessione o licenza della Tecnologia.

È stato finanziato dalla Regione Puglia con un contributo di 61.500 euro, il progetto "Apulia Food Innovation Excellence". Il progetto, connesso all'Expo 2015 di Milano, è stato avviato nel dicembre 2014 e si è concluso nel mese di luglio 2015 con il fine di valorizzare le innovazioni in campo agroalimentare dell'Università di Foggia. Attraverso il citato finanziamento è stato istituito un portale volto a pubblicizzare le innovazioni in relazione alle quali erano già avviati accordi con imprese del territorio.

I risultati conseguiti nel 2015 sono apprezzabili, considerate la recente costituzione e la dimensione dell'Ateneo anche alla luce della congiuntura economica nazionale e internazionale.

4. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica dell'Università di Foggia parte dalle definizioni di Missione, Visione e Valori dell'organizzazione su cui costruire un modello teorico che prevede quattro fasi:

- analisi e diagnosi:
 - analisi interna
 - analisi esterna
- progettazione:
 - definizione degli obiettivi
 - definizione delle linee di azione e degli indicatori
 - analisi di fattibilità
- attuazione del piano
- monitoraggio continuo

Nel 2014 c'è stato un cambiamento di indirizzo nelle politiche dell'Università di Foggia legato alla nomina del nuovo Rettore e al parziale rinnovo di alcuni componenti del Senato Accademico, del Consiglio di Amministrazione e di alcuni Direttori di Dipartimento. Questi cambiamenti hanno avuto un riflesso sulla pianificazione strategica facendo sì che il 2014 sia stato un anno di sperimentazione in cui dare avvio a un nuovo processo di pianificazione che andrà a regime gradualmente.

4.1 L'ANALISI DEL CONTESTO

Questa prima fase di analisi è fondamentale perché consente di comprendere la realtà in cui l'Università opera e le risorse di cui dispone e, quindi, di tarare al meglio il processo di pianificazione nel rispetto della Mission e delle effettive potenzialità dell'Ateneo.

L'analisi del contesto interno ed esterno è stata realizzata mediante un'analisi di tipo SWOT (Tab. 13) in modo da ottenere una visione integrata delle dimensioni relative alle risorse umane, all'organizzazione, alla salute finanziaria e alle risorse strumentali e tecnologiche dell'Università di Foggia in relazione al contesto in cui opera (delibera CIVIT 112/2010).

L'analisi è stata impostata sulle seguenti fonti:

- le politiche di indirizzo del Rettore e degli Organi Istituzionali;
- la legge 240 del 2010 e i relativi decreti attuativi;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al sistema di accreditamento iniziale e periodico dei corsi di studio e delle sedi universitarie, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei e del potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al processo di valutazione della qualità della ricerca (VQR);
- l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (Dlgs n. 150/2009);
- le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università A.A. 2013 - 2015 (D.M. n. 827 del 15 ottobre 2013);
- il Rapporto annuale del Nucleo di valutazione 2014;
- l'insieme delle disposizioni normative relative al finanziamento del sistema universitario per il prossimo triennio;
- le linee strategiche sull'internazionalizzazione;
- la relazione al bilancio consuntivo e preventivo;
- il decreto ministeriale di attribuzione dell'FFO 2014 (quota base e quota premiale);
- il decreto ministeriale di attribuzione della quota premiale dell'FFO 2013;
- il decreto ministeriale di attribuzione dei punti organico 2013.

4.2 LA PROGETTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO D'ATENEIO

Il piano degli obiettivi è stato strutturato su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee d'azione.

Gli obiettivi strategici sono le linee di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo.

Di conseguenza gli obiettivi strategici sono la naturale declinazione degli indirizzi politici e della Mission dell'Ateneo. Inoltre, la dimensione temporale di medio-lungo periodo fa sì che gli obiettivi strategici diventino i punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

Gli obiettivi operativi servono per declinare un obiettivo strategico rispetto alla meta prefissata e, pertanto, sono riferibili ad un soggetto politico dell'Ateneo, cioè a una carica istituzionale, che ne presidia la realizzazione.

Infine, le linee di azione servono per specificare il percorso di attuazione di uno specifico obiettivo operativo e sono riferibili a uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione.

Tab. 13 Analisi SWOT sul contesto interno ed esterno dell'Università di Foggia

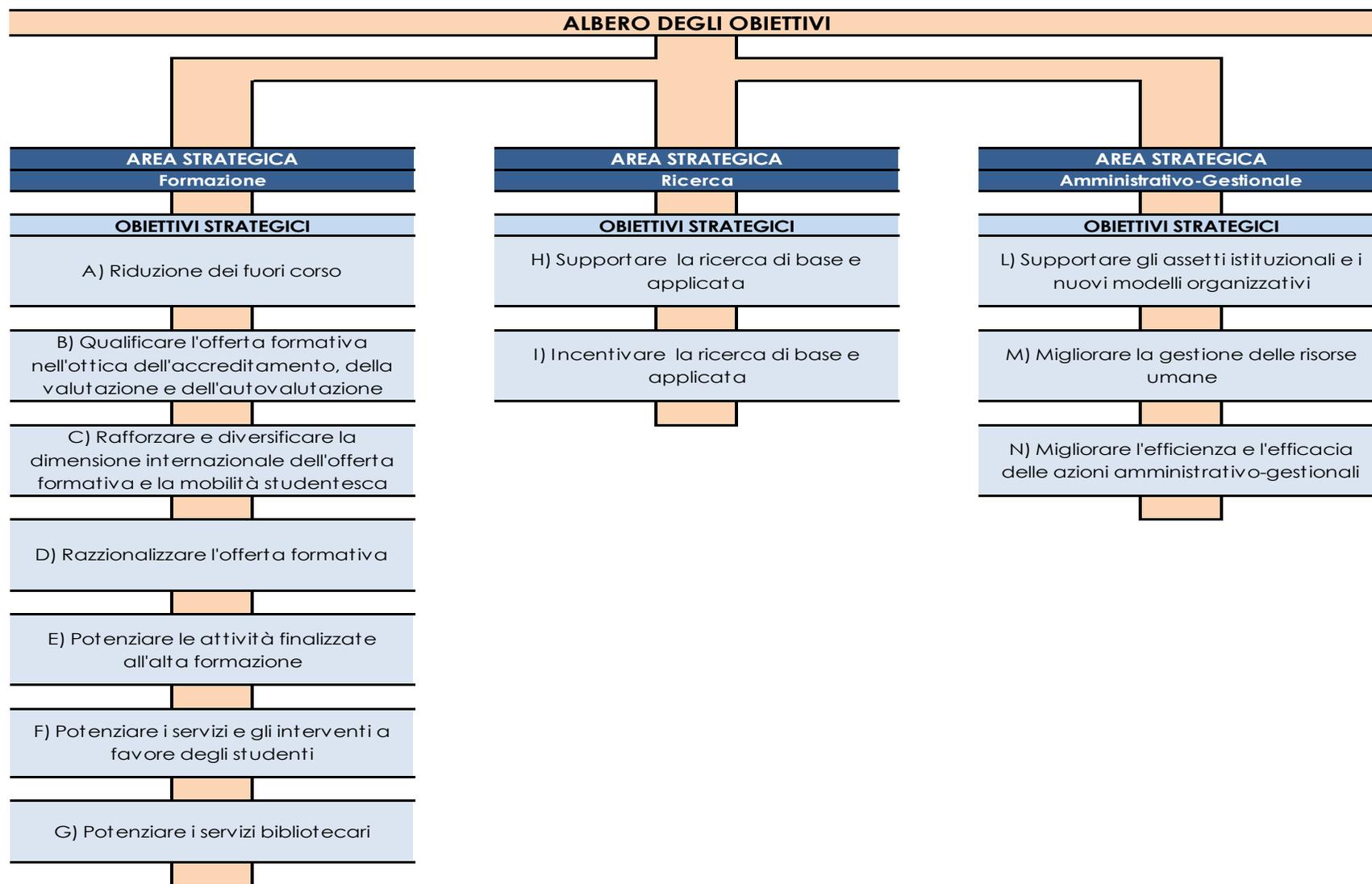
<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - ottimo risultato nella VQR 2004-2010; - risultato positivo nell'acquisizione della quota premiale dell'FFO 2013; - risultato molto positivo nell'acquisizione dell'FFO 2014 (quota base e quota premiale); - qualità della didattica sulla base della valutazione della stessa fatta dagli studenti; - dell'offerta formativa coerente con le potenzialità dell'Ateneo; - stabilità nel numero degli immatricolati a fronte del calo generalizzato degli stessi a livello nazionale; - trend positivo nel numero dei laureati; - trend positivo nella riduzione del numero di studenti fuori corso; - presenza di cinque Corsi di Dottorato in accordo con le linee di ricerca d'Ateneo e dei Dipartimenti; - consistente numero di borse di studio finanziate da progetti; - notevole capacità di attrarre fondi di ricerca regionale su finanziamenti europei; - rapporto tasse e contribuzione studentesca e FFO nei limiti stabiliti dalla legge; - sostanziale equilibrio economico e finanziario, nonostante il contesto macroeconomico di operatività; - forte focalizzazione nella ricerca di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa; - consolidamento dei rapporti tra l'Università, le istituzioni pubbliche e il contesto socio-economico del territorio in cui opera, confermato dalla stipulazione di accordi di collaborazione con soggetti pubblici e privati. 	<p>PUNTI DI CRITICITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> - limitato Fondo di Finanziamento Ordinario in rapporto alla numerosità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo; - risultato scarso nell'acquisizione dei punti organico per il 2013; - scarsa attrattività degli studenti; - scarsa presenza di docenti, ricercatori e dottorandi stranieri; - scarsa presenza di studenti in mobilità (in entrata e in uscita); - lentezza dei processi amministrativi legati alla gestione delle carriere degli studenti; - limitata efficienza del sistema informatico a supporto della gestione delle carriere degli studenti, ivi compreso le prenotazioni degli appelli e verbalizzazione degli esami on-line; - mancata informatizzazione dei dati provenienti dall'alta formazione e dall'internazionalizzazione; - assenza del controllo di gestione; - sistema di assicurazione della qualità (AQ) non ancora a pieno regime.
<p>VINCOLI/MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> - congiuntura economica nazionale negativa; - difficile situazione del contesto socio-economico in cui opera l'Università di Foggia; - tassi di occupazione provinciali e regionali nettamente inferiori alla media nazionale; - contesto produttivo provinciale e regionale caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi; - mancanza di riferimenti stabili nella politica universitaria nazionale; - eccessiva rigidità, e contraddittorietà della normativa universitaria; - difficoltà di definizione di programmi di medio periodo di reclutamento del personale docente e del personale tecnico-amministrativo alla luce della tardività ministeriale di attribuzione di FFO e punti organici; - trend negativo nell'attribuzione delle risorse finanziari (FFO) da parte del MIUR; - criteri di attribuzione dell'FFO e della sua quota premiale mutevoli nel tempo e comunicati tardivamente; - limitazioni legate al <i>turn over</i>; - limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale docente e tecnico-amministrativo. 	<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> - carta ECHE (Erasmus Charter for Higher Education); - elevate risorse per la ricerca messe a disposizione a livello europeo (Horizon 2020); - risorse per la ricerca messe a disposizione dalla Regione Puglia; - consolidati rapporti con il D.A.Re, Distretto Agroalimentare Regionale, e l'ARTI, l'Agenzia Regionale per l'Innovazione Tecnologica; - instaurazione del dialogo tra i diversi attori dell'AQ, gli Organi Istituzionali, i Dipartimenti e il personale tecnico-amministrativo; - modifica della composizione e dei compiti del Presidio di Qualità d'Ateneo; - formazione rivolta al personale docente e tecnico-amministrativo sul sistema di accreditamento iniziale e periodico dei CdS e delle sedi universitarie e sulla valutazione periodica della qualità; - diversificazione delle azioni di orientamento; - revisione e razionalizzazione dei regolamenti d'Ateneo; - implementazione di metodi e strumenti di controllo di gestione e di controllo strategico; - avvio di attività di internal audit; - rivisitazione e ristrutturazione del sistema di valutazione delle performance, al fine di stimolare l'organizzazione, ai vari livelli, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

4.3 IL PIANO STRATEGICO DELL'UNIVERSITÀ DI FOGGIA 2015-2017

Il piano strategico 2015 – 2017, approvato nella riunione del Consiglio d'Amministrazione del 28 gennaio 2015, è stato rivisitato intervenendo su alcune linee di azione per il pieno e completo raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Di fatto la struttura del Piano Strategico non subisce alcuna modifica in quanto lo stesso albero degli obiettivi (Fig.1) mantiene gli stessi contenuti e principi ispiratori. In particolare, in alcuni casi le linee di azione hanno trovato una nuova collocazione più funzionale rispetto agli obiettivi operativi e, in altri casi si è proceduto all'introduzione o alla soppressione di linee di azione per nuove esigenze individuate nelle attività didattiche e nella ricerca scientifica.

Pertanto, il piano strategico 2015 – 2017 viene riproposto nelle pagine seguenti (da pag. 23 a pag. 31).

Fig. 1 Albero degli obiettivi 2015-2107



FORMAZIONE – A) Ridurre il numero dei fuori corso

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Introdurre i test d'accesso per le lauree triennali	1.Attivazione dei test d'accesso per le lauree triennali	Rettore, Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica e all'e-learning
2.Recuperare i debiti formativi	1.Accompagnamento allo studio e counseling	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning
3.Introdurre l'e-learning	1.Attivazione di corsi e-learning per favorire la frequenza degli studenti lavoratori	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning
	2.Introduzione di corsi MOOC	Rettore, Direttori di dipartimento, COAT, Delegato alla didattica e all'e-learning

FORMAZIONE – B) Qualificare l'offerta formativa nell'ottica dell'accreditamento della valutazione e dell'autovalutazione

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Migliorare il processo di progettazione dell'offerta formativa	1.Rafforzamento degli strumenti informatici a supporto della progettazione dei corsi di studio	Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica e-learning, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica
	2.Promozione di attività formative a sostegno della progettazione	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità
2.Consolidare il sistema di valutazione e assicurazione della qualità della didattica	1.Definizione del sistema di assicurazione della qualità di Ateneo	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità
	2.Potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica
	3.Intensificazione delle attività volte a misurare il livello di student satisfaction	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica e-learning, Delegato alla statistica alla programmazione e valutazione della qualità
	4.Promozione di attività formative a sostegno della valutazione e dell'autovalutazione dei corsi di studio	Direttori di dipartimento, Presidio della qualità, Delegato alla didattica ed e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità

FORMAZIONE – C) Rafforzare e diversificare la dimensione internazionale dell'offerta formativa e la mobilità studentesca

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Qualificare l'offerta formativa nella dimensione internazionale	1.Promozione di corsi in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato alla didattica e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca
	2.Promozione e Intensificazione degli scambi internazionali di studenti	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca, Commissione per l'internazionalizzazione
	3.Incentivazione di stage e tirocini all'estero	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca, Commissione per l'internazionalizzazione
	4.Attivazione di percorsi formativi post laurea con rilascio di titolo doppio o congiunto	Direttore di dipartimento di Giurisprudenza
	5.Attivazione Summer School in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla mobilità internazionale studentesca, Commissione per l'internazionalizzazione

FORMAZIONE – D) Razionalizzazione dell'offerta didattica

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Sostenibilità dell'offerta formativa	1.Monitoraggio continuo dei requisiti minimi per corso di studio	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Presidio della qualità, Commissioni didattiche paritetiche
	2.Chiusura dei corsi di studio privi dei requisiti minimi	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Presidio della qualità
2.Progettare nuove proposte formative in linea con le esigenze di figure professionali innovative e/o strategiche per l'Ateneo	1.Attivazione di percorsi formativi in linea con i principali filoni di ricerca promossi dall'Ateneo e con il contesto socio-economico di riferimento	Direttori di dipartimento, Senato Accademico, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Presidio della qualità, Commissioni didattiche paritetiche

FORMAZIONE – E) Potenziare le attività finalizzate all'alta formazione

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Istituire percorsi di formazione professionalizzanti in linea con le esigenze del contesto socio-economico del territorio	1.Attivazione di master anche in coerenza con le esigenze socio-economiche del territorio	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV
	2.Promozione di corsi di perfezionamento e/o di aggiornamento professionale anche nell'ambito di master con progetto formativo modulare	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV
2.Favorire l'attrattività dei corsi di dottorato	1.Aumento della flessibilità delle procedure di reclutamento e selezione dei dottorandi	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV
	2.Incremento delle borse di dottorato a favore degli studenti stranieri	Direttori di dipartimento, Consiglio di Amministrazione, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV
	3.Incentivazione degli scambi internazionali di dottorandi	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione
	4.Incentivazione dell'insegnamento di docenti e ricercatori esteri nei corsi di dottorato	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione
	5.Incentivazione della comunicazione sui corsi di dottorato in lingua inglese	Direttori di dipartimento, Delegato all'alta formazione, Delegato al dottorato di ricerca e ai rapporti con il NdV, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato al Centro linguistico di Ateneo

FORMAZIONE – F) Potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Potenziare il sistema informativo di gestione delle carriere degli studenti	1.Razionalizzazione del processo di immatricolazione/iscrizione	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning
	2.Allineamento delle banche dati all'Anagrafe Nazionale Studenti	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato alla didattica e all'e-learning
	3.Miglioramento delle modalità di gestione delle prenotazioni e verbalizzazione on-line degli esami	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti
2.Incentivare le azioni di orientamento	1.Raggiungimento di una più stretta collaborazione con le scuole superiori del territorio	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato ai rapporti con gli studenti
	2.Attivazione di convenzioni e partenariati all'interno del sistema nazionale e regionale	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement
	3.Promozione di corsi a favore degli studenti stranieri	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement
	4.Potenziamento delle attività a supporto della scelta del corso di studio	Delegato alla Didattica e all'e-learning, Delegato all'Orientamento, tutorato e job placement, Delegato ai rapporti con gli studenti
	5.Promozione di attività a sostegno degli studenti in difficoltà durante il percorso di studio	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement, Direttori di dipartimento
	6.Miglioramento della gestione di tirocini /stage in Italia ed all'estero	Delegato ai rapporti con gli studenti, Delegato alla didattica e all'e-learning, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement,
	7.Promozione di attività a sostegno dei laureandi/neo laureati nell'inserimento nel mercato del lavoro e delle professioni	Rettore, Delegato all'orientamento, tutorato e job placement, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Direttori di dipartimento
	8.Promozione delle attività di tutorato on-line e di quello disciplinare	Delegato all'orientamento, tutorato e job placement, Delegato ai rapporti con gli studenti
3.Sostenere la mobilità degli studenti disabili	1.Implementazione di piani per la mobilità degli studenti disabili	Delegato alla disabilità, Delegato ai rapporti con gli studenti

FORMAZIONE – G) Potenziare i servizi bibliotecari

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Potenziare i corsi di <i>Information literacy</i>	1.Organizzazione dei corsi di <i>information literacy</i> per area (Economico-giuridica, Scientifica e Umanistica)	Delegato al sistema bibliotecario
2.Promuovere i servizi bibliotecari on-line e incrementare l'utilizzo delle risorse informatiche	1.Promozione dell'uso delle banche dati attraverso strumenti dedicati e formazione specifica	Delegato al sistema bibliotecario
	2.Aggiornamento dei cataloghi e promozione di strumenti user friendly per la ricerca dei materiali bibliografici	Delegato al sistema bibliotecario
	3.Attivazione del deposito Open Access collegato alla piattaforma della ricerca IRIS	Delegato al sistema bibliotecario, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica

RICERCA – H) Sostenere la ricerca di base e applicata

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Potenziare i programmi di sviluppo della ricerca scientifica	1.Incremento del personale coinvolto in progetti nazionali e internazionali competitivi	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Commissione Scientifica d'Ateneo, Direttori di dipartimento
	2.Promozione di interventi formativi di supporto all'individuazione, alla presentazione e alla rendicontazione dei progetti	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'organizzazione e risorse umane, Delegato al Centro Linguistico d'Ateneo, Direttori di dipartimento
	3.Razionalizzazione della gestione amministrativo-contabile e della rendicontazione dei progetti competitivi	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla Ricerca Scientifica e Tecnologica, Direttori di dipartimento
	4.Incremento della rete dei rapporti istituzionali con attori attivi nella cooperazione allo sviluppo (UE, Regioni, Province, ...)	Rettore, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Direttori di dipartimento

RICERCA – I) Incentivare la ricerca di base e applicata

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Promuovere e sostenere la competitività nella ricerca nazionale e internazionale	1.Consolidamento del ruolo svolto dall'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale	Rettore, Delegato alla Ricerca Scientifica e Tecnologica, Commissione Scientifica d'Ateneo, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Direttori di dipartimento
	2.Consolidamento della qualità della produzione scientifica	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Commissione Scientifica d'Ateneo, Direttori di dipartimento
	3.Incremento della partecipazione di gruppi di ricercatori operanti in Università ed Enti stranieri in progetti di ricerca competitivi dell'Ateneo	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Commissione Scientifica d'Ateneo, Direttori di dipartimento
	4.Incremento della mobilità di docenti e ricercatori in entrata e in uscita	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato all'organizzazione e risorse umane, Commissione Scientifica d'Ateneo, Direttori di dipartimento
1.Potenziare le azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca scientifica	1.Attivazione e gestione operativa delle convenzioni con altri soggetti pubblici e privati	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Commissione Scientifica d'Ateneo, Direttori di dipartimento
	2.Valorizzazione economica della ricerca scientifica applicata	Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Commissione Scientifica d'Ateneo
	3.Sviluppo di partnership tra l'Ateneo ed altri soggetti pubblici e/o privati per la realizzazione di progetti di ricerca congiunta	Rettore, Delegato alla ricerca scientifica e tecnologica, Delegato alle Relazioni internazionali e internazionalizzazione, Delegato alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, Direttori di dipartimento

AMMINISTRATIVO GESTIONALE – L) Supportare gli assetti istituzionali ed i nuovi modelli organizzativi

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Incrementare l'utilizzo dei sistemi di supporto alle decisioni	1.Introduzione di un sistema di reportistica direzionale integrato con il controllo di gestione	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale
	2.Potenziamento dei sistemi di reportistica e business intelligence relativi ai principali ambiti gestionali	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale
	3.Supporto alla programmazione strategica con risorse dedicate	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale
	4.Introduzione di logiche e sistemi di controllo strategico	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato alla statistica per la programmazione e la valutazione della qualità, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Direttore Generale

AMMINISTRATIVO GESTIONALE- M) Migliorare la gestione delle risorse umane

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Progettare nuovi assetti organizzativi e di allocazione delle risorse umane	1.Riequilibrio nella distribuzione del personale tecnico amministrativo	Rettore, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Direttori di dipartimento
	2.Sviluppare l'anagrafe delle competenze del personale tecnico amministrativo	Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica
	3.Individuare e applicare criteri e indicatori per l'assegnazione di risorse	Rettore, Direttori di dipartimento, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Senato accademico
2.Promuovere le pari opportunità	1.Promozione delle pari opportunità	Rettore, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Delegata alle Pari opportunità, Comitato Unico di Garanzia

AMMINISTRATIVO GESTIONALE – N) Migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni amministrativo-gestionali

Obiettivi operativi	Linea d'azione	Presidio politico
1.Migliorare la gestione dinamica delle entrate e delle uscite	1.Miglioramento dell'efficienza nell'uso delle risorse umane, tecnologiche e finanziarie e adozione di pratiche mirate al contenimento dei costi	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Delegato Organizzazione e risorse umane
	2.Attuazione di politiche volte al recupero dei crediti	Rettore, Direttore Generale, Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione
	3. Individuazione di criteri e indicatori per l'allocazione delle risorse finanziarie	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale
2.Innovare i processi di accountability	1.Consolidamento del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitico	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale
	2.Introduzione di sistemi di reportistica integrata rivolti agli stakeholder	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Direttore Generale
	3.Rafforzamento del sistema di misurazione della performance, di valutazione e incentivi	Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità, Rettore, Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Delegato all'organizzazione e alle risorse umane, Consiglio di Amministrazione
	4.Introduzione di logiche e sistemi di controllo di gestione	Delegato alle politiche di bilancio e controllo di gestione, Commissione Bilancio, Delegato alla statistica per la programmazione e valutazione della qualità
3.Attuare il programma triennale della trasparenza e l'integrità, rispettando il piano triennale anti-corruzione	1.Monitoraggio e aggiornamento della sezione web "Amministrazione Trasparente"	Rettore, Consiglio di Amministrazione
	2.Aggiornamento del Piano triennale dall'anti-corruzione e della trasparenza	Consiglio di Amministrazione
	3.Valutazione del rischio dei processi dell'Ateneo	Consiglio di Amministrazione
	4.Trattamento dei rischi	Consiglio di Amministrazione
4.Sicurezza dei luoghi di lavoro	1.Proseguimento di messa in sicurezza dei laboratori	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Direttori di dipartimento
	2.Ottimizzazione della gestione dei rifiuti speciali	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Direttori di dipartimento
	3.Formazione del personale sulla sicurezza dei luoghi di lavoro	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Direttori di dipartimento
5.Gestione del patrimonio immobiliare	1.Attivazione del programma di manutenzione e di efficientamento energetico	Consiglio di Amministrazione
6.Innovare i processi	1.Aggiornamento dei sistemi informativi di Ateneo	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica

informativi di Ateneo	2.Integrazione dei diversi sistemi informativi a supporto della gestione	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica
	3.Sviluppo di Data Mart	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica
	4.Incremento delle attrezzature informatiche destinate al centro Linguistico di Ateneo	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato al Centro linguistico di Ateneo
7.Favorire la comunicazione mediante l'uso del web	1.Individuazione ed implementazione di strumenti innovativi di comunicazione mediante l'uso del web	Delegato al sistema informativo e innovazione tecnologica, Delegato ai rapporti con gli studenti

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

5.1. FASI, SOGGETTI E TEMPI DEL PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO

Le fasi, i soggetti ed i tempi del processo per la redazione del piano sono riportati nelle tabelle 14 e 15.

5.1.1. Definizione dell'identità dell'organizzazione (fase 1)

L'identità dell'organizzazione è stata definita all'inizio del processo di elaborazione del "Piano della Performance" al fine di tracciare gli aspetti identificativi dell'Ateneo. La Mission e la Vision dell'Ateneo sono state proposte dal Rettore e condivise con Il Senato Accademico e il Consiglio dei Delegati e sono valide per l'intero arco temporale di attuazione del Piano.

5.1.2. Analisi del contesto esterno e interno (fase 2)

La fase di diagnosi del contesto interno ed esterno è sviluppata nella fase di avvio del processo di programmazione strategica ed è soggetta a successive modifiche alla luce dei principali cambiamenti normativi, organizzativi, delle risorse finanziarie e del contesto socio-economico che, ogni anno, potrebbero verificarsi. Questa analisi è necessaria per comprendere la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle azioni intraprese ed è stata realizzata come analisi SWOT (Tab. 14), condivisa con i presidi politici dell'Ateneo e approvata dal Senato Accademico.

5.1.3. Definizione degli obiettivi strategici (fase 3), degli obiettivi operativi e delle linee d'azione (fase 4)

Gli obiettivi strategici, quelli operativi e le linee d'azione sono stati definiti nel Piano Strategico d'Ateneo, approvato dal Senato Accademico, il 21/01/2015. Successivamente, sono state definite, di concerto tra il Direttore Generale ed i Responsabili di categoria EP, gli indicatori di risultato utili al raggiungimento degli obiettivi operativi e, di conseguenza, strategici. Per ogni indicatore è stato anche condiviso la rispettiva metrica e il target da raggiungere. Quanto sopra descritto per la fase 4 è riportato nei seguenti allegati al Piano della Performance: allegato n. 1 - Indicatori di valutazione annuale del personale tecnico amministrativo; allegato n. 2 - Indicatori di valutazione per il Direttore Generale; allegato n. 3 - Indicatori di valutazione degli obiettivi strategici riferiti al triennio. Infine, tra gli allegati è possibile visionare il piano dei processi amministrativi distribuiti tra i settori del modello organizzativo (allegato n.4).

5.1.4. Condivisione con gli organi di governo (fase 5)

Il Piano della Performance, dopo la condivisione indicata alla fase 4, è proposto, dal Direttore Generale, al Consiglio d'Amministrazione entro il 31 gennaio.

Tale approvazione è da considerarsi anche quale atto di conferimento ufficiale degli obiettivi individuali al personale di categoria EP.

5.1.5. Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno (fase 6)

L'Ateneo utilizza tutti i canali di informazione e comunicazione, quali il sito istituzionale, l'intranet, la newsletter d'informazione periodica e le comunicazioni agli organi, per divulgare il Piano della Performance ai portatori d'interesse dell'Università.

5.1.6. Le fasi del monitoraggio del sistema (fase 7), della revisione del sistema (fase 8) e dell'elaborazione della relazione sulla performance (fase 9)

Le prime due fasi indicate avranno il loro naturale svolgimento nel primo semestre 2015, mentre la corrispondente relazione finale della performance dell'anno in corso deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2016.

Tab. 14 Processo del ciclo della performance

N .	FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ANNO 2015						ANNO 2016					
			Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Gruppo di lavoro(Tab. 15)	■											
2	Analisi del contesto esterno ed interno	Gruppo di lavoro(Tab. 15)		■	■									
3	Definizione degli obiettivi strategici	Gruppo di lavoro(Tab. 15)				■	■							
4	Definizione degli obiettivi operativi e dei piani di azioni	Gruppo di lavoro(Tab. 15)				■	■							
5	Condivisione con gli organi di governo	Gruppo di lavoro(Tab. 15)						■	■					
6	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Gruppo di lavoro(Tab. 15)						■	■					
7	Monitoraggio del Piano della Performance	Direzione Generale								■	■	■	■	■
8	Revisione del Piano della Performance	Direzione Generale												■
9	Elaborazione della relazione sulla performance	Gruppo di lavoro (Tab. 15)/NVA												■

Tab. 16 Soggetti coinvolti nella definizione del piano della performance

Nome e Cognome componente	Ruolo assunto nel processo	Competenze	Posizione nella struttura
COSTANTINO QUARTUCCI	Coordinamento delle attività finalizzate alla stesura del Piano della Performance	Esperienza pluriennale nella direzione dei processi tecnico amministrativi	Direttore Generale
MICHELE MAZZONE	Coordinamento delle procedura tecnico amministrative relativi all'elaborazione della documentazione citata	Esperienza pluriennale nella definizione di indicatori di qualità svolta anche a beneficio di soggetti esterni	Responsabile dell' Area Programmazione, Valutazione, Controllo di Gestione e Statistica
NICOLA LA PORTA	Cura degli aspetti tecnici relativi all'elaborazione della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale in sistemi di supporto al controllo di gestione	Responsabile del settore Controllo di Gestione
BRUNO MAZZI	Cura degli aspetti tecnici relativi all'elaborazione della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione di processi di valutazione	Collaboratore-Settore staff NVA
COSTANTINO DELL'OSSO	Cura degli aspetti statistici della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione di processi di valutazione	Responsabile del settore Programmazione Statistica
CRISTINA DI LETIZIA	Cura degli aspetti statistici della documentazione citata: collaborazione alla stesura dei contenuti del piano della performance	Esperienza pluriennale nel supporto alla gestione dei processi di analisi statistica	Collaboratore- Settore Programmazione Statistica

5.2. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA, DI BILANCIO E CON IL BILANCIO DI GENERE

Il "sotto-finanziamento" del Sistema universitario italiano è diventato sempre più evidente negli ultimi anni, come emerge chiaramente anche dai più recenti confronti internazionali che posizionano l'Italia agli ultimi posti tra i Paesi OCSE quanto a risorse destinate all'istruzione universitaria. Tuttavia, pensare ad una politica di sviluppo e di miglioramento qualitativo dei servizi offerti rappresenta una necessità ineludibile imposta dalla competizione tra gli Atenei e dalle modalità di finanziamento ministeriali volte a favorire l'efficienza, la competitività e la valutazione dei risultati.

A tal proposito, è interessante analizzare le vicende che hanno interessato nel tempo il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) di cui all'art. 5 della L. 537/1993 e s.m.i., che rappresenta il principale trasferimento di risorse da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) agli Atenei per il finanziamento delle spese correnti.

Fino al 2009, i valori dell'FFO sono sempre più o meno cresciuti o rimasti stazionari.

Successivamente, si sono susseguiti una serie di interventi legislativi che hanno generato un sostanziale decremento degli stanziamenti, divenuti negli ultimi anni inferiori all'ammontare delle spese fisse a carico dei singoli Atenei.

Negli ultimi anni per attenuare i tagli previsti dalla normativa in vigore sono state rese disponibili annualmente con la legge di stabilità delle risorse una tantum, sintomo di una visione limitata al breve periodo, tesa alla soluzione di problemi contingenti piuttosto che a una programmazione strategica del Sistema universitario. Ciò ovviamente è segno di una sostanziale assenza di una visione di lungo termine della ricerca e dell'alta formazione nell'ambito del nostro Paese, fatto che non consente ai singoli Atenei di attuare la propria programmazione entro un piano di obiettivi ed azioni conseguenti.

Nel bilancio di Ateneo, oltre all'FFO, l'altra entrata a destinazione non vincolata più rilevante è quella connessa all'introito delle tasse corrisposte dagli studenti. A tal proposito si ricorda che il Consiglio di Amministrazione nel mese di dicembre 2013, dopo un'attenta analisi delle simulazioni effettuate ed una valutazione approfondita dei risultati ottenibili, ha individuato quale criterio per la determinazione delle tasse e contributi quello "proporzionale con scaglioni".

Per quanto riguarda le uscite, occorre evidenziare che quelle stimate per il personale di ruolo per l'esercizio 2015, erodono non solo l'intero FFO ma anche gran parte delle entrate proprie dell'Ateneo. Esso rappresenta, senza dubbio, l'aspetto più problematico del bilancio di questa Università, determinandone un alto grado di rigidità.

Le previsioni di budget sono state effettuate rispettando i limiti imposti dalla normativa attualmente in vigore per talune categorie e nel contempo sono state accantonate nell'apposita voce COAN gli oneri da versare al Bilancio dello Stato.

Dall'analisi dei dati sintetici, si desume, comunque, che il budget 2016 dell'Amministrazione Centrale risulta in pareggio solo grazie all'apporto di quota parte delle economie (circa 6 milioni di euro) che si realizzeranno sulle voci COAN "Risorse da destinare". In particolare, per ottenere il pareggio del budget 2016, dei citati 6 milioni di euro di economie ne vengono utilizzati 1,4 milioni di euro circa. Si può affermare, quindi, che rispetto al budget 2015, che riportava uno scostamento tra ricavi/proventi e costi di 2,1 milioni di euro circa, la situazione generale è leggermente migliorata grazie soprattutto alla maggiore assegnazione dell'FFO per l'anno 2015.

La scelta di fare previsioni prudenziali dell'FFO, unitamente al successo riportato dall'Università di Foggia nella ripartizione della quota premiale dell'FFO degli ultimi anni, ha dato i suoi piccoli frutti che si sono concretizzati nella riduzione dello scostamento tra ricavi/proventi e costi. Sempre nell'ottica del rispetto del principio della prudenza, va considerata la proposta di accantonare sulla voce COAN "Risorse da destinare" la parte delle economie non utilizzate per il pareggio del budget che ammontano a 4,4 milioni di euro circa.

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

La Performance d'Ateneo si inserisce in un contesto particolarmente complesso, caratterizzato da una serie di azioni che l'Amministrazione sta adottando al fine di rendere sempre più efficiente e efficace la propria azione. Queste azioni hanno avuto inizio con la riforma dello Statuto, la revisione delle strutture didattiche e di ricerca e con i cambiamenti dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione Centrale ancora in atto. Pertanto, il 2015 può essere considerato come primo anno di una nuova visione del Ciclo di gestione della performance, cioè come un anno di sperimentazione.

La scelta di procedere attraverso una fase di sperimentazione risponde alla forte e sentita necessità di non definire le modalità di valutazione delle prestazioni individuali in modo astratto ma di progettarle, testarle e calibrarle sul campo coinvolgendo direttamente le strutture dell'Ateneo.

Solo il coinvolgimento di tutti gli attori, la conoscenza consapevole e condivisa del processo, degli strumenti e delle dinamiche del sistema di valutazione, realizzabile solo attraverso una concreta esperienza, può consentire l'efficace applicazione del sistema in un contesto organizzativo complesso. Per questo, l'Ateneo ha adottato con consapevolezza e con ferma convinzione un approccio di valutazione che a sua volta è oggetto di valutazione, di miglioramento alla luce dei risultati conseguiti durante la fase di sperimentazione grazie all'apporto di tutti i soggetti coinvolti.

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance è necessario, realizzare gradualmente il collegamento logico e l'integrazione tra la pianificazione della performance, il processo di programmazione economico-finanziaria (ed i suoi relativi documenti) e il bilancio d'esercizio, così come previsto dall'art.5, comma 1, e dall'art. 10, comma 1, lett. A) del Dlgs n. 150/2009. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché un sistema di obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente sostenibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:

- a) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- b) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c) predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei processi al punto a) e b);
- d) coerenza dei contenuti.

Il processo di miglioramento si realizzerà per tappe, passando, prima, per i punti a) e b) e, poi, attraverso un approfondimento di tipo metodologico e tecnico finalizzato alla realizzazione della fase c). Queste prime tre tappe sono propedeutiche all'ultima (punto d)), che, dopo la creazione di un sistema di datawarehouse, dovrà assicurare coerenza fra quanto dichiarato nel bilancio di previsione e quanto previsto nel piano della performance per il conseguimento degli obiettivi.

In definitiva, la progressiva introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione consentirà all'organizzazione di dotarsi di un adeguato sistema di budgeting coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni.

Aumenteranno, inoltre, le azioni di informazione rivolte al personale tecnico amministrativo ed ai responsabili di struttura (Preside di Facoltà, Direttori di Dipartimenti ed EP).

Si sottolinea che queste azioni sono considerate necessarie per:

- rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità;
- dare trasparenza al sistema e ai criteri di ripartizione del salario accessorio in base alla valutazione delle prestazioni.

Infine, durante il primo anno di sperimentazione, l'Ateneo intende sottoporre a verifica:

- il processo di valutazione, nell'ottica di accompagnare gli attori coinvolti nelle varie fasi della valutazione;
- gli strumenti, attraverso una eventuale definizione e/o miglioramento degli indicatori individuali, delle metriche e dei target al fine di allineare sempre di più le aspettative organizzative e le attività lavorative e per favorire la compilazione del rapporto di autovalutazione individuale;
- i ruoli, prevedendo una riqualificazione delle responsabilità riferite ai responsabili delle aree, chiamati a coordinare e valutare la prestazione dei propri collaboratori.

La sperimentazione sarà accompagnata da una serie di azioni e iniziative che consentano al personale tecnico amministrativo di conoscere il sistema di valutazione.

In questa nuova visione del ciclo di gestione delle performance, l'Ateneo avverte con forza l'esigenza di consolidare sempre più il ruolo della misurazione della customer satisfaction interna rivolta al miglioramento della gestione delle risorse umane (indagini volte a misurare il livello del benessere organizzativo, ...) ed esterna rivolta agli utenti dei principali servizi (studenti, soggetti pubbliche/oprivati)

Le attività di customer satisfaction saranno collegate alla Carta dei servizi, nel rispetto delle previsioni di legge, al ciclo delle performance e all'eventuale recepimento della misura contenuta nell'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 con riguardo alle rilevazioni di customer satisfaction.

5.4. IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

Il Piano della Performance 2016-2018 è stato sviluppato in stretta coerenza con quello presentato per il 2015. Pertanto, dei quattro allegati presentati lo scorso anno (allegato n. 1 – Indicatori di valutazione annuale del personale tecnico amministrativo; allegato n. 2 - Indicatori di valutazione per il Direttore Generale; allegato n. 3 – Indicatori di valutazione degli obiettivi strategici riferiti al triennio e allegato n. 4 - Il piano dei processi amministrativi distribuiti tra i settori del modello organizzativo) solo l'allegato n. 1 è stato sottoposto ad aggiornamento e revisione. Tali fasi sono state necessarie in quanto la misurazione della performance organizzativa e individuale ha valenza annuale. Pertanto, gli indicatori di valutazione alla performance 2016 sono riportati nell'allegato 1 al presente Piano Strategico. In merito agli indicatori di valutazione per il Direttore Generale si è ritenuto di confermare quanto già approvato nello scorso anno solare.

6. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO (IIIª SEZIONE)

Le Pubbliche Amministrazioni adottano il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (d'ora in avanti detto semplicemente P.T.P.C.) ai sensi dell'art. 1, commi 5 e 8 della Legge 6.11.2012 n.190 ed entro il 31 gennaio di ogni anno aggiornano lo stesso P.T.P.C. alle mutate esigenze normative e di contesto, nel rispetto delle linee guida contenute nel piano anticorruzione nazionale (PNA), approvato nel 2013 e recentemente aggiornato con determinazione n. 12 del 28.10.2015 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.).

Il Responsabile del piano anticorruzione è il medesimo del piano per la trasparenza così come suggerito nei documenti dell'A.N.A.C. e identificato, attualmente, nel Direttore Generale dell'Università, adiuvato da tutte le Elevate Professionalità presenti nell'Amministrazione centrale e nelle Strutture decentrate, nonché da eventuali funzionari competenti per area.

Nel mese di luglio 2015, l'A.N.V.U.R. (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca) ha predisposto un documento dal titolo "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane" che fornisce indicazioni operative alle università per la gestione e la valutazione delle attività

amministrative, seguendo principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita alle Università dall'art. 33 della Costituzione.

È stato introdotto un nuovo strumento operativo, il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Questa la motivazione di un aggiornamento del piano triennale della prevenzione della corruzione, con relativo aggiornamento del piano della formazione anticorruzione, inserito nel Piano Integrato alla luce di una logica di nozione "allargata" di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici, quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile.

Il Piano Integrato mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance) con quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) nonché con quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione). Ecco che in un'ottica unitaria, nel 2016 si svilupperanno, ulteriormente, le seguenti linee di azione dell'obiettivo operativo di attuazione del programma triennale della prevenzione della corruzione e del piano della trasparenza e integrità:

- monitoraggio e aggiornamento della sezione web "Amministrazione trasparente";
- aggiornamento del P.T.P.C. e piano trasparenza;
- valutazione del rischio dei processi dell'Ateneo;
- trattamento dei rischi.

I criteri di riferimento a cui attenersi per una corretta gestione saranno i seguenti:

- la rispondenza dell'analisi alle norme vigenti e alle direttive A.N.A.C.;
- la coerenza dell'analisi alla programmazione strategica di Ateneo;
- il raccordo non formale con la pianificazione della performance.

6.1. GESTIONE DEL RISCHIO

Il processo di gestione del rischio sarà sviluppato, come già nel 2015, attraverso le seguenti fasi: mappatura ed individuazione delle aree di rischio; valutazione e trattamento del rischio.

Gli esiti e gli obiettivi dell'attività svolta sono stati compendati nelle tabelle visualizzabili al seguente link

<http://www.unifg.it/ateneo/normativa/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/programma-la-trasparenza-e-lintegrita>

La mappatura viene effettuata attraverso una scheda che considera gli indici di valutazione delle probabilità (discrezionalità, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico, frazionabilità del processo e controlli) e gli indici di valutazione dell'impatto (impatto organizzativo, economico reputazionale e sull'immagine), secondo quanto definito nell'allegato n. 2 al P.N.A..

La valutazione consiste:

- identificazione del rischio: completa e svolta sulla base di molte fonti informative, includendo anche eventi che si potrebbero verificare ipoteticamente;
- analisi, cioè attenzione alle cause degli eventi rischiosi;
- ponderazione del rischio, fondamentale per la definizione delle priorità di trattamento.

Il trattamento del rischio, infine, si attua intervenendo sul rischio emerso attraverso l'introduzione di apposite misure di prevenzione e contrasto, azioni idonee a neutralizzare o mitigare il livello di rischio-corruzione connesso ai processi amministrativi posti in essere; misure adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili.

L'individuazione e la valutazione delle misure da adottare è compiuta dal Responsabile della prevenzione con il coinvolgimento delle elevate professionalità e dei funzionari competenti per area e l'eventuale supporto dell'O.I.V.. Varie le tipologie principali di misure (a prescindere se generali o specifiche): misure di controllo, misure di trasparenza, misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento, misure di regolamentazione, misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione del numero degli uffici, misure di semplificazione di processi/procedimenti, misure di formazione, misure di sensibilizzazione e partecipazione, misure di rotazione, misure di segnalazione e protezione, misure di disciplina del conflitto di interessi, misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (lobbies).

6.2. FORMAZIONE DEL PERSONALE

Come suggerito dalla suddetta determinazione n. 28/2015 dell'A.N.A.C., è assicurato il coinvolgimento di tutti i dipendenti attraverso l'ampia condivisione degli obiettivi della lotta alla corruzione e dei valori alla base del Codice di Comportamento.

Infatti, la formazione fin qui svolta è stata mirata, in primo luogo, alla individuazione delle categorie di destinatari, non prescindendo da una responsabilizzazione dei soggetti da formare e su cui investire prioritariamente; in secondo luogo, in relazione ai contenuti.

Sotto il primo profilo la formazione continuerà a riguardare, con approcci differenziati, tutti i soggetti che partecipano, a vario titolo, alla formazione e all'attuazione delle misure: R.P.C., referenti, organi di indirizzo, titolari di uffici di diretta collaborazione e di incarichi amministrativi di vertice, responsabili degli uffici, dipendenti.

Sotto il secondo profilo, la formazione riguarda, anche in modo specialistico, tutte le diverse fasi: l'analisi di contesto, esterno e interno; la mappatura dei processi; l'individuazione e la valutazione del rischio; l'identificazione delle misure; i profili relativi alle diverse tipologie di misure (ad es. controlli, semplificazioni procedurali, riorganizzazioni degli uffici, trasparenza).

Si continuerà a programmare le attività formative con percorsi organizzati secondo un approccio di tipo contenutistico (basato su specifiche competenze) e uno di tipo valoriale (con riferimento ai principi generali di etica e di legalità) e secondo due livelli: uno di carattere generale (rivolto a tutti i dipendenti) e uno di carattere speciale (rivolto ai dipendenti che operano in strutture maggiormente esposte).

Per l'organizzazione dei corsi di formazione si terrà conto del principio di contenimento della spesa pubblica facendo anche ricorso alle risorse interne, garantendo al contempo la qualità delle azioni formative.

Il materiale relativo agli incontri di formazione viene pubblicato sul sito <http://www.unifg.it/ugov/organizationunit/8208>

6.3. ROTAZIONE DEL PERSONALE

La rotazione è stata realizzata nell'anno 2011 ad ampio raggio sui principali ruoli gestionali ed in ogni caso è in corso lo studio di modalità di rotazione nei ruoli più a rischio. Inoltre, è in elaborazione una nuova organizzazione dei ruoli di responsabilità dell'Amministrazione centrale e periferica. Si ritiene che la frequenza della rotazione non possa essere troppo ravvicinata nel tempo. Gli incarichi conferiti, di solito, hanno una durata che non può superare i tre anni, al termine dei quali si valuterà il mantenimento dell'incarico, tenendo conto, tuttavia, che il principio della rotazione, come strumento essenziale per una corretta prevenzione dei fenomeni corruttivi, dovrà però essere armonizzato con il principio costituzionale del buon andamento dell'azione amministrativa. In altri termini, potrà affidarsi alla medesima persona e per un tempo considerevolmente non breve lo stesso incarico purché esso sia giustificato dall'oggettivo specialismo richiesto per un corretto espletamento dell'attività e per una corretta imputazione della responsabilità. In tali casi tuttavia si prevede un adeguato sistema di controllo che consisterà, in una sua

prima applicazione, in una sintetica relazione che andrà allegata al piano triennale in cui il dirigente o il funzionario confermato nel suo incarico dovrà offrire una rendicontazione sociale del suo operato. Si dovrà tener conto di questa relazione in vista dell'ulteriore rinnovo.

6.4. INCONFERIBILITÀ PER INCARICHI DIRIGENZIALI ED INCOMPATIBILITÀ PER PARTICOLARI POSIZIONI DIRIGENZIALI – DECRETO LEGISLATIVO N. 39/2013

L'Università al momento non dispone al suo interno di posizioni dirigenziali se si eccettua quella riferita al Direttore Generale. Al fine, tuttavia, di stabilire un orientamento univoco che sia in linea con le disposizioni del legislatore e con le linee guida tracciate nell'ambito del P.N.A., l'Università assume l'impegno di verificare la sussistenza di eventuali situazioni di inconferibilità e/o incompatibilità nei confronti dei titolari di incarichi dirigenziali.

Il controllo verrà effettuato:

- all'atto del conferimento dell'incarico;
- annualmente e su richiesta nel corso del rapporto.

Se la situazione di inconferibilità/incompatibilità emerge al momento del conferimento dell'incarico, la stessa deve essere rimossa prima del conferimento. Se la situazione di incompatibilità emerge nel corso del rapporto, il responsabile della prevenzione contesta la circostanza all'interessato ai sensi degli artt. 15 e 19 del decreto legislativo n. 39 del 2013 e vigila affinché siano prese le misure conseguenti.

L'Università provvede che:

- negli avvisi per l'attribuzione degli incarichi siano inserite espressamente le cause di inconferibilità/incompatibilità;
- i soggetti interessati rendano la dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità all'atto del conferimento dell'incarico e nel corso del rapporto.

6.5. CONFERIMENTO E AUTORIZZAZIONE INCARICHI AI DIPENDENTI

Sul portale istituzionale è pubblicato il regolamento contenente i criteri oggettivi e predeterminati per il conferimento o l'autorizzazione allo svolgimento di incarichi.

In particolare sono pubblicati:

- Il Regolamento per la disciplina degli incarichi didattici <http://www.unifg.it/node/1558>
- Il Regolamento per la disciplina dello svolgimento di incarichi non compresi nei compiti e nei doveri d'ufficio da parte dei docenti <http://www.unifg.it/node/1556>
- Il Regolamento per il conferimento di incarichi di collaborazione esterna http://www.unifg.it/sites/default/files/allegati/14-06-2013/regolamento_incarichi_esterni_0.pdf
- Il Regolamento per il conferimento di incarichi retribuiti al personale tecnico amministrativo http://www.unifg.it/sites/default/files/allegati/01-10-2014/regolamento_incarichi_personale_ta.pdf
- Ulteriori informazioni <http://www.unifg.it/ateneo/normativa/amministrazione-trasparente/personale/incarichi-conferiti-e-autorizzati-ai>

6.6. TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHE SEGNALE GLI ILLECITI (WHISTLEBLOWING)

Nel pieno rispetto della disciplina di cui all'art.54-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, il pubblico dipendente denunciante non potrà essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, laddove emerga anche velatamente la riconducibilità della medesima alla denuncia effettuata. La denuncia dovrà essere effettuata esclusivamente e direttamente al responsabile della prevenzione della corruzione. A tal fine è stato creato apposito account anticorruzione@unifg.it le cui credenziali sono in possesso esclusivo del Responsabile della prevenzione della corruzione.

Il denunciante potrà quindi chiedere un appuntamento per l'esposizione del fatto e il responsabile è tenuto a riceverlo senza indugio e senza che la sua segreteria venga a conoscenza dell'appuntamento e delle ragioni di esso. In alternativa, il denunciante potrà comunicare il fatto corruttivo allegando anche il materiale che dimostri in modo chiaro il verificarsi dell'evento o il rischio di una sua futura verifica.

Nell'eventuale procedimento disciplinare conseguente alla denuncia, l'identità del segnalante non sarà in nessun caso rivelata, senza il suo consenso.

Il denunciante o le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'organizzazione alla quale appartenga il denunciante dovranno segnalare, senza indugio, l'eventuale adozione di misure discriminatorie al Dipartimento della Funzione Pubblica. La denuncia inoltre è sottratta alle disposizioni concernenti l'accesso di cui alla legge 7 agosto 1990, n.241 e, ovviamente, a quelle successive concernenti l'accesso civico.

La protezione accordata al dipendente che effettui segnalazioni di illecito viene garantita anche in capo allo studente. In tal caso la denuncia viene effettuata esclusivamente al Difensore degli studenti, ex art. 29 dello Statuto dell'Università di Foggia, presentando apposita istanza a difensorestudenti@unifg.it.

Non saranno accettate istanze anonime ma sarà garantita la massima riservatezza nonché il segreto di ufficio riguardo alle informazioni acquisite nell'esercizio delle funzioni.

6.7. CODICE DI COMPORTAMENTO

Il ritardo relativo all'adozione del codice di comportamento, emanato con decreto rettorale n. 980 ed entrato in vigore il 7 agosto 2015, è stato causato da difficoltà di carattere generale, determinate dalla presenza nel contesto universitario delle diverse categorie di personale: docenti e tecnici amministrativi.

La stesura del Codice di comportamento ha comportato un lavoro complesso di coordinamento di molte fonti normative, comprese la normativa speciale per le Università la legge n. 240/2010 e la normativa nazionale generale del D.P.R. n. 62/2013, rispettando gli ordinamenti e i diversi regimi delle categorie di personale interessato.

Sul sito è consultabile al seguente link:
http://www.unifg.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/16-11-2015/080715_codice_comportamento.pdf

Nell'anno 2016 saranno organizzati incontri di formazione sul codice di comportamento, rivolti a tutto il personale in servizio presso l'Università di Foggia.

6.8. PROCEDIMENTI DISCIPLINARI E PENALI

E' stato costituito, con decreto del Direttore Generale n. 389/2015 del 25/05/2015, l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, nell'ambito dell'Area Risorse Umane, competente per i procedimenti disciplinari nei confronti del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici.

7. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA (IV^a SEZIONE)

L'Ateneo rispetta gli obblighi di cui al decreto legislativo n. 33/2013 in materia di trasparenza tramite una serie di attività il cui impulso parte dal Direttore Generale, Responsabile della Trasparenza nonché Responsabile della prevenzione della corruzione, il quale vigila che sul portale istituzionale vengano pubblicate e costantemente aggiornate le informazioni concernenti gare, concessioni e agevolazioni. La trasparenza coinvolge tutte le aree dell'amministrazione, costituendo uno dei vari strumenti per evitare la corruzione.

In particolare, verifica ogni tre mesi, che in caso di contratto o affidamento di lavoro, servizi e forniture, si proceda alla pubblicazione di: numero e data del provvedimento, oggetto, soggetto in favore del quale è rilasciato, durata, importo.

L'acquisto di un aggiornamento del sito web di Ateneo da CINECA, che consente di far "dialogare" i software di gestione del personale, della contabilità e della ricerca con le pagine del nostro sito dedicate all'Amministrazione Trasparente, ha migliorato la qualità delle informazioni contenute nelle varie sezioni di "Amministrazione Trasparente", consentendo inoltre l'immediatezza della pubblicazione dei dati e documenti inseriti nei rispettivi software dal personale degli uffici competenti con ulteriori prospettive di benefici per la trasparenza e la comunicazione tramite web.

Sul sito www.unifg.it al seguente link:

<http://www.unifg.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/29-01-2015/piano-triennale-trasparenzaintegrita.pdf>

è consultabile la griglia di rilevazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione ai sensi della Direttiva A.N.AC. 50/2013 (allegato 1 dal titolo Sezione "Amministrazione trasparente" – Elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti).

L'Ateneo organizza annualmente la giornata della Trasparenza. L'iniziativa è finalizzata a presentare pubblicamente le attività e le azioni intraprese nell'ambito della trasparenza e dell'integrità, non solo in adempimento degli obblighi normativi in materia ma anche per contribuire alla promozione di una cultura di legalità e trasparenza nella gestione delle amministrazioni pubbliche.

Nel 2016 saranno realizzate, all'interno della sezione del portale di Ateneo "Amministrazione Trasparente", la sezione denominata "Archivio" strutturata per anni di facile accessibilità, che consente la consultazione di dati precedentemente pubblicati, e la pagina "Valutazione" che conterrà un brevissimo questionario rivolto agli utenti.

8. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI (Vª SEZIONE)

Il Sistema, di misurazione e valutazione della performance individuale, adottato dall'Università di Foggia (http://www.unifg.it/sites/default/files/allegatiparagrafo/25-11-2015/sistema_di_misurazione_e_valutazione_della_performance_revisionato_-_anno_2015.pdf), che da adesso in poi chiameremo "Sistema", prende in considerazione i seguenti due aspetti:

- "il perseguimento degli obiettivi", indicato anche come la componente (A);
- "i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni", indicato anche come la componente (B).

Pertanto, Il punteggio finale della performance individuale (C), per ogni categoria del personale tecnico-amministrativo, è la somma tra (A) e (B) che al massimo può assumere un valore pari a 100:

$$(C) \text{ Punteggio finale performance individuale} = (A) + (B)$$

8.1. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

8.1.1 Il perseguimento degli obiettivi (Componente A)

Il Sistema include tutti gli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art. 8 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e la metodologia adottata, ai fini della misurazione della componente (A) della performance individuale, è la *Balanced Score Card* (BSC), caratterizzata da un forte legame tra risultati, processi e risorse, e tra obiettivi, indicatori ed azioni. Gli obiettivi operativi di performance, definiti nel Piano Integrato d'Ateneo e adottati obbligatoriamente dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun anno, sono supportati da:

- linee di azioni;
- indicatori per monitorare i progressi conseguiti;
- target per stabilire i livelli attesi.

Ad ogni linea di azione sono associati almeno un indicatore e un target misurabili. Pertanto, ai fini della valutazione e della misurazione della *performance* individuale, si procede misurando la media aritmetica degli scostamenti tra gli indicatori ed i rispettivi target associati a ciascuna linea di azione e riconducibili alla struttura di appartenenza (Area o Settore) di ciascun dipendente tecnico-amministrativo. L'analisi degli scostamenti tra indicatore raggiunto e target di riferimento, avviene secondo quanto riportato nella tabella 16:

Tab. 16 – Analisi degli scostamenti

Tipologia di Target	Punteggio	
Dicotomico	0 = NO	1 = SI
Target Limite Superiore ¹	$X = (\text{Indicatore}/\text{target})$	
Target Limite Inferiore ²	X = 0	se Indicatore = 2·Target
	X = 1	se Indicatore = Target
	altrimenti $X = [(2 \cdot \text{Target} - \text{Indicatore})/\text{Target}]$	

Dalla tabella 16 è possibile riscontrare che il valore medio di performance individuale da associare a ciascun valutato, che si indica con X_a , è un valore compreso tra 0 e 1. Pertanto, sulla base dei pesi attribuiti per ciascuna categoria di personale (Tab. 17) è possibile determinare il punteggio da associare alla componente (A).

Tab. 17 – Tabella dei pesi

Componente (A)- OBIETTIVO (%)	
CATEGORIA	Risultati
DIRIGENZA	50
EP	50
B, C e D	70

Ad esempio, nel caso di un dipendente di categoria EP, se X_a assume valore pari a 0,75, il punteggio assegnato sarà pari a 37,50/50,00 (ovvero il 75% di 50).

8.1.2. I comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (B)

In merito alla determinazione della componente (B) si utilizzano gli allegati 1, 3a, 3b, 4, 5, 6, 7, 8 al Sistema. A ciascun allegato è attribuito un peso, come riportato nella tabella 18:

Tab. 18 – Tabella dei pesi

Componente (B) - COMPORTAMENTO (%)				
CATEGORIA	Benessere organizzativo	Superiore gerarchico	Pari grado	Rettore/Commissione
	Allegato 1	Allegati 3a e 3b	Allegato 5	Allegati 4, 5, 6, 7 e 8
DIRIGENZA	5	10		35
EP	5	10	5	30
B, C e D				30

¹ Per target limite superiore si intende quel valore al quale si tende e oltre il quale il punteggio X è sempre uguale a 1. Ad esempio se il target da raggiungere nella produzione di mandati in un ufficio contabilità è pari a 5000 unità, allora X sarà dato dal rapporto tra i mandati effettuati su i 5000 indicati come target. Se i mandati effettuati saranno superiore a 5000 il valore X sarà sempre pari ad 1.

² Per target limite inferiore si intende quel valore che non si deve superare altrimenti il punteggio X tende a scendere fino ad arrivare a zero. Per esempio se il target da raggiungere per effettuare una relazione non deve essere superiore i 5 giorni, allora la X sarà pari ad 1 se la relazione è stata prodotta entro i 5 giorni, ma se la stessa è prodotta in un numero di giorni superiore il valore tendenzialmente si avvicinerà a zero fino a raggiungerlo se i giorni utilizzati sono pari al doppio del target, ovvero 10 giorni.

Per l'attribuzione dei 5/100 di punti, alla dirigenza e al personale di categoria EP, associati alla valutazione del benessere organizzativo, si calcola la media aritmetica ponderata (generale) del giudizio espresso, nel caso specifico da 1 a 6, ai fini della compilazione dell'Allegato 1 al Sistema. Il questionario on-line è somministrato al personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D, preferibilmente nel **mese di dicembre**, ovvero alla fine dell'anno oggetto di valutazione. Successivamente, attraverso una trasformazione di scala si riporta il valore medio generale ad uno compreso tra 0 e 1.

Per esempio se la media aritmetica ponderata generale risulta pari a 4,95, passando alla trasformazione in una scala tra 0 e 1 si ottiene:

$$X_{1b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(6 - 4,95)}{(6 - 1)} = 1 - \frac{1,05}{5} = 1 - 0,21 = 0,79$$

dove

X = punteggio trasformato rispetto ai valori compresi tra 0 e 1

c_s = valore di punteggio da trasformare

c_1 = estremo inferiore del punteggio da trasformare

c_n = estremo superiore del punteggio da trasformare

X_{1b} è, quindi, il punteggio medio ponderato, compreso tra 0 e 1, risultante dall'analisi dei dati relativi all'indagine sul "Benessere organizzativo". Nel caso specifico il punteggio effettivo attribuito sarà pari a 3,95/5,00 (ovvero il 79% di 5).

Il risultato dell'indagine definita nell'Allegato 1 sarà considerato significativo se garantirà una copertura campionaria di almeno il 30% del personale di categoria B, C e D abilitato alla compilazione. In caso contrario il valore di X_{1b} è pari a zero e, quindi, non sarà assegnato alcun punteggio.

Per l'attribuzione dei 10/100 di punti, alla dirigenza e la personale di categoria EP, associati alla valutazione del superiore gerarchico si calcola la media aritmetica ponderata (generale) del giudizio espresso, nel caso specifico da 1 a 6, ai fini della compilazione degli Allegati 3a e 3b al Sistema. Il questionario on-line è somministrato al personale tecnico amministrativo di categoria B, C e D per la valutazione del diretto superiore gerarchico di categoria EP e al personale di categoria EP per la valutazione del Direttore Generale. Successivamente, con una trasformazione su scala continua, la media è un valore compreso tra 0 e 1.

L'attribuzione dei rispettivi punti ai valutati può non essere uguale per tutti, ma avrà N punteggi quanti sono gli stessi valutati.

Ad esempio se la media generale riferita ad un valutato risulta pari a 5,75, passando alla trasformazione in una scala tra 0 e 1 si ottiene:

$$X_{2b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(6 - 5,75)}{(6 - 1)} = 1 - \frac{0,25}{5} = 1 - 0,05 = 0,95$$

X_{2b} è, quindi, il punteggio medio ponderato, compreso tra 0 e 1, risultante dall'analisi dei dati relativi alla valutazione del "Superiore gerarchico". Pertanto, il punteggio effettivo per quello specifico valutato sarà pari a 9,5/10,0 (ovvero il 95% di 10).

Se un valutato non ha un numero di almeno 5 collaboratori e/o non ha ricevuto un numero di valutazioni superiore a 5, il peso della variabile X_{2b} si aggiunge al peso di X_{4b} , ovvero alla valutazione da parte della commissione di valutazione.

Per l'attribuzione dei 5/100 di punti, al personale di categoria EP, associati alla valutazione dei "pari grado EP" si calcola la media aritmetica ponderata del giudizio espresso, nel caso specifico da 0,25 a 4, ai fini della compilazione dell'Allegato 5 al Sistema. Il questionario on-line è somministrato al personale tecnico amministrativo di categoria EP

per la valutazione dei restanti colleghi della stessa categoria. Successivamente, con una trasformazione su scala continua si riporta la media a un valore compreso tra 0 e 1. Ad esempio se la media aritmetica ponderata è pari a 3,75, passando alla trasformazione in una scala tra 0 e 1 si ottiene:

$$X_{3b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 3,75)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{0,25}{3,75} = 1 - 0,07 = 0,93$$

X_{3b} , che può assumere un valore diverso per ogni valutato, è il punteggio medio ponderato risultante dall'elaborazione del questionario relativo alla "valutazione dei pari grado EP". Il questionario è somministrato al personale di categoria EP al fine di valutare i comportamenti dei pari grado, ovvero dei restanti colleghi di categoria EP. Pertanto, il punteggio effettivo per un qualsiasi dei valutati sarà pari a 4,65/5,00 (ovvero il 93% di 5). Se non saranno presenti almeno 5 valutazioni, dei pari grado, per un dipendente di categoria EP, a questo sarà assegnato un valore di X_{3b} pari a zero.

Per l'attribuzione dei punti da parte delle singole commissioni di valutazione, alla dirigenza, al personale di categoria B, C, D e EP, ovvero l'ultimo addendo che si indica con X_{4b} , si opera attraverso la compilazione degli Allegati 4-5-6-7-8 al Sistema. Il questionario, rispettivamente per ogni tipologia di valutato, è somministrato durante un colloquio con il valutato. Fatta la compilazione, si calcola la media aritmetica ponderata del giudizio espresso, nel caso specifico in una scala da 0,25 a 4, per poi trasformarlo su scala continua compresa tra 0 e 1.

Ad esempio se la media aritmetica ponderata è pari a:

a) 2,80/4,00 per la Dirigenza

$$\text{Allegato 4 "Dirigenza"} = X_{4b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 2,80)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{1,20}{3,75} = 1 - 0,32 = 0,68$$

il punteggio effettivo sarà pari a 23,80/35,00 (ovvero il 68% di 35)

b) 3,10/4,00 per un dipendente di categoria EP

$$\text{Allegato 5 "cat. EP"} = X_{4b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 3,10)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{0,90}{3,75} = 1 - 0,24 = 0,76$$

il punteggio effettivo sarà pari a 22,80/30,00 o 30,40/40,00 (ovvero il 76% di 30 o di 40);

c) 3,80/4,00 per un dipendente di categoria D

$$\text{Allegato 6 "cat. D"} = X_{4b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 3,80)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{0,20}{3,75} = 1 - 0,05 = 0,95$$

il punteggio effettivo sarà pari a 28,50/30,00 (ovvero il 95% di 30);

d) 3,78/4,00 per un dipendente di categoria C

$$\text{Allegato 7 "cat. C"} = X_{4b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 3,78)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{0,22}{3,75} = 1 - 0,06 = 0,94$$

il punteggio effettivo sarà pari a 28,20/30,00 (ovvero il 94% di 30);

e) 3,67 per un dipendente di categoria B

$$\text{Allegato 8 "cat. B"} = X_{4b} = 1 - \frac{(c_n - c_s)}{(c_n - c_1)} = 1 - \frac{(4 - 3,67)}{(4 - 0,25)} = 1 - \frac{0,33}{3,75} = 1 - 0,09 = 0,91$$

il punteggio effettivo sarà pari a 27,30/30,00 (ovvero il 91% di 30).

In definitiva, è possibile verifica in Tab. 19 la sintesi delle simulazioni effettuate tenendo conto che la componente (A) è stata data per acquisita.

Tab.19 – Sintesi delle simulazione dei punteggi per la valutazione della performance individuale

CATEGORIA	(A)- OBIETTIVO (%)	(B) - COMPORTAMENTO (%)			(C)
	Risultati	Benessere organizzativo	Superiore gerarchico	Pari grado	Rettore/ Commissione TOTALE
DIRIGENZA	50	3,95	9,5		23,80 87,25
EP	50	3,95	9,5	4,65	22,80 90,90
D	70				28,50 98,50
C	70				28,20 98,20
B	70				27,30 97,30

8.2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si basa su cinque fasi:

- definizione degli obiettivi;
- assegnazione degli obiettivi;
- valutazione intermedia;
- valutazione finale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

8.2.1 Definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi operativi e delle azioni a sostegno, coerenti con gli obiettivi strategici, degli indicatori per monitorare i progressi conseguiti e dei target per stabilire i livelli attesi, avviene, per il personale di categoria EP, di concerto con il Direttore Generale, mentre per il Direttore Generale di concerto con il Rettore. Gli incontri riguardanti questa fase si tengono preferibilmente nel **mese di dicembre antecedente all'anno di valutazione.**

8.2.2 Assegnazione degli obiettivi

L'assegnazione³ formale degli obiettivi Direttore Generale e al personale di categoria EP ha effetto, per l'anno di valutazione, con l'approvazione, **entro il 31 gennaio dell'anno** in corso, del Piano Integrato di Ateneo in Consiglio di Amministrazione.

Il personale di categoria EP, acquisiti gli obiettivi e, quindi, dopo aver preso visione del Piano Integrato di Ateneo, ha l'obbligo di presentare ed esplicitare ai propri collaboratori gli obiettivi agli stessi assegnati in quanto saranno gli obiettivi operativi per i quali saranno valutati i collaboratori di categoria B, C e D, limitatamente alla parte risultati.

8.2.3 Valutazione intermedia

La valutazione intermedia⁴, prevista per tutto il personale oggetto della valutazione individuale, deve compiersi tra il **15 giugno e il 15 luglio dell'anno di valutazione**, ed è da

³ Qualora gli obiettivi fossero assegnati d'ufficio e non fossero condivisi dal valutato, i motivi della mancata condivisione o eventuali osservazioni potranno essere espresse in forma scritta alla Direzione Generale. Qualora emergano elementi di particolare conflittualità o opposizione, i valutati potranno inoltrare ricorso al Comitato di garanzia. Quest'ultimo, costituito dal Presidente del NVA, con funzione di presidente, dal Rettore o da un suo delegato e da un altro esperto designato di comune accordo dalle OO.SS. e dalla R.S.U., ha la responsabilità di risolvere i conflitti tra valutatori e valutati.

⁴ Il valutatore è tenuto a dare comunicazione scritta al valutato sia degli eventuali scostamenti negativi osservati, indicando gli interventi o le azioni di miglioramento che possono orientare ad una maggiore efficacia della prestazione complessiva sia eventuali elementi correttivi ai comportamenti posti in essere dallo stesso valutato.

intendersi come un momento di verifica intermedia che non ha alcun effetto sulla valutazione finale della performance individuale. Infatti, la valutazione intermedia è finalizzata, in particolare, a:

- identificare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi formalizzati;
- programmare le opportune azioni correttive;
- definire eventuali rimodulazioni delle priorità, dei tempi di realizzazione e, più in generale, degli obiettivi, quando strettamente necessario;
- introdurre eventuali elementi correttivi ai comportamenti adottati, fino a quel momento dal valutato, nell'espletamento delle proprie funzioni.

8.2.4 Valutazione finale

L'iter relativo alla valutazione finale della performance organizzativa ed individuale si chiude con l'approvazione, **entro il 30 giugno**, da parte del Consiglio di Amministrazione, della Relazione sulla performance che deve contenere i report di sintesi per la valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici e operativi.

Comunque, qualsiasi distribuzione di premialità indicata nell'articolo 20 e seguenti della 150/2009 non potrà essere distribuita prima dell'approvazione della Relazione sulla performance (ovvero entro il 30 giugno) e della conseguente validazione da parte del Nucleo di Valutazione, ovvero **entro il 15 settembre** dello stesso anno.

8.2.4.1 Personale di categoria B, C e D

Il personale di categoria B, C e D, prima di essere sottoposto alla valutazione finale della performance individuale, deve compilare l'allegato 3b al Sistema relativo alla valutazione del superiore gerarchico di categoria EP. Per garantire l'anonimato la compilazione avviene on-line e la somministrazione si chiude alla mezzanotte del giorno antecedente a quello della valutazione. Infatti, tutti i valutati si confrontano, nella stessa giornata (**tendenzialmente nel mese di gennaio dell'anno successivo a quello di valutazione**), in un colloquio con la Commissione di valutazione composta dal:

- superiore gerarchico di categoria EP⁵,
- Delegato del Rettore dell'Area di competenza del valutato o, in assenza, dal Delegato del Rettore all'Organizzazione e Risorse Umane. Per il personale inquadrato presso i Dipartimenti o eventuali centri di ricerca e/o didattica il Delegato del Rettore sarà sostituito dal Direttore di Dipartimento o dal Responsabile del Centro.

La mancata partecipazione al colloquio, da parte del valutato, non comporta il rinvio del colloquio stesso e, di conseguenza, la Commissione di valutazione può procedere all'attribuzione della valutazione anche in assenza del valutato.

Il colloquio è finalizzato a valutare:

- *sul perseguimento degli obiettivi (componente A)*, risultante dai report di sintesi riferito alla performance organizzativa ed individuale del Piano Integrato di Ateneo;
- *sui comportamenti adottati (componente B)*, tenuto conto della scheda per la valutazione dei comportamenti (report Allegato 6 – 7 – 8). Ai fini della valutazione dei comportamenti, la Commissione di valutazione sentirà, se presente, il parere del responsabile di Settore e/o Ufficio. Inoltre, la Commissione potrà tener conto di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

La valutazione finale avviene come segue:

1. La Commissione di valutazione, entro tre giorni dal colloquio finale, deve compilare e consegnare alla Direzione Generale una tabella nella quale sono riportati i

⁵ La valutazione del personale è una delle funzioni dei dirigenti e del personale di categoria EP. Pertanto, laddove il dirigente o l'EP, non proceda alla valutazione dei collaboratori, lo stesso si vedrà attribuito il punteggio minimo sugli aspetti dei comportamenti che si riferiscono alla capacità di valutazione (Allegato 5 – item 6).

- punteggi di valutazione attribuiti ai valutati senza però associare il punteggio al nome del valutato;
2. La Direzione Generale determina, per ogni Commissione di valutazione, la media aritmetica e lo scarto quadratico medio delle valutazioni attribuite da ogni Commissione;
 3. La Direzione Generale determina la media aritmetica di tutte le valutazioni attribuite dalle Commissioni, ottenendo così la valutazione media d'Ateneo, pertanto, valuta i giudizi espressi dalle Commissioni sulla base del confronto tra la media della Commissione e quella dell'Ateneo, nel caso in cui ritenga che le valutazioni delle Commissioni non siano in linea con la media d'Ateneo, chiederà alla Commissione di rivedere l'attribuzione dei punteggi. Il confronto tra la media della Commissione e quella d'Ateneo avviene, per il totale delle valutazioni, calcolando la differenza interquartile (DI) come differenza tra il terzo (Q3) e il primo quartile (Q1) della distribuzione. Successivamente si individuano due valori: $T_1 = \max(\text{valore minimo della distribuzione}, Q1-1,5DI)$ e $T_2 = \min(\text{valore massimo della distribuzione}, Q3+1,5DI)$. I punteggi proposti dalla Commissione saranno considerati in linea con quelli d'Ateneo solo se la media della Commissione sarà compresa, estremi inclusi, tra T_1 e T_2 .
 4. Per quanto riguarda la variabilità, la Direzione Generale individua i cinque valori più bassi dello scarto quadratico medio e, di conseguenza, le Commissioni che hanno espresso i propri giudizi con tali valori di variabilità. Le Commissioni, come sopra individuate, dovranno comunicare al Direttore Generale la nuova scheda di valutazione entro 5 giorni e con le stesse modalità di cui al punto 1. La variabilità risultante dalla nuova valutazione non potrà essere inferiore al valore della variabilità della sestultima Commissione, diminuito di 0,02.
 5. La Direzione Generale, a conclusione del procedimento definito nelle fasi 4 e 5, provvederà a chiedere alle Commissioni l'associazione del punteggio al nome del valutato e a comunicare l'esito della valutazione finale della performance individuale a tutti i valutati.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegati 6, 7, e 8); in particolar modo, qualora le valutazioni della Commissione di valutazione non fossero condivise dal valutato.

Il valutato ha quindi la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda, ovvero dal momento della presa visione, al Comitato di garanzia.

8.2.4.2 Personale di categoria EP

Il personale di categoria EP, prima di essere sottoposto alla valutazione finale della performance individuale, deve compilare l'allegato 3a al Sistema relativo alla valutazione del superiore gerarchico, cioè del Direttore Generale. La valutazione viene fatta con pieno rispetto dell'anonimato e on-line entro la mezzanotte del giorno antecedente a quello della valutazione.

Per la valutazione finale, il valutato si confronta (**in genere nel mese di febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione**) in un colloquio con la "Commissione di valutazione", composta dal:

- Direttore Generale, presidente,
- Delegato Rettorale all'Organizzazione e Risorse Umane,
- Componente esterno del Nucleo di Valutazione d'Ateneo,
- Direttore di Dipartimento, per gli EP che svolgono le proprie funzioni nei Dipartimenti o Responsabile di centro di ricerca e/o didattica, per gli EP che svolgono le proprie funzioni in centri di ricerca e/o didattica o Delegato del Rettore dell'area di competenza dell'EP, per gli EP di aree dell'amministrazione centrale. Se quest'ultimo

non è presente o coincide con il Delegato del Rettore all'Organizzazione e Risorse Umane, la Commissione sarà composta solo da tre componenti.

Il colloquio è finalizzato a valutare:

- *il perseguimento degli obiettivi (componente A)*, risultante dai report di sintesi riferito alla performance organizzativa ed individuale del Piano Integrato di Ateneo;
- *i comportamenti adottati nell'espletamento delle proprie funzioni (componente B)*, con la compilazione dell'allegato 5 al Sistema da parte della Commissione di valutazione. Ai fini della valutazione dell'area comportamentale, la Commissione di valutazione può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno interagito con le attività del valutato.

Per la valutazione finale, il valutato deve redigere e presentare, alla Direzione Generale, un Rapporto di autovalutazione finalizzato a dare evidenza documentale al livello di perseguimento degli obiettivi raggiunti e ai comportamenti adottati, con riferimento agli aspetti presi in considerazione dal Sistema.

La Commissione di valutazione, in sede di colloquio, presenta al valutato la propria scheda compilata per la valutazione dei comportamenti (Allegato 5 al Sistema), la Commissione ha, inoltre, il compito di aggregare i diversi punteggi di ciascun valutato al fine di determinare il punteggio individuale finale.

La mancata partecipazione al colloquio, da parte del valutato, non obbliga la Commissione di valutazione al rinvio del colloquio stesso. Pertanto, la valutazione, se effettuata, si considera valida anche in assenza del valutato.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore e/o del valutato si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegato 5); in particolar modo, qualora le valutazioni del valutatore non fossero condivise dal valutato.

Il valutato ha, quindi, la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda, ovvero dalla sua presa visione, anche in formato elettronico, al Comitato di garanzia.

8.2.4.3 Dirigenza di vertice

La valutazione finale è oggetto di discussione (**generalmente nel mese di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione**) da parte del Consiglio di Amministrazione, al fine di:

- approvare *il perseguimento degli obiettivi (componente A)*;
- valutare *i comportamenti adottati nell'espletamento delle sue funzioni di dirigente di vertice (componente B)*, la valutazione finale dell'area comportamentale spetta del Rettore che può tener conto del giudizio di eventuali pareri e/o giudizi espressi da parte di stakeholder interni ed esterni che hanno avuto impatto sulle attività del valutato e/o che hanno interagito con le attività del valutato.

Per la valutazione finale, il valutato deve redigere e presentare, al Rettore, un Rapporto di autovalutazione finalizzato a dare evidenza documentale al livello di perseguimento degli obiettivi raggiunti e ai comportamenti adottati, con riferimento agli aspetti presi in considerazione dal Sistema. Il Rettore, contestualmente al Rapporto di autovalutazione inoltrato dal valutato, presenta, al Consiglio di Amministrazione, la scheda per la valutazione dei comportamenti compilata dallo stesso (Allegato 4 al Sistema) e gli elementi aggiuntivi finalizzati a determinare il punteggio individuale finale.

Il Consiglio di Amministrazione approva la documentazione presentata dal Rettore; in caso di discordanza, limitatamente al report dell'allegato 4, da parte dello stesso Consesso, il Consiglio di Amministrazione è tenuto ad approvare una propria scheda a maggioranza. Il punteggio finale relativo alla valutazione dei comportamenti definiti nell'Allegato 4 terrà conto, per la definizione del valore di scala dell'item, della media dei singoli valori di scala attribuiti, dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, ai rispettivi item.

Eventuali osservazioni e/o motivazioni da parte del valutatore si potranno segnalare nell'apposito spazio della scheda relativa alla valutazione finale (Allegato 4).

Qualora la valutazione non fosse condivisa dal valutato, lo stesso ha la possibilità di ricorrere, entro 15 giorni dall'approvazione/registrazione ufficiale dell'atto, ovvero dalla notifica dello stesso, al Comitato di garanzia.

8.3 UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI, SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO

Al termine della valutazione finale, scaturisce un punteggio finalizzato a valorizzare e differenziare il merito. La valutazione, nel caso in cui si debbano attribuire benefici legati direttamente ai risultati conseguiti, è da considerarsi positiva o negativa per il valutato: la valutazione positiva, corrispondente ad un punteggio pari o superiore a 75 centesimi; la valutazione negativa, corrispondente ad un punteggio inferiore a 75 centesimi.

Comunque, la distribuzione di premialità, ex articolo 20 e seguenti della legge 150 del 2009 non potrà avvenire prima dell'approvazione della Relazione sulla performance da parte del Consiglio di Amministrazione e della successiva validazione da parte del Nucleo di Valutazione.

8.3.1 Dirigenza di vertice

Nel caso in cui la valutazione riguarda la Dirigenza di vertice la valutazione positiva dà diritto all'attribuzione della retribuzione di risultato ai sensi del Decreto Interministeriale di cui all'articolo 2 comma 1, lettera n), della Legge 240/2010.

8.3.2 Personale di categoria EP

Nel caso in cui la valutazione riguarda il personale di categoria EP la valutazione positiva dà diritto all'attribuzione dell'indennità di risultato, quest'ultima è calcolata sull'indennità di posizione, nella misura seguente (Tab. 20):

Tab. 20 – Punteggi per risultato

Scala	Punteggio	% di risultato
3	$0,75 \leq X < 0,90$	$10\% \leq X \leq 20\%$
4	$0,90 \leq X \leq 1$	$20\% \leq X \leq 30\%$

La determinazione delle effettive percentuali di risultato, attribuite alle classi riportate in Tab. 20, deve avvenire tenendo conto che tra le due classi ci sia una distanza percentuale fissa del 10%.

8.3.3 Personale di categoria D, C e B

Per il personale di categoria D, C e B, la valutazione consente la partecipazione ai premi previsti dall'articolo 20 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sulla base del peso attribuito ai punteggi conseguiti dalla performance individuale (Tab. 21):

Tab. 21 – Pesi da attribuire ai punteggi ai fini dell'assegnazione dei premi

Scala	Punteggio	Peso
3	$0,75 \leq X < 0,90$	90%
4	$0,90 \leq X \leq 1$	100%

In sede di contrattazione sindacale è possibile effettuare modifiche al peso percentuale delle classi di punteggio collegate alla performance individuale. L'eventuale modifica per l'anno in corso, dovrà avvenire entro il termine previsto per la revisione del Sistema, **ovvero il 31 marzo di ciascun anno.**

In sintesi, premettendo che qualsiasi risoluzione di eventuali conflitti in tema di valutazione, devono essere espletati entro 30 giorni dal ricorso, di seguito (Tab. 22) sono riportate le

scadenze relative alle attività di pertinenza o collegate al Sistema per un ipotetico anno di valutazione (20XX):

Tab.22 – Tempi anno 20XX

DATA/RIFERIMENTO TEMPORALE	OGGETTO
Entro il 31 gennaio 20XX	Definizione e adozione del Piano Integrato d'Ateneo
Entro il 31 marzo 20XX	Revisione del Sistema
Entro il 30 giugno 20XX	Valutazione intermedia
Avvio della procedura di valutazione (Entro il mese di dicembre 20XX)	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D dei questionari sul benessere organizzativo (Allegato 1) e sul grado di condivisione del Sistema (Allegato 2)
Il 15° giorno dall'avvio della procedura di valutazione (Entro il mese di dicembre 20XX)	Chiusura della somministrazione degli allegati 1 e 2
Fase intermedia	Presentazione al Direttore Generale dei rapporti di autovalutazione da parte del personale di categoria EP
	Predisposizione e presentazione al Direttore Generale ed al Rettore del report di sintesi per la valutazione del perseguimento degli obiettivi strategici e operativi
	Presentazione al Direttore Generale della scheda di valutazione relativa al benessere organizzativo (Allegato 1)
Seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di gennaio 20XX+1)	Somministrazione, al personale di categoria B, C e D, del questionario per la valutazione del superiore gerarchico (Allegati 3b)
Il 15° giorno dalla seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di febbraio 20XX+1)	Chiusura della somministrazione dell'allegato 3b
Il 16° giorno dalla seconda fase della procedura di valutazione (Entro il mese di febbraio 20XX+1)	Giornata della valutazione per il personale di categoria B, C e D (Allegati 6-7-8)
Fase intermedia	Predisposizione e presentazione al Direttore Generale ed al Rettore dei report di sintesi per la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria B, C e D (Allegati 3b)
Terza fase della procedura di valutazione (Entro il mese di marzo 20XX+1)	Somministrazione, al personale di categoria EP, del questionario per la valutazione del superiore gerarchico personale dirigente (Allegati 3a)
Il 9° giorno dalla terza fase della procedura di valutazione (Entro il mese di aprile 20XX+1)	Chiusura della somministrazione dell'allegato 3a
Il 10° e 11° giorno dalla fase tre della procedura di valutazione (Entro il mese di aprile 20XX+1)	Valutazione del personale di categoria EP da parte della Commissione: Direttore Generale – Componente NVA - Delegato del Rettore/Direttore di Dipartimento (Allegato 5)
Fase intermedia	Predisposizione e presentazione al Rettore del report di sintesi per la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale di categoria EP (Allegati 3a)
Quarta fase della procedura di valutazione (Entro il 30 giugno 20XX+1)	Predisposizione ed approvazione in Consiglio di Amministrazione della Relazione sulla Performance, anno 20XX
	Compilazione da parte del Rettore dell'Allegato 4 relativo alla valutazione dei comportamenti del Direttore Generale
	Valutazione del Direttore Generale
Quinta fase della procedura di valutazione (Entro il 15 settembre 20XX+1)	Validazione della Relazione della Performance da parte del Nucleo di Valutazione
Entro mese di ottobre 20XX+1	Pagamento della premialità

8.4 MODALITA'

Con l'espletamento dell'iter di approvazione del Piano Integrato di Ateneo, nel quale sono definite nell'ordine, le aree strategiche, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, le azioni a sostegno, gli indicatori e i relativi target ed, infine, il piano dell'attività dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, è possibile procedere all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. Il processo di misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate (definizione e aggiornamento del Sistema, Adozione del Sistema, Attuazione del Sistema, Monitoraggio ed audit del Sistema) e, per ognuna delle quali, sono identificabili soggetti responsabili (tab. 23).

Tab. 23 – Soggetti coinvolti e fasi

FASE	SOGGETTI COINVOLTI	AZIONI
Definizione e aggiornamento del Sistema	Dirigenza di vertice	Definire e aggiornare il Sistema, avvalendosi della Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance. Con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli <i>stakeholder</i> interni ed esterni coinvolti ed all'attività di monitoraggio svolta dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo.
Adozione del Sistema	Consiglio di Amministrazione	Adottare, con apposito provvedimento, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.
Attuazione del Sistema	Consiglio di Amministrazione	Valutare, con il supporto della Dirigenza di vertice, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio; Assegnare gli obiettivi strategici alla Dirigenza di vertice; Valutare la performance individuale della Dirigenza di vertice.
	Dirigenza di vertice	Applicare la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema; Assegnare gli obiettivi al proprio personale ed eseguire la valutazione dello stesso; Intervenire in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.
	Personale	Intervenire su tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.
	Nucleo di Valutazione d'Ateneo	Esercitare le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 286/1999, e riferire, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo; Misurare e valutare la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso; Validare la Relazione sulla performance.
	Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance	Coadiuvare il Nucleo di Valutazione d'Ateneo, la Dirigenza di vertice e il Personale nello svolgimento delle attività sopra descritte; Fungere da "interfaccia tecnica" tra il Nucleo di Valutazione d'Ateneo e la Dirigenza di vertice nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.
Monitoraggio e audit del Sistema	Nucleo di Valutazione d'Ateneo	Rispondere della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CiVIT; Monitorare il funzionamento complessivo del Sistema, incluso il sistema di valutazione individuale della dirigenza e del personale, ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso; Comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispektorato per la funzione pubblica e alla CiVIT; Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al Decreto e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del

		principio di valorizzazione del merito e della professionalità; Realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale e riferire, in merito, ai competenti organi interni di governo e amministrazione nonché alla CiVIT.
	Struttura tecnico-amministrativa permanente di supporto per la misurazione della performance	Coadiuvare il Nucleo di Valutazione d'Ateneo nello svolgimento delle attività sopra descritte.
	Personale	Concorrere alle indagini svolte dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione; Concorrere nella rilevazione operata dal Nucleo di Valutazione d'Ateneo della valutazione del proprio superiore gerarchico; Intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando al Nucleo di Valutazione d'Ateneo eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

8.4.1 Modalità con le quali è garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione

Nel rispetto dall'art. 11, comma 3, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione è garantita dalla pubblicazione, sul sito istituzionale dell'Università di Foggia, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti.

8.4.2 Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane

Gli esiti del processo di valutazione della *performance* costituiranno il principale riferimento per la gestione dei processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.). E' in tale direzione che l'Università di Foggia ha intenzione di avviare un percorso finalizzato alla definizione di un nuovo modello organizzativo. Il nuovo riassetto organizzativo trae la sua ragion d'essere nella necessità di identificare un assetto funzionale ai compiti propri dell'Ateneo e alle strategie definite dagli Organi di Governo, tenendo conto delle risorse finanziarie a disposizione, del contesto di riferimento e dell'esigenza, complessivamente condivisa, di razionalizzare l'impiego delle risorse umane a disposizione.

8.4.3 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.

Il miglioramento progressivo del Sistema è promosso annualmente attraverso il processo di riesame da parte della Dirigenza di vertice con il supporto della Struttura Tecnica Permanente d'Ateneo. Il tutto con particolare attenzione ai suggerimenti pervenuti dagli *stakeholder* coinvolti, interni ed esterni, ed all'attività di monitoraggio del Nucleo di Valutazione d'Ateneo (Organismo Indipendente di Valutazione).

Il riesame potrà portare all'individuazione di esigenze di ridefinizione o di revisione del Sistema, ma anche all'individuazione di opportunità di miglioramento di singole attività di pertinenza o collegate al Sistema e alla conseguente adozione di specifiche azioni di miglioramento.

Ai fini del riesame, le informazioni e i dati che saranno presi in considerazione riguarderanno:

- le modifiche al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- le delibere della ANAC;
- gli esiti dell'attività di valutazione;
- la rilevazione dell'Allegato 2 al Sistema che analizza il grado di condivisione del Sistema stesso;
- istanze specifiche da parte del personale tecnico-amministrativo e delle OO.SS..