



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE per l'anno 2016
*Integrazione: la valutazione della prestazione lavorativa del
personale dirigenziale e tecnico amministrativo*



Le risultanze del processo di valutazione individuale

L'Ateneo triestino, in virtù delle norme legislative, in primis il d.lgs. n. 150/2009, ed in applicazione del Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo, dall'anno 2015 ha esteso la valutazione della prestazione lavorativa a tutto il personale tecnico amministrativo, mentre sino all'anno precedente veniva effettuata esclusivamente nei confronti del personale con incarico di responsabilità.

Il processo di valutazione dell'anno 2016 si è sviluppato nell'arco temporale che va da luglio a settembre 2017; ha coinvolto tutto il personale tecnico amministrativo (664 unità nel complesso valutate) che parte del personale docente, in quanto responsabile di unità organizzativa (Dipartimenti: 244 unità di personale valutate).

Per quanto concerne l'oggetto della valutazione della prestazione, si ricorda che essa si esprime su due ambiti: il raggiungimento degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi. Tali ambiti presentano una diversa ponderazione a seconda del profilo professionale secondo la seguente tabella, prevista dall'art. 2.3.2. del Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo:

RUOLO		PESO		PESO
Posizioni organizzative complesse (cat. EP)	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
	Obiettivi individuali			
Posizioni organizzative (cat. D)	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
	Obiettivi individuali			
EP	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
D	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
C	Obiettivi collettivi	40%	Comportamenti	60%
B	Obiettivi collettivi	30%	Comportamenti	70%

Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali è stato rilevato partendo dalla compilazione da parte dell'interessato di una scheda di rendicontazione dei risultati raggiunti nel periodo di riferimento (anno 2016), sulla base degli indicatori e dei target prefissati. La scheda riportava la proposta di valutazione del risultato, con l'indicazione di uno dei punteggi della seguente scala:

PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE
1,1	Obiettivo raggiunto al di sopra delle attese
1	Obiettivo raggiunto in linea con le attese
0,8	Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
0,6	Obiettivo parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare)
0	Obiettivo non raggiunto



Nella sezione sottostante della scheda è stata inserita, per ogni obiettivo: (1) una relazione che descriva le attività svolte per il raggiungimento del risultato; (2) il dettaglio della documentazione che attesta quanto dichiarato.

Relativamente ai contenuti degli obiettivi si ricorda che, accanto agli obiettivi individuali attribuiti al personale con incarico di responsabilità per l'anno 2016 sono stati assegnati a tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo 3 obiettivi collettivi individuati nel Piano della Performance 2016 e relativi alle 3 iniziative di miglioramento per le quali è stato richiesto ed ottenuto un finanziamento *ad hoc* da parte della Regione Friuli Venezia Giulia, ai sensi dell'art.4 della L.R. 2/2011 che disciplina i finanziamenti al sistema universitario regionale finalizzati ad iniziative di innovazione organizzativa e gestionale.

Si rammenta che i 3 progetti riguardavano:

- a) la revisione contabile ai fini della certificazione del bilancio;
- b) la reingegnerizzazione dei principali processi amministrativi con la duplice finalità:
 - i) di definire ed assicurare la regolarità amministrativa e quella ai fini dell'Audit interno
 - ii) di efficientamento e riduzione dei costi di gestione delle procedure
- c) la realizzazione della carta servizi di supporto dell'Ateneo (prevista dalla normativa in materia / definizione degli standard- introduzione gestione della qualità).

La rendicontazione di tali progetti, attribuiti alla Direzione generale, viene presentata nell'annuale relazione gestionale del Direttore generale (**allegato 1**).

La rendicontazione degli obiettivi individuali e collettivi da parte dei Responsabili di struttura è avvenuta a cura dei responsabili delle strutture, che hanno fatto pervenire le proprie relazioni sui risultati raggiunti nell'anno 2016, come disciplinato dalle vigenti norme in materia di valutazione. L'analisi delle relazioni e dei gradi di raggiungimento proposti per tutte le strutture dell'Amministrazione Centrale ha avuto luogo nel corso dei colloqui individuali tenuti sul tema tra Direttore generale e Responsabili dei Settori e Unità di staff.

Nelle tabelle allegate si riporta il riepilogo del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali aggregati per struttura (**allegato 2**).

Nel complesso, tra Amministrazione e Strutture dipartimentali (409 obiettivi), il 70,66% degli obiettivi assegnati risulta pienamente raggiunto (nell'anno precedente la percentuale era del 73,58% ed in quello ancora precedente l'86,6%), il 10,02% risulta raggiunto con un livello al di sopra delle attese, mentre 15 obiettivi per una percentuale del 3,67% risultano non raggiunti (nel 2015 erano 3 su 265, il 1,13%). Il resto degli obiettivi risulta parzialmente raggiunto (63: il 15,40%).

Per quanto concerne invece la valutazione dei comportamenti organizzativi, si rammenta che la descrizione dei comportamenti attesi è formulata – in apposite schede che fanno parte del sistema di valutazione approvato - in termini "positivi" e, conseguentemente, la scala di valori utilizzabile per l'attribuzione dei punteggi è la seguente:

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
1	<i>comportamento sporadico, non in linea con le attese</i>
2	<i>comportamento abbastanza frequente</i>
3	<i>comportamento frequente in situazioni abituali</i>
4	<i>comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali</i>
5	<i>comportamento espresso in modo da generare emulazione</i>



Anche tenendo in debita considerazione le reiterate raccomandazioni del Nucleo di Valutazione volte ad un tendenziale allineamento al dettato normativo riferite all'importanza di una significativa differenziazione dei giudizi che tenda ad un abbandono della logica di livellamento abituale verso l'alto delle valutazioni, a garanzia dell'equità delle valutazioni, la Direzione generale ha gestito con particolare cura lo svolgimento del processo della valutazione dei comportamenti, sovrintendendone le diverse fasi, a partire dai numerosi incontri tenuti con i valutatori per condividerne lo spirito, le modalità di effettuazione della valutazione ed il significato intrinseco degli *item* considerati.

Il tema è stato approfondito nel corso degli incontri periodici del Direttore generale con la Conferenza dei Direttori, il Comitato di Direzione (Responsabili dei settori e staff della Direzione generale) ed i segretari dipartimentali.

Oltre agli incontri periodici con i Responsabili, sono state diramate istruzioni destinate agli interessati –valutatori e valutati-, volte alla maggiore trasparenza del processo, nelle quali è stato nuovamente evidenziato, come per l'esperienza passata, che il livello agito "2" è considerato complessivamente positivo dall'Amministrazione e che il livello "3" corrisponde al livello di comportamento normalmente atteso dall'organizzazione (in quanto "*frequente in situazioni abituali*").

All'avvio del rilevamento della valutazione dei comportamenti per l'anno 2016, per opportuna conoscenza e trasparenza è stato diffuso l'esito delle risultanze della procedura precedente, anticipato ai Responsabili delle Strutture organizzative dell'Ateneo e trasmesso a tutto il personale, tramite la rappresentazione in slide di report.

Per quanto riguarda lo stato di avanzamento del processo di valutazione, posto che il processo di valutazione è volto alla crescita personale e professionale delle persone che avviene anche all'interno del dialogo tra valutatori e tra valutati e valutatori, è doveroso precisare che non si è ritenuto opportuno sacrificare alle scadenze la cura delle relazioni interpersonali. Ciò ha significato dedicare molto tempo ai colloqui di valutazione ed al confronto tra i valutatori.

Anche questa seconda esperienza valutativa si è protratta a lungo richiedendo la profusione di tempo e impegno da parte della comunità tutta dell'Ateneo.

Ad oggi si è conclusa il fase di assegnazione delle valutazioni da parte dei valutatori ma non ancora quella di eventuale conciliazione, che costituisce la fase più lunga ed articolata del processo. La facoltà di richiesta di revisione dei punteggi è prevista dall'art. 3.4 del Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo; va precisato pertanto che i punteggi relativi all'ambito dei comportamenti organizzativi non sono ancora del tutto definitivi.

Per quanto riguarda i risultati complessivi, la media dei punteggi complessiva per l'Ateneo è pari a 3,79 punti (l'evento di valutazione precedente- 2015 ha visto la media di Ateneo attestarsi su un 3,74, con una media del 3,69 per il personale dell'Amministrazione e del 3,82 dei Dipartimenti).

Nelle tabella di sintesi allegate si riportano i dati aggregati relativi agli esiti del processo di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo (**allegato 3**).

Quanto alle risorse premiali,

- i risultati relativi alla valutazione della prestazione lavorativa per l'anno 2016 del personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità determinano la liquidazione dell'indennità



di risultato nei termini che saranno previsti dall'accordo integrativo sul Fondo per il trattamento accessorio dell'anno 2016.

- le risorse aggiuntive per trattamento accessorio correlate alle iniziative di miglioramento cui è correlato il contributo regionale, in quanto qualificate come obiettivi prioritari di tutto l'Ateneo, per il cui conseguimento tutto il personale tecnico amministrativo ha fornito il proprio apporto e impegno, verranno erogate al personale in funzione del grado di effettivo conseguimento degli obiettivi a titolo di incentivo per produttività con le modalità che saranno previste nell'accordo integrativo per l'utilizzo del Fondo per il trattamento accessorio 2016.

Allegato 1.1 - Relazione del Direttore generale sull'attività svolta

Al Magnifico Rettore
dell'Università degli Studi di Trieste
SEDE

Oggetto: Esercizio 2016. Relazione sulla gestione.

1. Riferimenti normativi

Come previsto dallo Statuto di Ateneo¹, la presente Relazione è predisposta ai fini della valutazione dei risultati della gestione da parte del Consiglio di Amministrazione².

Come già per il 2016, anche in questa occasione nella presente Relazione non sono ripresi i contenuti delle diverse Relazioni consuntive predisposte per la rendicontazione delle attività realizzate e dei risultati raggiunti nel 2016. La Relazione sulla performance 2016, in particolare, dà dettagliatamente conto degli obiettivi organizzativi e delle attività realizzati, con ampia documentazione a supporto. Le relazioni relative agli obiettivi individuali e collettivi sono ulteriore fonte di informazioni per indagare il contributo operativo offerto dai singoli e dai gruppi.

La presente Relazione si concentra essenzialmente sui problemi e sui fascicoli che hanno richiesto una particolare attenzione ovvero un intervento diretto della Direzione Generale ovvero i cui risultati, sotto il profilo tecnico e della legittimità, sono da ricondurre alla mia diretta responsabilità.

In tutti i casi i risultati sono, comunque, frutto della professionalità, della creatività e dell'impegno di molte persone che hanno fattivamente reso possibili i risultati realizzati. A tutti costoro va il mio ringraziamento per il contributo offerto alla crescita dell'Ateneo ed al miglioramento della sua performance organizzativa.

2. La gestione dell'organizzazione e del personale

2.1 L'organizzazione

Dal punto di vista dell'organizzazione, l'anno 2016 si è caratterizzato per essere il primo nel corso del quale la nuova struttura organizzativa, che costituisce lo sviluppo della macro struttura approvata dal Consiglio di Amministrazione ed è stata adottata con atti organizzativi del Direttore Generale per entrare in vigore nel II sem 2015³, è entrata a regime.

¹ L'art. 15 comma 3 lettera k) dello Statuto di Ateneo stabilisce che il Direttore Generale "k) *predisporre una relazione annuale sulle attività svolte e i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, anche ai fini dell'erogazione della retribuzione di risultato.*"

² L'art. 12 comma 2 lettera h) dello Statuto di Ateneo stabilisce che il Consiglio di Amministrazione "h) *conferisce l'incarico di Direttore generale, su proposta del Rettore, acquisito il parere del Senato Accademico; ne definisce gli obiettivi e ne valuta i risultati;*".

³ Per memoria, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2015 ha approvato:

1. Il Regolamento di organizzazione e Dotazione Organica
2. Il Sistema degli incarichi
3. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance
4. L'Organizzazione delle strutture di massima dimensione (organigramma e funzionigramma di riferimento)

La micro-organizzazione è stata adottata con Decreto del Direttore Generale n. 721 del 31 luglio 2015 ed è entrata in vigore il 1° agosto successivo.

La nuova struttura organizzativa è stata quindi resa operativa dal 1° agosto 2015.

Gli incarichi di responsabilità di posizione organizzativa sono affidati all'inizio di ogni esercizio per la durata di un anno.



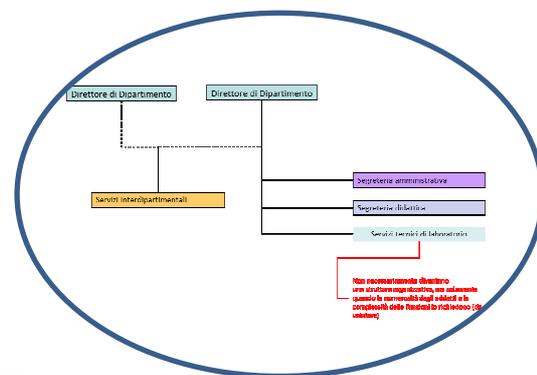
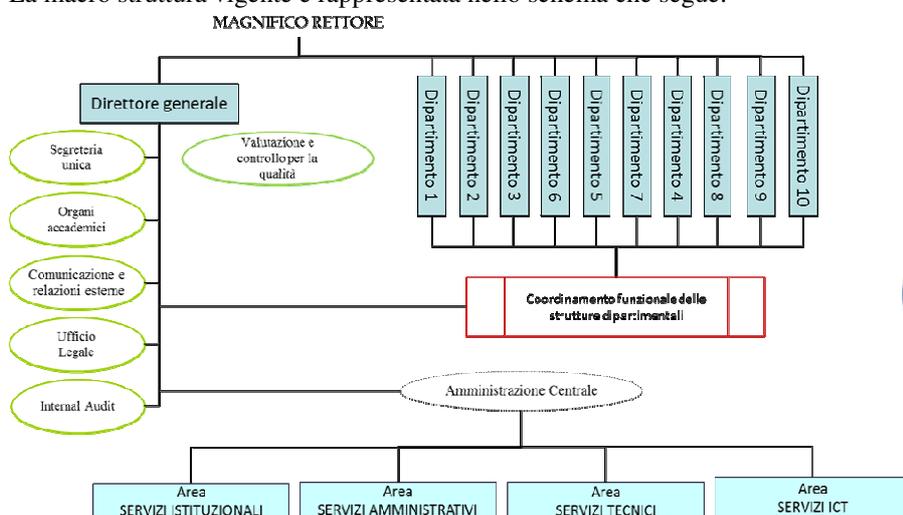
Anche per l'intero esercizio 2016, essendo vacanti tutte le posizioni dirigenziali, la sottoscritta ha ricoperto ad interim anche le posizioni vacanti di Direttore di tutte le Aree. Funzioni a rilevanza esterna sono delegate solo al responsabile del Settore dei Servizi per il trasferimento della conoscenza-SBA.

Gli incarichi di responsabilità del personale tecnico-amministrativo, sono stati confermati e, ove necessario, conferiti per l'anno 2016 con il decreto del Direttore generale n. 1243/2015 del 24.12.2015.

Con l'operatività della nuova struttura organizzativa sono stati anche insediati i comitati di coordinamento interno che hanno preso a riunirsi regolarmente. Mensilmente si riuniscono il Comitato di Direzione ed i Coordinamenti dei Segretari Amministrativi e dei Segretari Didattici. La sistematicità e le modalità delle attività di coordinamento interno a ciascun Settore sono oggetto dei colloqui valutativi con i relativi Responsabili.

Nei Comitati di Coordinamento vengono affrontati temi di carattere generale e tutti gli aspetti riguardanti la gestione dell'organizzazione e del personale.

La macro struttura vigente è rappresentata nello schema che segue:



2.2 L'organico

L'organico dell'Ateneo nel corso del 2016 ha avuto l'evoluzione rappresentata nella tabella che segue:

Categoria	al 31/12/2015 (fonte: Proper)	2016: Entrati totali	di cui: per reclutamento	di cui: per progressione	2016: Usciti totali	di cui: per risoluzione	di cui: per progressione	al 31/12/2016 (fonte: Proper)
Ordinari	155	3	1	2	19	19	0	139
Associati	258	11	2	9	14	12	2	255
Ricercatori di ruolo	229	0	0	0	13	4	9	216
Assistenti	0	0	0	0	0	0	0	0
Amm.vi, Tecnici e Cel	689	3	3	0	29	29	0	663
CAT.EP	33	0	0	0	0	0	0	33
CAT. D	160	0	0	0	7	7	0	153
CAT. C	394	3	3	0	17	17	0	380
CAT. B	69	0	0	0	4	4	0	65
CEL	33	0	0	0	1	1	0	32



TOTALE	1331	17	6	11	75	64	11	1273
---------------	-------------	-----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

In questo quadro va sottolineato che la situazione del personale precario è rimasta stabile nel corso del 2016 ed ancorata ai contenuti del Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo relativo alla “Proroga dei contratti a tempo determinato del personale tecnico-amministrativo dell’Università degli Studi di Trieste, in servizio alla data del 30 ottobre 2015, ai sensi dell’art. 19 comma 2 d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81”, sottoscritto in data 3 dicembre 2015, in applicazione del quale:

- n. 20 contratti sono stati prorogati fino al 31 dicembre 2018, ovvero fino al reclutamento dei vincitori delle procedure concorsuali riservate ai candidati in possesso dei requisiti di cui al D.L. 101/2013, convertito in L. 125/2013;
- n. 7 contratti sono stati prorogati in applicazione del summenzionato CCI fino al 30 dicembre 2016, per poi essere ulteriormente prorogati, fino a dicembre 2017 o 2018, in ragione della durata dei progetti di riferimento e tenuto conto dei relativi finanziamenti.

2.3 La programmazione del fabbisogno di personale

La programmazione del fabbisogno del personale risponde oggi prioritariamente, nei limiti delle risorse disponibili visti i vincoli di finanza pubblica imposti alle Università, all’esigenza di garantire all’Ateneo la possibilità di sostenere l’offerta formativa programmata e incrementare e migliorare la qualità della ricerca prodotta.

La determinazione del fabbisogno del personale è stata condotta separatamente per il personale tecnico-amministrativo e per il personale docente, come segue:

A) Per il personale tecnico amministrativo i riferimenti necessari a determinare il fabbisogno di personale sono dati dai seguenti atti e documenti:

- Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo relativo alla riduzione del precariato
- Regolamento di organizzazione relativo alle strutture tecniche e di supporto, con il quale è stata determinata la dotazione organica attesa

Per determinare le richieste di personale TA (e assimilati) si è proceduto a una ricognizione e valutazione delle esigenze derivanti innanzitutto dalla previsione di cessazioni nel periodo dal 2016 al 2020, traguardate alla luce delle priorità individuate con la programmazione 2013-2015 e non ancora soddisfatte.

B) Per il personale docente i riferimenti necessari da terminare il fabbisogno di personale sono dati dalla determinazione da parte dei Dipartimenti delle esigenze di personale docente, in ragione delle criticità individuate per l’offerta formativa in corso di programmazione per l’a.a. 2017/2018, e dalle strategie di sviluppo della ricerca scientifica.

Nel corso del 2016 le decisioni chiave in materia possono essere così sintetizzate:

1) Decreto Interministeriale 8 aprile 2016 n. 242 "Piano straordinario 2016 per la chiamata di professori di prima fascia"

L’Università degli Studi di Trieste ha ottenuto la quota di 1,4 punti organico, da utilizzare per la chiamata di professori di prima fascia, secondo le procedure di cui agli articoli 18, comma 1, e 29, comma 4, della legge n. 240 del 2010, da effettuare non prima del mese di giugno 2016 e comunque non oltre il mese di dicembre 2016.

SA e CdA, con deliberazioni rispettivamente del 20 luglio 2016 e 25/07/2016, hanno approvato l’individuazione dei Settori Scientifico-Disciplinari (SSD) rispetto ai quali avviare le procedure:

- SSD BIO/05 Zoologia (Dipartimento di Scienze della Vita – macrosettore LS) (con ricorso al comma 4 dell’art. 18, l. 240/2010);



- SSD CHIM/03 Chimica generale e inorganica (Dipartimento di Scienze Chimiche e Farmaceutiche macrosettore PE);
 - SSD SECS-P/08 Economia e gestione delle imprese (Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali, Matematiche e Statistiche – macrosettore SH);
- 2) Programmazione del fabbisogno di personale – punti organico 2016
Con **D.M. 5 agosto 2016 n. 619**, il M.I.U.R. ha assegnato all’Ateneo, per l’anno 2016, 14,71 punti organico, di cui 0,52 “congelati” per mobilità delle Province

Su queste risorse il CdA ha deliberato:

- Nella seduta del 30 ottobre 2015, nell’ambito della complessa manovra pluriennale, intesa a ridurre il precariato sul versante del personale tecnico-amministrativo, con particolare riguardo alla Categoria C, decretando di impiegare in tale operazione 1,605 p.o. nell’ambito della programmazione 2016;
- Nella seduta del 29 aprile 2016 (OdG 6-B) un primo stralcio di programmazione, destinando, quale integrazione della programmazione 2015, la quota di 0,31 p.o. alla copertura di un RTDB per il SSD M-STO/03 e di un PA “interno” per il SSD SECS-S/06;
- Nella seduta del 25/7/2016 con la delibera relativa al cd. Piano straordinario ordinari stanziando la quota di 0,2 p.o. 2016 a integrazione di quella, pari a 1,4 p.o., gravante sullo stanziamento ex d.i.m. n. 242 del 2016;

I Dipartimenti nell’autunno 2016, hanno poi aggiornato le proprie proposte di programmazione per il triennio 2016-2018.

Su questa base e visti vincoli e decisioni pregresse, il CdA ha adottato dapprima un atto di indirizzo (seduta del 25/11/2016) e poi un atto di programmazione a contenuto più generale per l’impiego delle risorse assegnate e disponibili per l’anno 2016 e stimate per l’anno 2017 (seduta del 20/12/2016).

2.4 La contrattazione collettiva integrativa

a) Salario accessorio 2015

Nel corso del 2016 si è protratta la trattativa per il CCI in materia di salario accessorio 2015⁴ per concludersi positivamente con la pre-intesa stipulata il 13 luglio 2016.

Il CCI è stato sottoscritto il 26 settembre 2016, su autorizzazione del Consiglio di Amministrazione che lo ha approvato con propria deliberazione del 29 luglio 2016.

b) Salario accessorio 2016

Sempre nel corso del 2016 è stato aperto il confronto in materia di salario accessorio 2016. Il confronto con la parte sindacale si è rivelato particolarmente laborioso. Gli aspetti al centro della discussione, come per l’anno 2015, sono stati: (i) la determinazione dell’ammontare del fondo, (ii) il sistema di pesatura degli incarichi di responsabilità e (iii) il sistema di valutazione del personale.

Anche nel 2016 l’Amministrazione si è posta a disposizione delle Rappresentanze sindacali di Ateneo in una nutrita serie di incontri ed approfondimenti tecnici sul tema dell’incremento delle risorse destinate al salario accessorio, al fine

⁴ La contrattazione in materia di salario accessorio per l’anno 2015 è iniziata nel 2015 (sulla determinazione del Fondo 2015: 1 incontro informativo ed 1 riunione tecnica di approfondimento; contrattazione sull’utilizzo del fondo 2015: 7 riunioni tecniche di approfondimento, 12 incontri) è proseguita nel 2016 (proseguimento contrattazione: 6 incontri) per concludersi con l’accordo stipulato in data 26 settembre 2016.



di analizzare congiuntamente l'apparato normativo che regola la costituzione del fondo nonché le istruzioni operative del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Ciò, nonostante la materia sia sottratta alla contrattazione ed al solo fine della condivisione e del perseguimento del più ampio consenso procedurale.

Onde esaminare ogni possibile spazio per l'incremento dei fondi destinati al salario accessorio, l'Amministrazione ha esaminato tutte le esperienze citate dalle delegazioni sindacali ad esempio di modalità operate da altri Atenei per l'incremento dei fondi, senza rivenire alcuna opzione che potesse essere recepita dall'Ateneo di Trieste. Ha quindi trasmesso al Collegio dei Revisori dei Conti la posizione delle OO.SS. interpellandolo sulla modalità con la quale l'Ateneo ha proposto la costituzione dei fondi in questione e su eventuali margini per un superamento del tetto di legge. Il Collegio dei Revisori con propria nota ha confermato il limite soglia cui devono essere ricondotte le risorse destinate alla contrattazione, le modalità di calcolo operate dall'Amministrazione nella costituzione del Fondo e l'impossibilità di suo incremento oltre il tetto previsto normativamente.

Sul sistema di pesatura delle posizioni organizzative e sull'impatto di queste sulla distribuzione del salario accessorio, l'Amministrazione ha sempre mantenuto una posizione che vuole queste indennità vincolate dall'importo ad esse destinato dalla contrattazione collettiva ma certo a priori e cioè prima del conferimento dell'incarico. Ciò per due ragioni: la prima riguarda l'Amministrazione che deve poter conoscere l'ammontare delle risorse destinate alle posizioni organizzative e conseguentemente delineare la micro-organizzazione e l'assetto delle responsabilità da remunerare in ragione delle risorse disponibili; la seconda riguarda il personale che dovrebbe poter conoscere a priori le responsabilità che vengono conferite con detti incarichi e l'incentivo connesso.

Per quanto riguarda il sistema di valutazione del personale, che le OOSS ritengono non offra sufficienti garanzie di imparzialità, ha sempre dichiarato la più ampia disponibilità ad esaminare nel merito i casi di parzialità o vessazione che venissero denunciati. Nel corso del 2016 non vi sono state segnalazioni in tal senso.

Nel corso del 2016 non è stato possibile raggiungere un'intesa sul tema. Ciò ha significato, anche per il 2016, l'assegnazione di incarichi sulla base del CCI vigente e quindi gli importi stabiliti nel 2015 e con la clausola di una possibile revisione al ribasso laddove le risorse non fossero sufficienti.

c) Criteri di selezione per la progressione economica orizzontale 2016

La pre-intesa è stata sottoscritta il 26 luglio 2016. Il CCI è stato sottoscritto il 21 settembre 2016 su autorizzazione del Consiglio di Amministrazione che l'ha approvata con propria deliberazione del xxxx

L'accordo modifica l'ultimo accordo sottoscritto in materia tra le Parti, relativo alle tornate 2012-2015. In particolare, con l'obbiettivo di esaltare al massimo i diversi titoli professionali che valorizzano il curriculum del personale, sono stati sviluppati gli indicatori relativi alla formazione e all'arricchimento (con la valorizzazione dei corsi con esame finale), alle pubblicazioni (con l'inserimento di una differenziazione di punteggi a seconda della tipologia) ed è stata introdotta la possibilità di valorizzare fino a due titoli di studio superiori o ulteriori, purché di livello differente.

E' stata, inoltre, prevista una maggiore articolazione dei punteggi corrispondenti alle diverse anzianità (di servizio complessiva per il personale di cat. B,C,D e nella categoria per il personale di cat. EP).

Nel complesso è stato, invece, mantenuto l'equilibrio tra i diversi macro-indicatori (peso complessivo tra titoli culturali e professionali, formazione, arricchimento professionale, qualità della prestazione e anzianità di servizio).

La procedura di selezione interna si è svolta regolarmente entro il medesimo 2016, onde consentire la maturazione degli effetti economici per il personale collocato in posizione utile.

d) Regolamento per l'elezione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza

Sempre nel corso del 2016 è stato sottoscritto il CCI per la condivisione delle modalità di individuazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza come previsto dal D. Lgs. 81/2008.

2.4 La formazione

La formazione del personale TA è stata al centro delle politiche di gestione del personale. I responsabili delle strutture sono stati invitati a predisporre piani di formazione individuale ed anche su questa base è stato predisposto un Piano di Formazione di Ateneo, dove figurano linee di intervento condivise tra i tre Atenei regionali e linee di formazione specifiche che incontrano le esigenze peculiari dell'Università di Trieste.



		2013	2014	2015	2016
FORMAZIONE IN SEDE					
N° CORSI/EDIZIONI		57	58	60	50
N° ORE FORMAZIONE EROGATE		536	562	354	771
N° PARTECIPANTI		1448	2455	1027	1321
<i>di cui, per categoria</i>	<i>B</i>	<i>38</i>	<i>178</i>	<i>47</i>	<i>58</i>
	<i>C</i>	<i>810</i>	<i>1519</i>	<i>635</i>	<i>753</i>
	<i>D</i>	<i>502</i>	<i>657</i>	<i>282</i>	<i>401</i>
	<i>EP</i>	<i>98</i>	<i>101</i>	<i>63</i>	<i>109</i>
	<i>dirigenti</i>				
FORMAZIONE FUORI SEDE					
N° CORSI		81	56	152	126
N° ORE FORMAZIONE EROGATE		n.d.	608	1549	1891
N° PARTECIPANTI		81	56	152	126
<i>di cui, per categoria</i>	<i>B</i>	<i>1</i>			
	<i>C</i>	<i>27</i>	<i>20</i>	<i>57</i>	<i>54</i>
	<i>D</i>	<i>44</i>	<i>27</i>	<i>66</i>	<i>51</i>
	<i>EP</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>63</i>	<i>21</i>
	<i>dirigenti</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

Un confronto tra dati di sintesi nel quadriennio consente di apprezzare il livello complessivo di impegno profuso e la crescita complessiva delle ore di formazione erogate, risultato reso possibile dall'azione congiunta dei tre Atenei che hanno consentito l'organizzazione in sede di attività formative per un numero più ampio di partecipanti.

Per quanto riguarda in particolare la formazione condivisa, se nel 2014 il lavoro ha preso le mosse dalla condivisione di strumenti e metodologie di analisi dei bisogni con l'obiettivo di predisporre un piano di formazione condiviso e piani di formazione di ciascun Ateneo ed ha consentito di realizzare anche una prima iniziativa congiunta ("Le nuove regole del pubblico impiego", ottobre 2014), nel 2015 è proseguito con la presentazione del Piano Unitario di Formazione e l'attivazione di 12 corsi di formazione e nel 2016 ha visto l'attivazione di altre 10 iniziative formative destinate al personale dei tre Atenei regionali.

Nel 2016 in particolare si sono svolte la maggior parte delle attività formative dedicate al rafforzamento delle competenze necessarie alla gestione di ruoli manageriali, rappresentati da:

- due percorsi formativi a contenuto manageriale, realizzati con il supporto rispettivamente del Consorzio Friuli Formazione e del MIB, destinati al personale non dirigenziale in posizione apicale nei tre Atenei ed a funzionari in posizioni intermedie ad alto potenziale di sviluppo (tre gruppi aula per ciascun percorso).
- un laboratorio formativo a sostegno dei processi trasformativi conseguenti la riorganizzazione della macrostruttura, destinato ai Capi Settore e ai Segretari Amministrativi e Didattici di Dipartimento, con l'obiettivo di creare uno spazio di riflessione e sostegno e di potenziamento di competenze finalizzato alla gestione e all'introduzione del cambiamento organizzativo.

Con l'entrata in vigore del nuovo codice degli appalti e a supporto dei progetti sviluppati nell'ambito dei servizi condivisi in materia di acquisti (sviluppo del modulo U-bay; acquisizione della piattaforma ICT per la gestione delle gare; gare comuni; centralizzazione degli acquisti a livello di Ateneo; introduzione della figura di buyer) una particolare attenzione è stata dedicata nel 2016 alle tematiche connesse agli appalti, sia di lavori che di forniture e servizi.

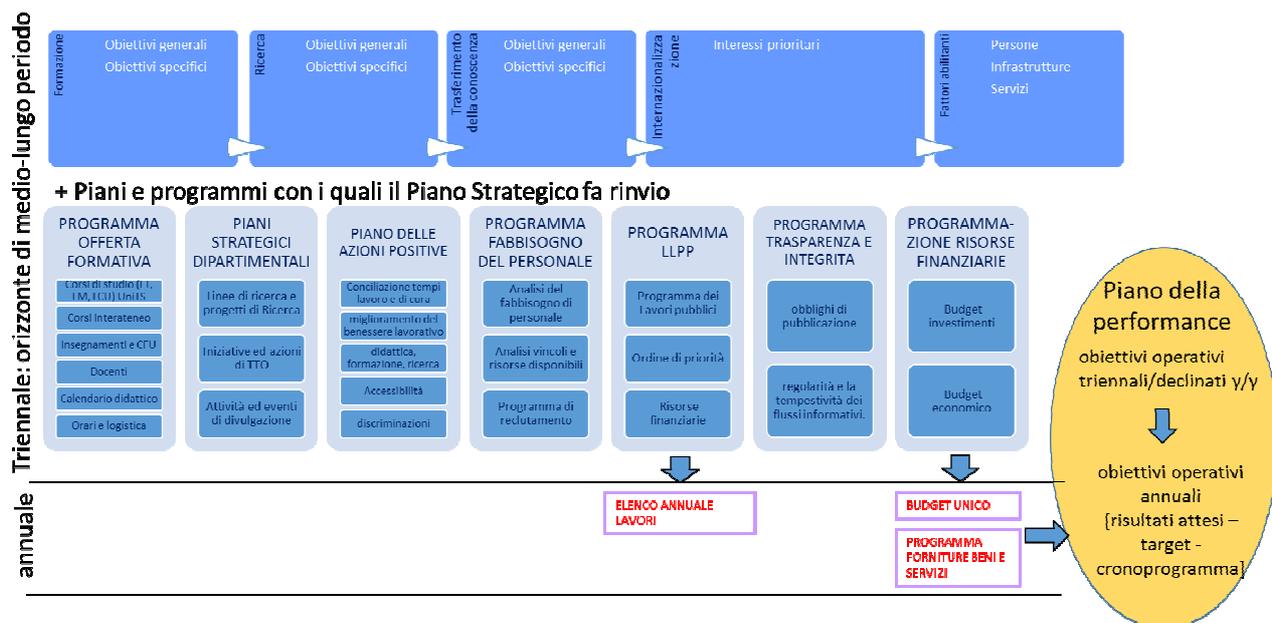
3. Pianificazione, programmazione, controllo

3.1 Piano Strategico 2016-2018

Nel 2016, in un articolato percorso di discussione degli Organi Accademici, è stato approvato il Piano Strategico di Ateneo per il triennio 2016-2018.



Il nuovo Piano Strategico è rappresentato da un documento snello nella forma ma capace di costituire il punto di riferimento per il complesso degli strumenti di programmazione dell'Ateneo. La struttura del Piano, infatti è articolata - per le tre missioni istituzionali - in obiettivi generali e specifici con un piano di azioni per la loro implementazione, e fornisce quindi sia il quadro degli obiettivi che le linee direttrici al cui interno deve svilupparsi l'azione delle diverse strutture operative, sia dell'Amministrazione Centrale che dipartimentali.



La discussione negli OOAA si è svolta nelle seguenti tappe:



Il percorso di definizione del Piano Strategico si è per altro intrecciato con l'esigenza di definire obiettivi ed azioni da proporre al MIUR ed alla Regione Friuli Venezia Giulia, nell'ambito delle rispettive programmazioni pluriennali per il sistema universitario rispettivamente nazionale e regionale.

Tenuto conto del fatto che le proposte dovevano essere formulate in coerenza con le linee di indirizzo, con le modalità e nei tempi stabiliti dal MIUR e dalla Regione, il Piano Strategico 2016-2018 approvato nell'ottobre 2016 è stato aggiornato nelle sedute di dicembre 2016 per allinearlo con gli obiettivi e le azioni proposte per il Programma triennale MIUR e per il Programma triennale della LR 2/2011 (nei paragrafi che seguono maggiori dettagli su questi ultimi).

3.2 Programmazione del sistema universitario 2016-2018 - MIUR 2016-2018

Il MIUR, con Decreto Ministeriale 8 agosto 2016, n. 635 recante "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", ha invitato le Università ad adottare i propri programmi triennali in coerenza con quanto previsto in questo Decreto e ad assicurare, altresì, l'integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, con la programmazione triennale.



Con il Decreto Direttoriale 16 novembre 2016, n. 2844, relativo alle modalità di attuazione della Programmazione triennale 2016-2018, sono state indicate le modalità di presentazione dei programmi, nonché le modalità della loro successiva valutazione e fornite indicazioni operative sugli indicatori e sulle modalità attuative dei progetti.

Le Università hanno dovuto presentare i propri documenti di programmazione triennale ed i propri programmi per la realizzazione degli obiettivi con il concorso delle risorse MIUR entro il 9 novembre 2016 (poi rinviato al 20 dicembre). Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nelle sedute di ottobre hanno approvato, in prima istanza, la scelta degli Obiettivi / Azioni / Indicatori da proporre nell'ambito della Programmazione triennale 2016-2018. Nelle sedute di dicembre 2016 gli OO.AA. (SA del 14/12 e CdA del 20/12/2016) hanno rivalutato le proprie precedenti determinazioni, approvando in via definitiva:

- l'aggiornamento del Piano Strategico d'Ateneo 2016-2018 laddove si precisavano le correlazioni con le strategie e la programmazione triennale MIUR, per adeguarle a obiettivi e indicatori proposti al cofinanziamento del MIUR;
- con riferimento agli Obiettivi A, B e C, le "Schede Progetto" ed il Piano finanziario da presentare al MIUR;
- con riferimento all'Obiettivo D. Valorizzazione dell'autonomia responsabile, la scelta dei Gruppi e degli Indicatori sui quali essere valutata per il triennio in parola.

Con Decreto del MIUR prot.n. 264 del 12/5/2017 il programma dell'Ateneo è stato ammesso a finanziamento per un importo complessivo pari al 74,6% dell'intero programma proposto, di cui il 60% dell'importo richiesto per l'azione A.b (incremento del n° dei CdS internazionali) e l'80% dell'importo richiesto per l'azione C.a (risorse per contratti RTD-a, da cofinanziare al 50%).

Il finanziamento è stato accettato con decreto del Magnifico Rettore, previo parere favorevole del Senato Accademico espresso nella seduta di maggio 2017.

3.3 Programmazione del sistema universitario regionale 2016-2018 – LR 2/2011

Preliminarmente va ricordato che nel 2016 è stato finalmente approvato il Regolamento di attuazione della Legge Regionale 2/2011, sino ad allora applicata con modalità definite transitorie. Il Regolamento è stato il frutto anche del lavoro di concertazione, sia sul piano politico che sul piano tecnico, tra Assessorato ed Uffici regionali da un lato e Rettori ed Uffici universitari dall'altro.

Il Regolamento, approvato con delibera della Giunta Regionale n. 1872 del 7/10/2016, disciplina i contenuti dei due livelli di programmazione previsti dalla Legge e cioè del Programma Triennale e del Piano programmatico degli interventi nonché le modalità di presentazione delle domande di contributo e dei rendiconti delle spese sostenute. Contestualmente si è sviluppato il confronto tra Regione ed Enti appartenenti al sistema universitario regionale per la definizione dei contenuti del Programma Triennale e conseguentemente del Piano programmatico degli interventi per il triennio 2016-2018.

Le proposte dell'Ateneo di Trieste sono state oggetto di discussione ed approvazione di massima nelle sedute degli OO.AA. del mese di ottobre 2016 (rispettivamente SA del 24/10 e CdA del 27/10). Su questa base è stata discussa e condivisa con gli uffici dell'Amministrazione Regionale la proposta di Programma e la proposta di Piano programmatico da presentare alla ricostituita Conferenza del sistema universitario regionale ed alla Giunta Regionale. Il Programma Triennale 2016-2018 è stato approvato dalla Giunta Regionale con propria deliberazione n. 2097 del 11 novembre 2016.

Il Piano programmatico degli interventi 2016-2018 è stato approvato dalla Giunta Regionale con propria deliberazione n. 2309 del 2/12/2016.

3.4 Piano della performance 2016

Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Piano della performance per l'anno 2016 nella seduta del CdA del 29 gennaio 2016.

Il Piano ha definito gli obiettivi assegnati alla Direzione Generale con i suoi Uffici di staff ed alle quattro aree dirigenziali.



La formulazione del Piano proposto al Consiglio di Amministrazione è il frutto di un processo di individuazione degli obiettivi operativi a partire dagli obiettivi del Piano Strategico e di un progressivo affinamento delle metriche (definizione, individuazione di un appropriato indicatore di processo, negoziazione di un target sfidante ed al tempo stesso realizzabile).

L'impostazione del Piano è stata ulteriormente migliorata, innanzitutto per adeguarla al documento di indirizzi dell'ANVUR ad oggetto "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane". Il documento, infatti, ha fornito indicazioni operative alle università per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione.

Il Piano ha innanzitutto recepito l'indicazione di predisporre un Piano integrato, ovvero un documento unico che sviluppi 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 della programmazione economico-finanziaria.

Inoltre sono stati meglio sviluppati i collegamenti tra obiettivi e risorse finanziarie assegnate a ciascun centro di spesa. Quanto alla gestione del Piano, nel corso dell'esercizio è stato monitorato lo stato di avanzamento e nella seduta del 27 ottobre u.s., il Consiglio di Amministrazione ha approvato la delibera di assestamento degli obiettivi organizzativi, previo esame del Nucleo di Valutazione.

In applicazione del nuovo sistema di valutazione, gli obiettivi del Piano della Performance sono stati ulteriormente articolati in obiettivi operativi assegnati a tutto il personale, come obiettivi individuali e/o obiettivi collettivi.

La rendicontazione degli obiettivi è formalizzata in una apposita scheda che raccoglie le informazioni necessarie a valutare il grado di realizzazione e gli estremi dei documenti a supporto dei sistemi di controllo e verifica.

Anche la struttura e l'organizzazione dei contenuti dei documenti di rendicontazione sono stati rivisti per migliorarne la leggibilità complessiva. Così, la Relazione del Magnifico Rettore si sofferma sui risultati complessivi raggiunti dall'Ateneo in ciascuna delle missioni istituzionali; la Relazione sulla performance illustra il grado di realizzazione degli obiettivi ma anche le attività realizzate e le modalità di impiego delle risorse assegnate da parte di ciascuna struttura operativa; la Relazione sul bilancio d'esercizio si concentra invece sui risultati economici complessivi dell'esercizio.

4. Budget unico di Ateneo 2016-2018

Il processo di budgeting è stato seguito personalmente dalla sottoscritta, non sotto il profilo tecnico-contabile per il quale gli uffici hanno assoluta autonomia e dimostrano una professionalità grandemente cresciuta nel tempo, bensì per quanto riguarda l'impianto generale, l'impostazione dei documenti ed il profilo programmatico.

Per completare il quadro normativo dei decreti attuativi individuati dal D.Lgs. 18/2012, nel 2015 con decreto interministeriale sono stati definiti gli schemi di budget economico e degli investimenti che le Università devono adottare a partire dall'esercizio 2016, nonché i contenuti minimi della "nota illustrativa".

Il Bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'anno 2016 ed il bilancio unico di ateneo di previsione triennale sono stati quindi predisposti secondo le indicazioni previste dalla bozza di Decreto Interministeriale sopra citato, trasmessa dal MIUR con protocollo 11771 del 8/10/2015. Ciò ha comportato una riclassificazione delle poste ed un adeguamento del Piano dei conti dell'Ateneo.

Per assicurare la massima trasparenza del complesso dei documenti contabili e delle autorizzazioni contabili oltre al budget unico economico e degli investimenti, redatti secondo gli schemi ministeriali, sono stati presentati al Senato Accademico per il parere ed al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione i budget analitici di tutti i centri di responsabilità sia per U.A. e progetti "solo costi" che per progetti "cost to cost".

Programma dei lavori pubblici

Il Budget unico è stato anche correttamente accompagnato dal Programma triennale dei LLPP 2016-2018, la cui impostazione riflette i principi di legge della programmazione in materia ma allo stesso tempo consente agli OO.AA. di mantenere la visione sul complesso delle opere in corso, su quelle programmate per il triennio e sulle relative coperture finanziarie.



Revisione di bilancio

L'attività che ha caratterizzato il 2016 è però l'avvio del processo di revisione del bilancio. Il contratto di revisione, stipulato con la Società KPMG Spa nel mese di luglio prevede:

1. *L'analisi della struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Trieste, con verifica della correttezza e dell'efficienza dei processi amministrativi con rilevanza economico finanziaria adottati e delle procedure contabili connesse;*
2. *L'individuazione, se del caso, di eventuali correttivi da apportare ai predetti processi amministrativi e alle procedure contabili connesse, con azione di supporto diretto agli uffici dell'Università;*
3. *L'implementazione di un Manuale di contabilità e bilancio e degli ulteriori documenti tecnici connessi, ovvero: check list, schemi operativi, linee guida, e quant'altro necessario;*
4. *Il servizio di revisione contabile full audit del Bilancio Unico di Ateneo per gli esercizi 2016, 2017 e 2018;*
5. *L'emissione del giudizio di revisione riferito al Bilancio per gli esercizi 2016, 2017 e 2018.*

Il processo di revisione ha preso avvio con la presentazione del Piano di Lavoro alle strutture dell'Amministrazione Centrale e alla Conferenza dei Direttori di Dipartimento.

Le attività relative alla prima fase sono iniziate con la verifica straordinaria delle prassi amministrativo-contabili, conclusa nel mese di dicembre 2016.

Tale fase si è svolta attraverso numerosi incontri con le Unità Organizzative di Ateneo (Strutture dell'Amministrazione Centrale e un campione di quattro Dipartimenti), al fine della rilevazione dei processi amministrativi identificati mediante interviste con il management e il personale operativo, la raccolta di documentazione a supporto delle procedure descritte e l'identificazione dei controlli posti in essere dall'Ateneo al fine di mitigare i rischi di errore sul bilancio.

La Società di Revisione ha fornito a fine novembre 2016 una bozza di griglia dei controlli e delle criticità di ogni macro-processo, per il necessario feedback dei responsabili coinvolti.

La Società ha altresì presentato anche la bozza del nuovo Manuale di contabilità, che sarà adottato dopo lo svolgimento del primo percorso di formazione per il personale del Settore Servizi finanziari.

A seguito delle analisi condotte, la Società di Revisione ha inviato al Direttore Generale una "lettera di suggerimenti", con la quale sono evidenziate le criticità da affrontare, ciascuna identificata a seconda della genesi (criticità di processo, criticità di controllo, inefficienza di processo); contestualmente vengono formulate le proposte all'Amministrazione circa le azioni correttive, utili a mitigare le criticità riscontrate.

Le azioni suggerite sono riconducibili principalmente ai seguenti ambiti:

1. Progetti pluriennali (commerciali e istituzionali): gestione progettuale, rendicontazione, gestione contabile
2. Contribuzione studentesca: allineamento ricavi e crediti tra la situazione di dettaglio contenuta nel gestionale ESSE3 e il saldo in contabilità generale (U-GOV)
3. Ciclo passivo: da esplicitare regole di controllo e ottimizzazione del flusso
4. Ciclo compensi (per tutti i tipi di contratti): da esplicitare regole di controllo e ottimizzazione del flusso
5. Ciclo Stipendi e Personale: da esplicitare regole di controllo e ottimizzazione del flusso
6. Ciclo Missioni: da esplicitare regole di controllo e ottimizzazione del flusso
7. Contenzioso: da esplicitare regole di controllo e ottimizzazione del flusso.

Su questa base il Consiglio di Amministrazione con propria deliberazione di gennaio 2017 ha deciso di rinunciare alla certificazione volontaria del Bilancio di esercizio per l'anno 2016 e di dare mandato al Direttore Generale di rinegoziare i contenuti contrattuali con la Società di Revisione KPMG S.p.A., laddove necessario, e di dare attuazione al piano di azione con gli opportuni strumenti operativi.

Per quanto riguarda le azioni suggerite dalla società di revisione, le prime due sono considerate di particolare rilevanza per la complessità delle relazioni e dei processi gestionali implicati, mentre sulle rimanenti cinque gli uffici hanno cominciato ad elaborare ipotesi di modificazione o implementazione dei processi già nella fase preliminare di analisi.



Per quanto riguarda il ciclo missioni, nel corso del 2016 è stata predisposta la bozza di un nuovo Regolamento Missioni e pianificata per il 2017 l'adozione del modulo CINECA per la dematerializzazione del processo di autorizzazione, rendicontazione e liquidazione delle missioni.

Per quanto riguarda il contenzioso, sono stati messi a punto criteri maggiormente definiti per la stima del Fondo liti in corso e migliorato il sistema di monitoraggio e valutazione del contenzioso in essere.

E' stata quindi avviata una riflessione interna sul tema dell'assetto interno delle responsabilità amministrativo contabili.

5. Internal Audit

Va tuttavia sottolineata l'esperienza che l'Ateneo sta facendo con l'implementazione della funzione di internal audit. Per supportare il Responsabile nel 2016 sono stati affidati servizi di co-sourcing e di consulenza nella fase di sviluppo della funzione. In particolare è stata programmata l'acquisizione dei seguenti servizi:

- supporto alla Direzione Generale nell'elaborazione di un modello di sistema di controllo interno applicabile all'Ateneo
- servizi di coaching e di training on the job diretti al RIA per l'impostazione dello start up della funzione Internal Audit e per l'impostazione, attuazione e conclusione del primo ciclo di internal audit. L'attività doveva ricomprendere:
 - o predisposizione del mandato dell'Internal Audit
 - o strutturazione dei flussi informativi dalla funzione Internal Audit da e verso il CdA
 - o impostazione delle interazioni tra la funzione Internal Audit e le altre funzioni di secondo livello del sistema di controllo interno e definizione di opportuni flussi informativi
 - o Risk assessment
 - o Piano di audit risk based
 - o predisposizione del Manuale di Internal Audit
 - o impostazione di un Quality Assurance & Improvement Program (QA&IP)
 - o marketing della funzione Internal Audit
- attività di internal auditing in co-sourcing, in accordo con il RIA, relativamente agli interventi di audit di conformità sui progetti di ricerca (finanziati dal MIUR) PRIN e FIRB in scadenza nel corso dell'anno 2016.

Nel corso dell'anno 2016, con il supporto della società di consulenza contrattualizzata a seguito della gara, è stato predisposto il Mandato dell'Internal Audit, che è stato poi perfezionato, accettato dal Senior Management e approvato dal Consiglio di Amministrazione nel corso del 2017.

A partire da ottobre 2016 sono anche state avviate preordinate al Risk Assessment, con la pianificazione e l'organizzazione dell'agenda del kick off meeting, delle interviste e dei workshop, che si sono poi tenuti a gennaio 2017.

6. Gestione dei progetti

Per quanto riguarda i progetti pluriennali, le analisi condotte nel corso dell'esercizio unitamente alle criticità individuate dalla società di revisione ha consentito di mettere in luce come:

- (i) Vi fosse un numero troppo elevato di progetti ancora contabilmente aperti a fronte di attività ormai concluse da tempo;
- (ii) Vi fosse un numero molto elevato di progetti recanti "anomalie" contabili presumibilmente riconducibili ad errori materiali o errate procedure contabili;
- (iii) Si fosse consolidata una generale disabitudine ad effettuare le scritture contabili a valle dell'attività amministrativa, in particolare nelle strutture dipartimentali;
- (iv) Non sia disciplinato adeguatamente un sistema di controlli interni relativi alla regolarità amministrativa e contabile.



Questa situazione ha portato all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di Linee Guida per la gestione contabile dei progetti e nel 2017 un lavoro di revisione generale di tutti i progetti, con priorità ai progetti creati anteriormente all'esercizio 2012.

Nel 2016 è entrato in vigore il nuovo regolamento per la gestione dei progetti e l'intero anno è stato dedicato da un lato alla gestione dei progetti che si trovavano in fase di transizione (presentati prima ed ammessi a finanziamento dopo l'entrata in vigore del nuovo Regolamento) e dall'altro alla messa a punto degli strumenti di supporto amministrativo-contabile necessari lungo tutta la vita del progetto, dalla proposta alla rendicontazione.

Questo lavoro ha messo in evidenza anche l'esigenza di pianificare per il 2017 l'adozione del modulo CINECA per la gestione dei timesheet necessari alla rendicontazione del tempo-lavoro del personale all'interno dei progetti.

7. Customer satisfaction – La rilevazione dell'opinione degli studenti

Di particolare rilievo nel 2016 anche i risultati realizzati nell'implementazione dell'obiettivo di efficientamento delle indagini sulla qualità percepita dagli studenti.

Questo obiettivo inizialmente delineato come obiettivo di miglioramento del tasso di copertura del questionario somministrato agli studenti si è nel corso dell'anno trasformato in uno dei risultati più qualificanti per l'anno 2016.

Le attività svolte ed i risultati realizzati sono rendicontati in modo puntuale nelle schede dell'Ufficio di staff Qualità, statistica e valutazione. In questa sede viene ripreso allo scopo di mettere in luce da un lato il coinvolgimento ampio degli studenti e di tutte le strutture operative deputate alla gestione dei servizi oggetto della rilevazione di customer sia nella revisione del questionario che, successivamente, nell'analisi delle risposte e dall'altro il successivo impegno nella trasformazione di queste analisi e riflessioni in piani di azione e proposte per il miglioramento dei servizi stessi.

Quanto alle azioni di miglioramento, alcune erano già in corso al momento della rilevazione, molte erano già state oggetto di pianificazione per il 2017 – seppure in relazione alle risorse economiche disponibili – e molte saranno oggetto di obiettivi di miglioramento del 2018.

Tutto il processo è stato presentato nella giornata della trasparenza 2017, ai cui materiali si fa rinvio.

In quella sede, nel riconoscere il contributo offertoci dagli studenti, ci siamo impegnati a:

- 1) colmare prioritariamente i ritardi più marcati e rimediare i disservizi più critici;
- 2) tendere a standard minimi uniformi, che migliorano (ugualmente e progressivamente) in tutti i contesti;
- 3) introdurre/cercare soluzioni che migliorino l'efficienza dei servizi;
- 4) procedere in modo sistematico e programmato, per ridurre gli oneri amministrativi e gestionali;
- 5) coinvolgere gli studenti nella programmazione dei servizi;
- 6) adottare strumenti di monitoraggio e controlli, misurare i risultati realizzati;

pur nella consapevolezza che è necessario tenere conto

- i. dei «grandi numeri» (studenti, aule, laboratori, libri, attrezzature ...) che fanno cambiare la scala di intervento (e le relative procedure);
- ii. della distribuzione sul territorio, della vetustà delle strutture, dell'obsolescenza delle attrezzature;
- iii. dell'impatto delle nuove tecnologie che premono per un'accelerazione delle innovazioni;
- iv. dell'ambiente aperto nel quale ci muoviamo, che ci espone al confronto ed alla competizione;
- v. dei limiti operativi oggettivi dettati dai vincoli legali, dalla limitatezza delle risorse, dall'ampiezza dei fronti aperti.

Tra le attività già in corso, a diversi stati di avanzamento, vanno annoverate in particolare

- la ricognizione straordinaria delle condizioni di manutenzione delle aule e delle attrezzature didattiche e della rispondenza alle normative in materia di sicurezza e il piano di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria che ne è scaturito;
- la revisione dei primi due livelli del sito web di Ateneo, operazione condotta anche con l'aiuto del corpo studentesco;



- la completa dematerializzazione dei processi amministrativi dall'iscrizione sino al conseguimento del titolo di laurea;
- l'attivazione del nuovo regolamento per la gestione della mobilità internazionale degli studenti ed il riconoscimento delle attività svolte all'estero;
- la soluzione delle principali problematiche relative ai servizi agli studenti nei corsi interateneo, esaminate nel corso delle sedute degli OOAA congiunti del 2015 del 2016;
- una disamina preliminare delle possibilità di dematerializzare il flusso di lavoro relativo ai tirocinii curricolari ed extracurricolari;
- il piano per l'incremento del tasso di copertura del servizio di connettività wi-fi in tutte le sedi dell'Ateneo;
- introduzione di nuove attività di orientamento, in particolare dedicate ai futuri studenti di laurea magistrale;
- il piano di investimenti nei servizi di e-learning;
- il programma di unificazione dei servizi sulla piattaforma moodle2 entro il 2017;
- il piano di investimenti per il rinnovo delle infrastrutture hw e sf a servizio degli studenti;
- i progetti di miglioramento dei servizi bibliotecari, tra i quali sia la qualità dei luoghi di studio e lettura, l'ampiezza oraria di servizio e le attività di Information Literacy.

8. Gli obiettivi assegnati ed i risultati realizzati

Per quanto riguarda gli obiettivi, la rendicontazione puntuale delle attività realizzate è affidata alla scheda allegata alla presente Relazione.

f.to Maria Pia Turinetti di Priero
(direttore generale)



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

Priorità	Peso %	OBIETTIVO OPERATIVO	RISULTATO ATTESO	INDICATORI	TARGET 2016	RISULTATI RAGGIUNTI	Proposta di valutazione finale
Alta	7	Certificazione del bilancio (Progetto biennale)	Indagine conoscitiva; avvio della rilevazione delle procedure applicate	Report sulle procedure applicate ed evidenza delle correzioni da adottare	31/12/2016	1	
			Conferma delle procedure (esame delle operazioni); valutazione del sistema di controllo interno; test di conformità; test di validità e altre procedure di revisione	Conclusione delle attività di gestione in conformità alle procedure. Certificazione del bilancio (da acquisire con il Bilancio di esercizio 2016, approvato nel 2017)	31/12/2017	1	
Alta	5	Standardizzazione dei processi amministrativi e controllo dei risultati	Revisione processi di acquisto di beni e servizi; Revisione processi di contrattualizzazione persone fisiche	Manuali operativi per le procedure di acquisto di beni e servizi in economia	31/12/2016	1	
			Normalizzazione delle procedure ed efficientamento delle stesse	Manuali operativi per le procedure di contrattualizzazione delle persone fisiche	31/12/2016	1	
Alta	5	Standard dei servizi amministrativi e di supporto 1: Procedimenti amministrativi (elenco da Regolamento) 2: Servizi	Controllo della gestione procedimentale Controllo di gestione dei servizi	Definizione del sistema di indicatori e progettazione del sistema di monitoraggio – targeting (sperimentale)	31/12/2016	1	

PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE (*)
1,1	Obiettivo raggiunto al di sopra delle attese
1	Obiettivo raggiunto in linea con le attese
0,8	Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
0,6	Obiettivo parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare)
0	Obiettivo non raggiunto



VALUTAZIONE FINALE

OBIETTIVO 1

RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE

La Società di Revisione KPMG SpA si è insediata presso l'Ateneo a luglio 2016 a seguito della stipula del contratto. Il Kick-off del Progetto è avvenuto nelle riunioni del 3 e 5 ottobre 2016, in occasione della Conferenza Direttori Dipartimento e dei Capi Settore e Segretari di Dipartimento; in tale occasione la Società di Revisione ha presentato all'Amministrazione Centrale e alla Conferenza dei Direttori di Dipartimento il cronoprogramma e illustrato le principali attività.

La prima fase, di "verifica straordinaria delle prassi amministrativo-contabili", è stata prevista fino a novembre 2016; dal mese di novembre 2016 al mese di gennaio 2017 era prevista la seconda fase, di "assistenza alla predisposizione del Manuale di Contabilità e Bilancio".

Tale fase si è svolta attraverso numerosi incontri con le Unità Organizzative di Ateneo (Strutture dell'Amministrazione Centrale e un campione di quattro Dipartimenti), in presenza del personale del Settore Servizi Economico-Finanziari di volta in volta individuato per competenza, al fine della rilevazione dei processi amministrativi identificati mediante interviste con il management e il personale operativo, la raccolta di documentazione a supporto delle procedure descritte e l'identificazione dei controlli posti in essere dall'Ateneo al fine di mitigare i rischi di errore sul bilancio.

Gli incontri si sono svolti tra la metà di luglio e i primi di agosto, e dalla seconda settimana di settembre a fine novembre 2016: sono stati analizzati i flussi più importanti che impattano sul ciclo di bilancio.

In particolare, sono stati analizzati i seguenti ambiti:

1. Ciclo attivo - Progetti pluriennali (commerciali e istituzionali): gestione progettuale, rendicontazione, gestione contabile
2. Ciclo attivo - Contribuzione studentesca
3. Ciclo passivo
4. Ciclo compensi (per tutti i tipi di contratti)
5. Ciclo stipendi e personale
6. Ciclo missioni
7. Ciclo tesoreria
8. Ciclo cespiti
9. Contenzioso

E' stata fornita, inoltre, dal Settore Servizi Economico-Finanziari, tutta la documentazione amministrativa e contabile per un inquadramento dell'assetto organizzativo e normativo dell'Ateneo.

La Società di Revisione ha fornito a novembre 2016 una prima bozza di griglia dei controlli e delle criticità di ogni macro-processo, per il necessario feedback dei responsabili. Con e-mail 17 novembre 2017, la bozza è stata diffusa ai Capi Settore coinvolti nei processi segnalati e ai Segretari di dipartimento individuati, per un riscontro sui contenuti di rispettiva competenza. Acquisite le osservazioni dei Responsabili di Settore e dei Segretari dei dipartimenti selezionati come campione, il 21 dicembre 2016 si è svolta una ulteriore riunione di confronto con i Segretari dei dipartimenti e i funzionari della Società di Revisione, al fine di una maggiore comprensione delle criticità segnalate e dei feedback forniti.

In occasione dell'incontro del 1° dicembre 2016, la Società di revisione ha presentato al Direttore Generale la prima bozza del Manuale di contabilità e bilancio, al fine di condividere l'impianto generale e i contenuti essenziali.

Le attività relative alla prima fase, relative alla verifica straordinaria delle prassi amministrativo-contabili, si sono concluse nel mese di dicembre 2016.

La Società di Revisione ha inviato il 18 gennaio 2017 una "Lettera di suggerimenti", con la quale, per ognuno dei processi rilevati, sono riportate le fasi e i controlli relativi agli aspetti individuati come suscettibili di miglioramento.

Rispetto al cronoprogramma sopra riportato, la fase 2 "Assistenza alla predisposizione del Manuale di contabilità e bilancio", si è conclusa con la trasmissione del Manuale, fornito dalla Società di Revisione il 3 febbraio 2017.



INDICAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO

Prima griglia di criticità fornita dalla Società di Revisione in data 9 novembre 2016

Prima bozza del Manuale di contabilità e bilancio (riunione 1° dicembre 2016)

CRITICITÀ RISCONTRATE NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI (IN CASO DI OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI O NON RAGGIUNTI)

A seguito della conclusione di tutte le attività finalizzate all'espletamento della procedura selettiva per l'aggiudicazione del servizio di revisione contabile, l'aggiudicazione definitiva è stata disposta con DDG 5 maggio 2016, n. 198, e il relativo contratto è stato stipulato il 12 luglio 2016. Tutte le attività sono iniziate, pertanto, solo a seguito di tale stipula.

Il cronoprogramma di massima, condiviso con l'Amministrazione, è stato rispettato.

L'obiettivo definito nel Piano della Performance 2016 è stato comunque raggiunto, in quanto la prima bozza del Manuale di contabilità e bilancio è stata presentata al Direttore Generale il 1° dicembre 2016.



OBIETTIVO 2

RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE

Avendo come riferimento il progetto congiunto presentato al MIUR per la programmazione triennale 2013-2015 e in linea con quanto previsto dall'accordo di programma tra gli atenei regionali, nel 2016 si sono svolti numerosi incontri operativi del gruppo di lavoro costituito dai referenti per gli acquisti di beni e servizi dell'Università di Udine, dell'Università di Trieste e della Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati. Vi è stato inoltre un cospicuo scambio di mail di preparazione e consuntivazione degli argomenti previsti di volta in volta nell'ordine del giorno degli incontri.

Le attività comuni sono iniziate con una prima fase di definizione del programma di attività per l'anno 2016 e in particolare al fine di:

- rendere il più possibile omogenei i processi di acquisti sotto il profilo tecnico (software) e amministrativo (regolamentare, professionale, organizzativo), nel rispetto delle specificità e scelte dei singoli Atenei;
- rendere i processi di acquisto più semplici e fluidi;
- mettere a punto un metodo di lavoro condiviso per gli acquisti congiunti;

sono stati definiti i seguenti argomenti:

- 1) L'acquisto condiviso di un software per la gestione telematica delle procedure di selezione del fornitore e relativi adempimenti;
- 2) L'acquisto condiviso o la partecipazioni ai costi del servizio "Mercato Elettronico" dell'Università di Padova o, in subordine, analisi di fattibilità tecnico-economica di un "Mercato Elettronico". Strumento da affiancare a quelli messi a disposizione di Consip s.p.a.;
- 3) Valutazione congiunta del sistema U-Buy di CINECA per la centralizzazione del processo acquisti integrato con U-Gov, sistema che deve garantire l'aggregazione della domanda, la verifica di budget e le scritture contabili automatiche.
- 4) Analisi e confronto dei Regolamenti per le spese in economia dei tre Atenei regionali per adeguarli al nuovo Codice dei Appalti che entrerà in vigore nel mese di aprile 2016.
- 5) Formazione specialistica congiunta per i Buyer di Ateneo al fine di creare queste nuove figure professionali a supporto dei processi di acquisizione di beni e servizi centralizzati.

Il Piano di attività per l'anno 2016 per la gestione del servizio condiviso di acquisti di beni e servizi è stato presentato dal Direttore Generale dell'Università

degli Studi di Udine al gruppo di lavoro sul servizio condiviso di acquisti in occasione dell'incontro dd. 07.04.2016, tenutosi a Udine.

L'attività svolta e i risultati raggiunti si possono riassumere come segue:

- 1), a seguito della presentazione, a Trieste in data 23.02.2016, da parte della Eldasoft, marchio della Maggioli S.p.A., di un software gestione telematica delle procedure di selezione del fornitore e relativi adempimenti, si è ritenuto opportuno procedere all'acquisto di un software di caratteristiche simili. Successivamente, dall'incontro dd. 07.04.2016 e con successivi scambi via mail, si è proceduto a definire e condividere gli aspetti del capitolato tecnico.

Nel periodo di fine maggio, primi di giugno, si è provveduto con scambio di lettere a definire l'accordo per procedere con una gara comune. Il giorno 21.06.2016 è stata pubblicata la RDO sul MEPA con tutta la relativa documentazione di gara. La composizione della commissione giudicatrice ha visto la partecipazione di un componente per ogni Ateneo (dott.ssa Benolich per l'Università degli Studi di Trieste). La gara si è conclusa con l'aggiudicazione, con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa ai sensi dell'art. 95 del D.Lgs. 50/2016, in data 22.07.2016 alla Maggioli S.p.A. della fornitura del software, con stipula del contratto dd. 25.07.2016. I mesi successivi sono stati caratterizzati da una elevata attività che si è resa necessaria per la profilazione del software acquisito. In particolare si sono tenuti una serie di incontri informativi e formativi sul software dd. 12, 19 e 28.09 e del 12.10 da cui sono emerse alcune problematiche riguardanti la definizione degli utenti abilitati ed il tipo ruolo assunto dagli stessi, dell'indirizzo PEC da utilizzare, i collegamenti al sito dell'ANAC, della GUEE, del CUP, del MIT. Anche se non tutti i collegamenti richiesti sono stati realizzati, in ogni caso dal 2017 si può procedere alla realizzazione, attraverso l'utilizzo del software, della gare telematiche.



2) Dopo numerosi contatti con l'Università degli Studi di Padova, in data 12.04.2016 si è tenuto un incontro a Padova fra i vari responsabili degli acquisti degli Atenei per analizzare i problemi connessi con il potenziale allargamento del mercato elettronico realizzato da UniPd agli Atenei della nostra Regione. E' stata fatta una prima valutazione dei costi necessari ed evidenziata la necessità di procedere con una richiesta comune dei tre Atenei regionali all'utilizzo del MePd. In data 21 giugno 2016, dopo un'attenta condivisione delle necessità connesse all'utilizzo di un nuovo mercato elettronico, è stata inviata lettera ufficiale con la richiesta di utilizzo sperimentale del MePd creato dall'Università degli Studi di Padova. In data 03.10.2016 l'Università degli Studi di Padova ha risposto positivamente alla richiesta con lettera ns prot. 31887 dd. 14.10.2016. L'attività sta registrando un momento di attesa dovuto al cambio di vertice della Direzione Generale dell'Università degli studi di Padova.

3) Il progetto U-Buy (un software acquisti integrato con i sistemi contabili già in uso presso gli atenei) è stato ufficialmente presentato ai Direttori Generali di UniUd e UniTs e al Segretario Generale della SISSA in data 17.03.2016. Nell'incontro del gruppo di lavoro sul servizio condiviso di acquisti, dd. 07.04.2016, il direttore generale dell'Università degli Studi di Udine, capofila del progetto U-Buy con CINECA, prospettava una fase di test, necessaria per valutare se il sistema può garantire l'aggregazione della domanda, la verifica di budget e le scritture contabili automatiche, fra ottobre e dicembre 2016, con un'ipotesi di avvio in produzione con l'inizio del 2017. Ritardi e difficoltà, tutti interni al CINECA, non hanno ancora consentito di passare alla fase di test.

4) L'entrata in vigore del D.Lgs. 50/2016 (nuovo Codice degli Appalti) ha fatto venir meno i Regolamenti per le spese in economia dei tre Atenei regionali, e contestualmente ha fatto nascere l'esigenza per i tre Atenei di dotarsi di un nuovo Regolamento, comune per quanto possibile nel rispetto delle singole organizzazioni, per le spese sotto soglia che regoli tutte quelle aree che di fatto il Codice degli appalti e le successive linee guida dell'ANAC lasciano alla determinazione dei singoli enti. Nel periodo da giugno ad agosto l'attività del gruppo di lavoro dei tre Atenei si è concentrata sui punti principali da inserire nella bozza di Regolamento. Successivamente è stato stabilito un calendario di incontri per effettuare un'analisi comune e contestuale di revisione della bozza elaborata. La prima bozza di Regolamento delle spese sotto soglia è stata presentata e discussa dal gruppo di lavoro sul servizio condiviso di acquisti nell'incontro dd. 07.12.2016. L'analisi e condivisione del testo del testo sta proseguendo nel corso del 2017.

5) Nel corso dell'anno ha preso avvio la fase di formazione specialistica congiunta per i Buyer e per i Back office di Ateneo. Il progetto, presentato in data 08.02.2016 dall'Officina Pittini, con l'obiettivo di creare queste nuove figure professionali a supporto dei processi di acquisizione di beni e servizi centralizzati, è stato inserito nel più generale programma formativo interateneo. Il calendario dei due moduli, uno di 22 ore per i Back office e uno di 50 ore per i Buyer, ha previsto le lezioni distribuite nel periodo che va da ottobre 2016 a gennaio 2017. Il giorno 10.10.2016 si è svolta a Udine la giornata di presentazione del progetto, presenti sia i Buyer, sia i Back Office, che è terminato nella giornata di chiusura del 10.02.2017 e che ha visto la presenza di tutti i partecipanti dei due moduli. L'attività di formazione proseguirà nel 2017 con nuove iniziative di approfondimento sulla base di quanto già svolto nel 2016.

Grazie alla stretta collaborazione fra i 3 atenei e alla condivisione di esperienze, si riscontrano benefici nella qualità e performance dei processi di acquisto con l'introduzione di ulteriori strumenti telematici di e-procurement (software Maggioli e, in futuro, software U-Buy Cineca e mercato elettronico sviluppato dall'Università di Padova), di nuove figure coinvolte in tali processi (i Buyer) dove spesso la sola competenza amministrativa non è più sufficiente per far fronte ai nuovi mercati e alle specificità dei nostri ambiti di ricerca, ma servono competenze tecniche per individuare i prodotti di interesse, ricercare le soluzioni più adeguate e aggregare la spesa quando necessario. Non va dimenticata la normativa di dettaglio che deve disciplinare la fase istruttoria, propedeutica agli acquisti, e sulla quale il gruppo interateneo sta focalizzando l'attenzione per gestire al meglio le procedure, in particolare quelle sotto soglia.

Inoltre nel corso del 2016 si è provveduto ad acquistare il servizio di gestione e pagamento delle tasse di mantenimento dei brevetti per il periodo 2016-2018, sulla base della gara comune indetta con la pubblicazione in data 08.12.2016 dell'avviso di indizione della procedura di affidamento.

INDICAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO

Piano di attività per l'anno 2016 per la gestione del servizio condiviso di acquisti di beni e servizi.

Lettera UniUd ns prot. 10011 dd. 03.06.2016 (UniUd prot. 17154 dd. 26.05.2016), lettera UniTs prot. 16141 dd. 06.06.2016 e lettera SISSA prot. 6250 dd. 13.06.2016 di accordo su gara comune.

Documenti di gara: "Condizioni di fornitura", "Specifiche tecniche software gare telematiche - Modulo offerta tecnica", "Modulo



Offerta Economica”, “Quadro economico”

Delibera C.d.A. dd. 30.09.2016.

Elenco utenti, con profilo, abilitati all’utilizzo del software, richiesta abilitazione ANAC, richiesta pubblicazione GUEE.

Verbale dell’incontro tenutosi a Padova in data 12.04.2016, lettera a DG PD, lettera da DG PD ns. prot. 31887 dd. 14.10.2016.

Presentazione U-Buy - e-Procurement UNIUD 20160317.

Regolamento interno per gli acquisti sotto soglia comunitaria BOZZA 20161207.

Progetto corso Buyer-Back office OP

Calendario-ridefinitio-4ott16-corso-acquisti-OP

Delibera C.d.A dd.29.07.2016, DDG rep. 1010 dd. 22.12.2016, UO 000182 B.O. 77/2016

CRITICITÀ RISCONTRATE NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI (IN CASO DI OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI O NON RAGGIUNTI)

L’obbiettivo nel complesso può dirsi pienamente raggiunto anche se si sono riscontrate alcune criticità che sono essenzialmente imputabili a fattori esterni, quali la riorganizzazione dell’Università di Padova che ha rimandato al 2017 l’eventuale accordo definitivo in merito all’utilizzo condiviso del mercato elettronico sviluppato dall’Ateneo veneto e le difficoltà tecniche del Cineca nel realizzare l’applicativo U-Buy.

Il regolamento acquisti sotto soglia sconta la necessaria e continua revisione dovuta alla normativa sugli appalti il cui Testo Unico (D.Lgs. 50/2016), già rettificato e integrato, è in attesa di nuovo correttivo.



OBIETTIVO 3
RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE
<p>Già a partire dal 2015, nell'ambito del più articolato processo di rilevazione delle opinioni degli studenti, il Presidio della qualità ha sviluppato un'intensa attività finalizzata all'efficientamento delle indagini sulla qualità percepita, che rientra nell'ambito del Piano di azioni dell'Ateneo in preparazione delle visite di Accreditamento periodico presentato dal Presidio della Qualità agli organi accademici nelle sedute del mese di febbraio 2016. In particolare, il PQ è intervenuto nell'ambito delle Indagini sulla qualità percepita al fine di migliorare la copertura e l'informatività del questionario sull'esperienza complessiva e sui servizi erogati dall'Ateneo.</p> <p>Poiché nella prima sperimentazione di somministrazione online del questionario (febbraio-luglio 2015) sono state riscontrate criticità quali la bassa copertura della rilevazione e la risposta da parte di un campione autoselezionato (e quindi non rappresentativo) di studenti legate al fatto che la compilazione era facoltativa, nel 2016 la compilazione di tali questionari è stata resa obbligatoria.</p> <p>Il PQ ha ritenuto inoltre di consultare in proposito il Direttore Generale per individuare l'elenco dei servizi da sottoporre a valutazione.</p> <p>La rilevazione sull'esperienza complessiva 2015/2016 si è svolta tra agosto e settembre 2016, e gli esiti sono stati oggetto di un'approfondita condivisione con tutti i soggetti interessati, sia interni che esterni, che si sta prolungando nel corso del 2017. Inoltre, ogni struttura organizzativa coinvolta nell'erogazione dei servizi sottoposti a valutazione ha ricevuto anche i report di dettaglio delle proprie valutazioni, in modo da poter analizzare in maniera puntuale i punti di forza e di debolezza emersi dalla rilevazione e utilizzarli per la definizione degli obiettivi organizzativi 2017.</p> <p>Sempre nell'ottica di ampliare il ruolo che la qualità dei servizi erogati deve avere nella definizione degli obiettivi, nel 2017 si darà seguito ad un primo processo di misurazione delle attività correnti, al fine di valutare, a partire dal 2018, la possibilità di introdurre accanto a obiettivi di innovazione (legati a nuovi risultati) anche obiettivi di miglioramento (legati all'aumento dell'efficienza interna)</p> <p>A questo fine, nel Piano integrato 2017 è stato inserito il quadro generale di tali indicatori, elaborato sulla base dei criteri e degli esiti delle indagini descritte.</p>
INDICAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO
Esiti delle rilevazioni
CRITICITÀ RISCOSETRATE NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI (IN CASO DI OBIETTIVI PARZIALMENTE RAGGIUNTI O NON RAGGIUNTI)

Allegato 1.2 - Riepilogo livello di raggiungimento obiettivi collettivi e individuali anno 2016

Vedasi elenco allegato



Allegato 1.3 - Esiti valutazione dei comportamenti organizzativi: medie per Settori e Dipartimenti

		Media
LIV_1_STRUTTURA	LIV_2_STRUTTURA	
	Settore Servizi agli studenti e alla didattica	3,83
	Settore Servizi alla ricerca e Rapporti con il territorio	3,50
	Settore Servizi per il trasferimento della conoscenza	3,69
Area dei Servizi Istituzionali	Totale media Area	3,71
	Settore Servizi al personale	3,93
	Settore Servizi amministrativi generali	3,95
	Settore Servizi economico finanziari	3,87
Area dei Servizi Amministrativi ed Economico_Finanziari	Totale media Area	3,91
	Settore Manutenzioni e servizi interni	2,98
	Settore Patrimonio e provveditorato	3,85
	Settore Servizi tecnici	3,81
	Unita' di staff Servizio di prevenzione e protezione	3,12
Area dei Servizi Tecnici e di Supporto	Totale media Area	3,40
	Settore Infrastrutture informatiche e telematiche	3,69
	Settore Organizzazione servizi, Supporto utenti e Autenticazione	3,33
	Settore Sistemi Informativi	4,07
Area dei Servizi ICT	Totale media Area	3,72
	DEAMS	3,78
	DF	4,00
	DIA	4,20
	DISPES	3,91
	DiSU	3,89
	DMG	4,41
	DSCF	3,94
	DSM	3,71
	DSV	3,94



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

	IUSLIT	4,03
Dipartimento	Totale media Dipartimenti	3,97
	Unità di staff Direzione Generale	3,50
<i>Totale medie Ateneo</i>	<i>Media Ateneo</i>	3,79