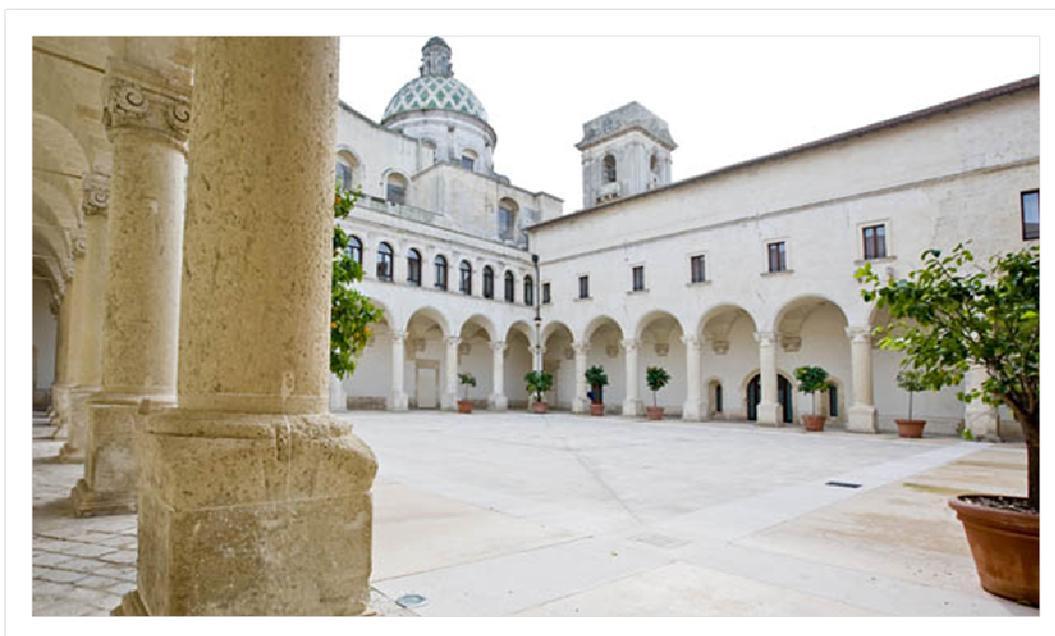




**UNIVERSITÀ
DEL SALENTO**

PIANO DELLA PERFORMANCE 2012



Gennaio 2012

Copyright Università del Salento 2012 – Vietata la vendita

A cura dell'*Ufficio Organizzazione e Qualità*, Area Organizzazione, Qualità e Audit - Direzione Amministrativa

INDICE

1. PREMESSA	4
2. PRINCIPI DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
3. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI	8
3.1 Chi siamo	8
3.2 Cosa facciamo	9
3.3 Come operiamo	9
4. IDENTITÀ	10
4.1. L'Amministrazione "in cifre"	10
4.2 L'Organizzazione dell'Ateneo	13
4.3 Mandato Istituzionale Missione	13
4.4 Albero della performance	14
5. ANALISI DEL CONTESTO	16
5.1 Analisi del contesto esterno	26
5.2 Analisi del contesto interno	28
5.2.1 Organizzazione	27
5.2.2 Risorse strumentali ed Economiche	28
5.2.3 Risorse Umane	30
6. OBIETTIVI STRATEGICI	33
7. COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	35
8. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	36

1. PREMESSA

L'art.10 del decreto legislativo n. 150/2009 rende obbligatorio per le amministrazioni pubbliche la redazione annuale del Piano della Performance, un documento programmatico triennale in coerenza con le risorse finanziarie assegnate, nel quale sono indicati obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance attesa. Il suddetto Piano ha lo scopo di assicurare la qualità della performance dell'amministrazione dal momento che in esso si esplicitano il processo e le modalità con cui sono stati formulati gli obiettivi, (nonché l'articolazione complessiva degli stessi).

Questa Università seguendo le prescrizioni del D. Lgs. n.150/2009 e successive modificazioni e le linee di indirizzo delle delibere della Commissione indipendente per la valutazione, trasparenza e integrità delle Amministrazioni pubbliche (d'ora innanzi CIVIT), con D.R. n. 1856 del 28.12.2010 ha adottato le "Linee guida per la misurazione e valutazione della Performance" con cui sono state definite modalità e metodi di valutazione della performance organizzativa e individuale ed è stata prevista, in coerenza con la normativa di riferimento, l'adozione del "Piano della Performance" entro il 31 gennaio di ogni anno.

Tenuto conto della Delibera CIVIT n. 112 del 28 ottobre 2010, che definisce struttura e modalità di redazione del Piano della Performance, con D.R. n. 72 del 31.01.2011 è stato approvato il "Piano della Performance 2011-2013" per la realizzazione del quale sono stati coinvolti i Responsabili delle strutture del nostro Ateneo che, d'intesa con il personale afferente alle rispettive strutture, hanno partecipato alla definizione degli obiettivi operativi. Ciascuno degli obiettivi strategici assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Amministrativo su base triennale è stato tradotto in uno o più obiettivi operativi. In tal senso, l'obiettivo del percorso intrapreso da questo Ateneo, è valutare le performance del personale, incentivando e valorizzando le risorse meritevoli, e rafforzando il senso di appartenenza all'Ateneo e, nel contempo, migliorare il livello del servizio offerto dall'Ente.

Il processo di valutazione è gestito, a tutt'oggi, attraverso un Sistema Informativo di supporto al sistema di misurazione e valutazione della Performance la cui fornitura è stata affidata con D.D. n. 371 del 03/12/2010.

Al fine di adeguare il Sistema di valutazione alle modifiche normative e ai mutamenti organizzativi intervenute nel corso del 2011, questa Amministrazione ha integrato e aggiornato le "Linee guida per la misurazione e valutazione della Performance". In particolare, con riferimento alla misurazione della performance organizzativa, è stato definito un "Sistema di Cruscotti di indicatori" in grado di rilevare lo stato dell'organizzazione a livello di Ateneo e di singola struttura, evidenziando eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite.

Nello specifico il set comprende:

- *indicatori di costo e di efficienza complessiva* al fine di avere un quadro complessivo dell'allocazione delle risorse di ateneo;
- *indicatori di efficacia oggettiva* al fine di analizzare le caratteristiche quali-quantitative dei servizi;
- *indicatori di efficacia percepita* al fine di analizzare la percezione degli utenti dei servizi attraverso la somministrazione di questionari a studenti, personale tecnico amministrativo e personale docente, ovvero customer satisfaction).

L'Università del Salento, nell'anno 2011, ha applicato, in via sperimentale, il modello CAF-Università promosso dalla Fondazione CRUI, quale strumento di autovalutazione per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza (analizzati nel Rapporto di Autovalutazione) al fine di adottare eventuali interventi correttivi e definire le priorità strategiche e gli obiettivi nel Piano delle Performance.

L'applicazione del metodo CAF ha consentito all'Amministrazione di:

- recepire una diagnosi dell'organizzazione nel suo complesso (Rapporto di Autovalutazione);
- individuare le priorità e le azioni di miglioramento da adottare sulla base delle criticità rilevate (Piano di Miglioramento);
- definire degli obiettivi operativi per l'anno 2012 che tengono conto dei punti di debolezza/criticità emersi dal Laboratorio CAF.

Al fine di definire strategie aderenti al contesto di riferimento, questo Ateneo nell'anno 2012, adotterà il "Piano di miglioramento" quale strumento di *assessment* mirato a definire piani e azioni volte a rimuovere gli elementi di debolezza individuati dall'analisi delle aree critiche, con il predetto metodo CAF.

Da ultimo, in considerazione degli effetti che derivano dall'attuazione della "Riforma Gelmini" (L.240/2010), che comporteranno nei prossimi mesi modifiche sostanziali degli assetti organizzativi e strutturali con conseguenti ripercussioni sull'impianto del Piano stesso, questa Università ha redatto il presente documento limitando l'arco temporale di riferimento al solo anno 2012.

2. Principi della misurazione della performance

Il Piano della *performance* è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i *target* su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa. Ha lo scopo di assicurare la qualità della performance dell'amministrazione dal momento che in esso è esplicitato il processo e le modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

La CIVIT con delibera n. 112/2010 è intervenuta dettando "Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance* – arti. 10, comma 1, lettera a) del D. Lgs.n.150/2009 -" definendo i principi generali cui attenersi nella stesura, che possono essere così enunciati:

1. Trasparenza
2. Immediata intelligibilità
3. Veridicità e verificabilità
4. Partecipazione
5. Coerenza interna ed esterna
6. Orizzonte pluriennale
7. Collegamento ed integrazione con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio
8. Gradualità.

Uno degli indirizzi fondamentali della delibera prevede che nella redazione del Piano si debba garantire *la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance.*

Dal punto di vista dei contenuti, il Piano della *performance* deve contenere:

1. gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
2. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
3. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

La CIVIT con la recente delibera **n.1/2012** del 05/01/2012 ha fornito alle Pubbliche Amministrazioni ulteriori indicazioni relative al miglioramento qualitativo dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance.

Le principali integrazioni della delibera rispetto alle precedenti¹ riguardano:

- la chiarezza nella definizione dei soggetti coinvolti, dei ruoli e delle responsabilità nelle fasi di definizione, adozione e *audit* dei Sistemi e dei Piani;
- il richiamo a un più efficace coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni dell'amministrazione nel processo di elaborazione dei due documenti;

¹ (delibere nn. 89, 104, 112 e 114 del 2010)

- la trasparenza e l'accessibilità dei Sistemi e dei Piani;
- il collegamento tra il Sistema e il Piano;
- il raccordo dei documenti con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché con i sistemi di controllo esistenti;
- la predisposizione di interventi di accompagnamento per lo sviluppo di competenze interne per una corretta attuazione del ciclo di gestione della *performance*.

Nella predisposizione del Piano delle Performance 2012, l'Università del Salento ha recepito le indicazioni della predetta delibera, in particolare per quanto attiene:

- ✓ l'attenzione al processo di integrazione nonché al raccordo del "Piano della Performance 2012" con gli altri strumenti di programmazione ("Documento Annuale di Programmazione 2012", "Piano Strategico – *Programmazione del Sistema Universitario - 2010-2012*");
- ✓ il collegamento del Piano della Performance 2012 con le "Linee guida per la misurazione e la valutazione delle performance – anno 2012" integrate contestualmente alla redazione del Piano, alla luce dei mutamenti organizzativi e legislativi intervenuti nell'anno 2011 (e alle quali si rimanda per ciò che riguarda le modalità e i metodi di valutazione della performance organizzativa e individuale);
- ✓ il raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- ✓ un più efficace coinvolgimento degli *stakeholder* (L'Università del Salento, nell'anno 2011, ha applicato in via sperimentale il modello CAF-Università, quale strumento di autovalutazione per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza ai fini dell'adozione di eventuali interventi correttivi e della definizione delle priorità strategiche e degli obiettivi nel Piano delle *Performance*. L'applicazione del metodo CAF ha consentito all'Amministrazione di:
 - recepire una diagnosi dell'organizzazione nel suo complesso (Rapporto di Autovalutazione);
 - individuare le priorità e le azioni di miglioramento da adottare sulla base delle criticità rilevate (Piano di Miglioramento);
 - definire gli obiettivi operativi per l'anno 2012 (Piano della Performance 2012);
- ✓ trasparenza e l'accessibilità dei Sistemi e dei Piani (come prescritto dalla Delibera CIVIT n. 105 del 14 ottobre 2010 si è provveduto a creare la sezione "Trasparenza, valutazione e merito" all'interno della quale sono accessibili "*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, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità*")

3. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

3.1 Chi siamo

L'Università del Salento trova la sua prevalente ubicazione a Lecce, che sempre più si caratterizza come città universitaria, impegnata nella realizzazione di un progetto culturale volto alla crescita dei suoi giovani e del suo territorio avendo adottato i principi della libertà di pensiero e di opinione, della trasparenza e della meritocrazia cui si ispira il nostro Ateneo.

Con D.R. n. 1604 del 29/12/2011 è stato emanato “il nuovo Statuto dell'Università del Salento” ai sensi dell'art. 2 della Legge n. 240 del 30/12/2011, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 7 del 10/01/2012, che, nell'art. 36 – Parte II – Titolo I recita “ *L'Ateneo si articola in Dipartimenti e Coordinamenti didattici, denominati Facoltà o Scuole e si organizza nei due Poli didattici di Lecce e di Brindisi*”.

Con D.R. n. 5 del 10/01/2012, ai sensi dell'art. 107 del Nuovo Statuto, in fase di prima applicazione, sono stati istituiti otto dipartimenti:

- 1) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari MAT/*, FIS/*, INF/*
- 2) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari BIO/*, CHIM/*, MED/*, GEO/*
- 3) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari ICAR/*, ING-IND/*, ING-INF/*
- 4) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari L-ANT/*, L-ART/*
- 5) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari L-FIK-LET/*, L-LIN/*, M-FIL/*, L-OR/*
- 6) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari M-PED*, M-STO/*, M-GGR/*, M-PSI/*, SPS/*, M-DEA/*;
- 7) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari IUS/*
- 8) Dipartimento responsabile dei settori scientifico-disciplinari SECS-P/*, SECS-S/*.

Alla data di entrata in vigore dello Statuto, in fase di prima applicazione, sono istituite le seguenti sei Facoltà quali strutture di raccordo dei Dipartimenti.

- 1) Facoltà di Economia;
- 2) Facoltà di Ingegneria
- 3) Facoltà di Giurisprudenza
- 4) Facoltà di Scienze matematiche, fisiche e naturali
- 5) Facoltà di Lettere e Filosofia, Lingue e Beni culturali
- 6) Facoltà di Scienze della formazione, Scienze politiche e sociali.

Le strutture e le sedi dell'Università, organizzate in 3 Poli - Polo Urbano, Polo ExtraUrbano e Polo Brindisi – supportano il patrimonio di tradizione e di innovazione, proprio della popolazione salentina.

L'Ateneo con i suoi laboratori informatici oltre a quelli altamente specializzati adibiti alla ricerca scientifica, le aule, le biblioteche aperte agli studenti ed al territorio e i musei, si configura una realtà dinamica e versatile, entusiasta di fare crescere la propria comunità universitaria nell'ottica del progresso scientifico e della condivisione del capitale culturale e umano.

3.2 Cosa facciamo

L'Università del Salento è un'istituzione pubblica che ha come compito primario l'istruzione superiore e la ricerca scientifica e tecnologica. Essa si pone l'obiettivo di servire la società educando i leader di domani ed estendendo le frontiere della conoscenza e conferisce i titoli previsti dalla legge per i Corsi di Studio attivati.

L'organizzazione è ispirata in particolare alla:

- ✓ collaborazione con altre istituzioni pubbliche ed anche con soggetti privati attivando, ove necessario, forme associative;
- ✓ valutazione preventiva dei riflessi organizzativi delle proposte presentate agli Organi di governo dell'Ateneo, alle singole strutture didattiche e ai Dipartimenti;
- ✓ articolazione dell'ordinamento interno delle strutture didattiche e dei Dipartimenti, in relazione alla peculiarità delle diverse situazioni;
- ✓ delegabilità delle funzioni.

3.3 Come operiamo

L'Università organizza la propria amministrazione attuando il principio della distinzione tra indirizzo politico e controllo, da un lato, e gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dall'altro. L'attività dell'Università si conforma ai principi di:

- a. pubblicità degli atti e accesso ai documenti;
- b. semplificazione e snellimento delle procedure;
- c. responsabilità individuale nell'attuazione delle decisioni;
- d. controllo della regolarità degli atti e verifica dei risultati raggiunti, secondo quanto stabilito dallo Statuto e dai Regolamenti d'Ateneo.

4. Identità

4.1. L'Amministrazione "in cifre"

L'Università del Salento presenta un ampio ventaglio di attività formative articolate in nelle seguenti tre Aree rappresentative dei settori scientifico disciplinari dell'Ateneo:

- ✓ giuridico-economica;
- ✓ umanistico-sociale;
- ✓ tecnico-scientifica.

Si riportano di seguito le informazioni utili a conoscere la consistenza dei principali fruitori dei servizi (studenti) e dell'offerta formativa erogata nell'a.a. 2011/2012 (pre e post lauream).

La popolazione studentesca	Totale
Iscritti ai Corsi di Laurea a.a. 2011/12	21.643
<i>di cui Immatricolati CdL Triennali e Ciclo Unico</i>	<i>3.839</i>
<i>di cui Immatricolati puri</i>	<i>3.151</i>
<i>di cui Iscritti al I anno CdL Magistrali</i>	<i>1.132</i>
Laureati a.s. 2011	3.952
<i>di cui laureati ai CdL del nuovo ordinamento</i>	<i>3.663</i>
<i>di cui laureati ai CdL del vecchio ordinamento</i>	<i>289</i>
Iscritti ai Corsi Post-Laurea a.a. 2010/11	666
<i>di cui iscritti a Corsi di Dottorato di ricerca</i>	<i>352</i>
<i>di cui iscritti a Master e Corsi di perfezionamento</i>	<i>154</i>
<i>di cui iscritti a Scuole di Specializzazione</i>	<i>160</i>

Fonte: sistema informatico ESSE3

L'Offerta Formativa 2011-2012

Agli studenti la nostra Università propone una vasta scelta di percorsi didattici, strutturati in 10 Facoltà, che garantiscono diverse opportunità di formazione e itinerari professionalizzanti

27 Corsi di Laurea I livello

33 Corsi di Laurea II Livello

Beni Culturali	Tecnologie per la Conservazione e il Restauro Beni Culturali Beni Archeologici	Archeologia Archivistica e Biblioteconomia Scienze per la Conservazione e il Restauro Storia dell'Arte
Economia	Economia Aziendale Economia e Finanza	Economia Finanza e Assicurazioni Gestione delle Attività Turistiche e Culturali Management Aziendale
Giurisprudenza	Giurisprudenza (Corso di laurea a ciclo unico)	
Ingegneria	Ingegneria Civile Ingegneria dell'informazione Ingegneria industriale	Ingegneria civile Ingegneria delle telecomunicazioni Ingegneria gestionale Ingegneria informatica Ingegneria meccanica Ingegneria dei Materiali Ingegneria Aerospaziale
Ingegneria Industriale	Ingegneria industriale	
Lettere e Filosofia	Scienze della comunicazione Scienze politiche e delle relazioni internazionali Filosofia Lettere	Scienze della Politica Lettere Moderne Lettere Classiche Scienze Filosofiche
Lingue e Letterature straniere	Lingue, Letterature e Comunicazione Interculturale Scienza e Tecnica della Mediazione Linguistica	Lingue Moderne, Letterature e Traduzione Letteraria Dinamiche Interculturali e Mediazione Linguistica Traduzione Tecnico-Scientifica e Interpretariato Metodologia dell'Intervento Psicologico Filosofia e Scienze dell'Educazione Scienze Pedagogiche
Scienze della Formazione	Scienza e Tecniche Psicologiche Scienze della Formazione e Saperi Filosofici Pedagogia dell'Infanzia	Biologia ed Ecologia Costiera e Marina Biologia Biotecnologie Mediche e Nanobiotecnologie Fisica Matematica Valutazione di Impatto e Certificazione Ambientale
Scienze MM.FF.NN.	Biotecnologie Scienze Biologiche Optica e Optometria Fisica Scienze e Tecnologie per l'Ambiente Matematica	Progettazione e Gestione delle Politiche e dei Servizi Sociali Sociologia e Ricerca Sociale
Scienze Sociali, Politiche e del Territorio	Scienze dell'Amministrazione e Politiche del Territorio Servizio Sociale Sociologia	

Fonte: Manifesto degli Studi – Portale Istituzionale

L'Offerta post-lauream 2011-2012

L'offerta *post-lauream* dell'Ateneo Salentino è costituita da ben **29** Corsi di Dottorato di Ricerca, **13** Master di I Livello e **7** Master di II livello, che vedono coinvolti la quasi totalità delle Facoltà.

Master di I livello

Master di II livello

Beni Culturali	-Musica e comunicazione audiovisiva	
Economia	-Management delle organizzazioni sportive -Marketing Management dei Servizi turistici	-Management e Governance del territorio
Giurisprudenza	-Programmazione e progettazione comunitaria per la cooperazione internazionale e lo sviluppo territoriale	-Gestione delle risorse ambientali. Acqua, Suolo, Rifiuti ed energia - MPEAP - Master Professionnel European D'Administration Publique -Management pubblico e e-Government
Lettere e Filosofia		
Lingue e Letterature straniere	-Mediazione linguistica interculturale in materia di immigrazione e Asilo -EU Projects -European Translator (MET) -Human Resources Management -Tourism Management -European ICT (MEICT) -European Business Law	-Interreligious dialogue and tourism
Scienze della Formazione		-Pedagogia della salute - approccio sistemico
Scienze MM.FF.NN.	-Data Manager in oncologia: esperto nella progettazione e gestione di uno studio clinico	-Sanità elettronica e tecnologie biomediche
Scienze Sociali, Politiche e del Territorio	-Comunicazione pubblica e istituzionale	

Fonte: Manifesto degli Studi – Portale Istituzionale

4.2 L'organizzazione dell'Ateneo

L'assetto organizzativo dell'Università del Salento è stato ampiamente rivisto con l'approvazione del nuovo Statuto che ha realizzato, in attuazione della Legge di Riforma del Sistema Universitario (L. 240/2010), una profonda razionalizzazione soprattutto delle strutture dedicate alla ricerca e alla didattica. Come specificato in premessa, alla data di entrata in vigore dello Statuto, in fase di prima applicazione, il numero dei Dipartimenti è sceso da **17 a 8**, mentre il numero delle Facoltà si è ridotto da **10 a 6**.

Nella tabella seguente seguito si riporta l'organico dell'Ateneo:²

Le Risorse umane
670 Docenti di ruolo
611 Personale Tecnico-Amm.vo
48 Lettori madre -lingua
208 Docenti a Contratto
98 Assegnisti di Ricerca

4.3 Mandato istituzionale e Missione

Il mandato istituzionale dell'Università del Salento è quello di garantire, nel pieno rispetto dei principi costituzionali, l'istruzione superiore e la ricerca scientifica e tecnologica.

La missione dell'Università del Salento è quella di incoraggiare lo spirito di iniziativa, l'integrità, l'etica e l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza. Continuando l'idea dei propri fondatori l'Università del Salento supporta la crescita individuale e la creatività nei diversi ambiti del sapere senza distinzione di genere e di razza. Docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti tendono a questi obiettivi in un contesto di libertà e di responsabilità.

Tutti gli sforzi sono indirizzati al miglioramento continuo dell'offerta didattica, sostenuta da un'attività di ricerca di alto profilo, che in alcuni settori vanta il riconoscimento internazionale di eccellenza. I laboratori e i centri di ricerca dell'Ateneo salentino sono frequentati da studiosi provenienti da tutto il mondo. Altra priorità è l'internazionalizzazione, che si prefigge di consentire occasioni di studio e di lavoro

² Fonte: Rapporto di Ateneo di Ateneo 2011/Banca dati Cineca

in ambienti stimolanti e fecondi sul piano intellettuale e culturale. La frequentazione di colleghi con diverso background, infatti, è ritenuta indispensabile alla crescita individuale di studenti e di docenti.

Chi si iscrive all'Università del Salento ha la certezza di costruire un bagaglio di conoscenze e una *formamentis* che agevolmente potranno essere sfruttate al termine degli studi seppure in tipologie occupazionali non direttamente connesse alla specificità della formazione ottenuta.

4.4 Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta il legame tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi, azioni e risorse).

In altri termini tale mappa dimostra come gli obiettivi, ai vari livelli e di diversa natura, contribuiscano ad un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

Le aree strategiche dell'Università del Salento, intese quali macro-ambiti di intervento, sono le seguenti:

- a. supporto alla didattica e alla ricerca
- b. risorse umane e sviluppo organizzativo
- c. infrastrutture
- d. servizi informatici

Per ciascuna delle aree strategiche innanzi indicate, si è proceduto con la redazione di una tabella di sintesi degli *outcome* che si prevede realizzare, ciò al fine di agevolare **l'accessibilità** alle informazioni da parte degli stakeholder e di far comprendere a pieno il risultato atteso attraverso la realizzazione delle strategie poste in essere dall'Ateneo.

Nella tabella che segue è sintetizzata la declaratoria degli out come di ciascuna area

MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	AREA STRATEGICA	OUTCOME
Istruzione superiore ricerca scientifica e tecnologica	Supporto alla didattica e alla ricerca	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento significativo del numero di studenti immatricolati e iscritti. - Riduzione del numero di studenti fuori corso - Riduzione del tasso di abbandono - Aumento del numero di contatti-imprese studenti
	Risorse umane e sviluppo organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Accrescimento delle competenze del personale - Ottimizzazione dei procedimenti amministrativi mediante la reingegnerizzazione dei processi interni. - Consistente aumento del livello di informazione degli utenti relativamente agli atti e ai procedimenti amministrativi - Razionalizzazione del flusso procedimentale e relativo adeguamento alle intercorse modifiche normative. - Attuazione della Riforma Gelmini
	Infrastrutture	<ul style="list-style-type: none"> - Innalzamento dello standard di abitabilità degli edifici dell'Università. - Maggiore razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi.
	Servizi informatici	<ul style="list-style-type: none"> - Informatizzazione dei servizi a supporto delle strutture didattiche. - Informatizzazione dei servizi ad uso del Personale.

5. Analisi del contesto

Il processo di pianificazione di un'organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere a pieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio.

L'Università del Salento, nell'anno 2011, ha applicato in via sperimentale il modello CAF-Università promosso dalla Fondazione CRUI, quale strumento di autovalutazione per l'individuazione dei punti di forza e di debolezza (evidenziati nelle tabelle seguenti) ai fini dell'adozione di eventuali interventi correttivi e della definizione delle priorità strategiche e degli obiettivi nel Piano delle Performance. L'applicazione del metodo CAF ha consentito all'Amministrazione di:

- recepire una diagnosi dell'organizzazione nel suo complesso (Rapporto di Autovalutazione);
- individuare le priorità e le azioni di miglioramento da adottare sulla base delle criticità rilevate (Piano di Miglioramento);
- definire gli obiettivi operativi per l'anno 2012 (Piano della Performance 2012).

Criterio 1: Leadership	
Sottocriterio 1.1 Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Buon processo di definizione di mission, vision anche nella fase di traduzione di missione e visione in linee di azione e obiettivi strategici. La missione e la visione sono costantemente riviste in funzione di novità legislative e dirigenti. • Rispetto della morale e dell'etica 	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale ritiene necessario un maggiore supporto alla comprensione del legame esistente tra compiti ed obiettivi; • Nonostante la forte attenzione degli organi di governo nella diffusione di mission e vision (il Rettore stesso si reca presso le strutture incontrando il personale) non tutto il personale dichiara di essere informato su mission, vision ed obiettivi in quanto la comunicazione si ferma, in molte ripartizioni, ai capi ufficio. • Poiché il processo di analisi dei risultati ottenuti e successivo adeguamento degli obiettivi alle mutate esigenze della struttura è in fase di avvio, non si riscontra ad oggi un approccio sistematico da parte delle varie Ripartizioni.

Sottocriterio 1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Forte comunicazione tra Direttore Amministrativo e Dirigenti per quanto riguarda la definizione degli obiettivi. • Vi è una grande attenzione verso l'uso di modelli organizzativi e relative attribuzioni di funzioni e ambiti di responsabilità. • Forte tendenza al lavoro per gruppi di lavoro su aspetti che potrebbero essere trasversali alle Ripartizioni o nell'ambito della stessa Ripartizione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di un sistema di audit e controllo per un monitoraggio interno dei processi. • I dirigenti dichiarano di condividere con i collaboratori gli obiettivi individuati anche se il personale ritiene che nelle strutture sia poco presente l'abitudine a lavorare per obiettivi e misurazione dei risultati. • Nonostante sia utilizzato il lavoro per progetto in alcune strutture con definizione di tempi e modi di esecuzione ed un utilizzo di strumenti di project management del progetto, sarebbe opportuno promuovere in maniera forte nell'Ateneo l'approccio per progetti con relativo monitoraggio mediante strumenti di project management, laddove sia necessario. • Nonostante vi sia qualche evidenza circa l'introduzione di sistemi di TQM non si registra la presenza di certificazioni di qualità verso le quali sarebbe invece necessario tendere.
Sottocriterio 1.3 Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • La leadership si comporta come modello di ruolo e questo è fortemente percepito anche dal personale. • Disponibilità ad accogliere feedback da parte del personale. • Pur non potendo ricorrere a dei riconoscimenti di carattere economico, lo sforzo del personale e l'impegno nei lavori di gruppo è realizzato mediante riconoscimenti anche formalizzati. • Forte attenzione verso le problematiche personali dei dipendenti ed elasticità nel lavoro mirata a consentire ai dipendenti di conciliare problemi di carattere personale al lavoro. Forte attenzione verso i disabili e verso le pari opportunità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discordanza tra percezione del personale e dichiarazione del leader sulla delega delle responsabilità, scarse evidenze di delega formalmente codificata. • La comunicazione al personale riguardante aspetti chiave dell'organizzazione avviene in maniera strutturata se essa parte dal Rettore mentre nelle varie Ripartizioni il personale viene informato con riunioni spesso estemporanee. Si potrebbe pensare ad un coinvolgimento maggiore e più strutturato del personale da parte dei Dirigenti. • Nonostante la leadership si impegni a supportare il personale nello svolgimento dei propri compiti, il personale si sente poco supportato nello svolgimento dei propri compiti e pertanto sarebbe necessario un maggiore interesse da parte dei dirigenti. • In alcune Ripartizioni vi è una forte tendenza ad accentrare

PUNTI DA APPROFONDIRE:

- Capire per quale motivo, nonostante la leadership si impegni a supportare il personale, il personale non percepisce tale attenzione.
- Approfondire i motivi che impediscono l'attuazione di un effettivo processo di delega delle responsabilità

Sottocriterio 1.4 Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • I rapporti con i politici sia a livello nazionale che a livello locale sono buoni e gestiti direttamente dal Rettore. Si riscontra un allineamento tra le azioni intraprese e le linee politiche riscontrabile nella attenta definizione degli obiettivi strategici del Direttore Amministrativo che risultano aderenti alle disposizioni di legge. • Forte attenzione verso le partnership ed i network che dimostrano l'esigenza dell'università del Salento di fare un lavoro di squadra non solo con le istituzioni del posto ma anche e soprattutto con altri organismi nazionali ed internazionali che ruotano attorno all'Università • Presidenza dell'UNIMED. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le attività di marketing sono orientate soprattutto agli studenti anche se non vi è l'evidenza di una vera e propria strategia di marketing. • I portatori di interesse più significativi non sono coinvolti nella definizione di obiettivi in termini di output ed outcome ma vengono coinvolti solo i portatori di interesse interni.

Critero 2: Politiche e strategie	
Sottocriterio 2.1 Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un quadro completo e ben definito dei portatori di interesse. • La raccolta e la diffusioni delle informazioni nell'organizzazione è buona anche se non è realizzata con un approccio sistematico ne vi sono strumenti di analisi delle informazioni raccolte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca l'analisi sistematica di rischi e opportunità attraverso analisi SWOT
Sottocriterio 2.2 Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Sono stati sviluppati metodi per monitorare, misurare e valutare le performance dell'organizzazione universitaria • Attenzione ai temi di miglioramento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il coinvolgimento dei portatori di interesse deve essere potenziato sia a livello generale sia di singola struttura • Non vengono utilizzati strumenti ad hoc per rivedere sistematicamente rischi e opportunità e identificare i fattori critici di successo
Sottocriterio 2.3 Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Adozione del Piano delle Performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Il coinvolgimento dei portatori di interesse deve essere più strutturato
Sottocriterio 2.4 Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di confronti con altre realtà simili mirati a individuare iniziative di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di un monitoraggio sistematico dei fattori e degli indicatori interni del cambiamento e della domanda esterna di modernizzazione e innovazione • Le iniziative di cambiamento non passano attraverso la pianificazione e non avvengono mediante confronto sistematico con i portatori di interesse più significativi.

Criterio 3: Personale	
Sottocriterio 3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • In occasione di importanti modifiche organizzative e in presenza di criticità e picchi lavorativi, il personale si dimostra flessibile e collaborativo. • Nella maggior parte delle Aree i sistemi utilizzati per il riconoscimento dell'impegno sono di tipo selettivo e seguono logiche meritocratiche, valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance. • Nell'Università del Salento è garantito il rispetto delle pari opportunità fra uomini e donne per quanto riguarda lo sviluppo di carriera • Nell'Università del Salento è garantito il rispetto delle necessità dei dipendenti per quanto riguarda l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa • Nell'Università del Salento c'è attenzione ai bisogni dei soggetti con disabilità. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nonostante i vertici abbiano dichiarato l'esistenza di principi fondamentali su cui si basa la politica di gestione delle risorse umane, si rileva la necessità di una maggiore chiarezza nel comunicare a tutto il personale la relazione fra modalità di gestione delle risorse umane e obiettivi dell'organizzazione, ed anche nel comunicare i criteri seguiti per assegnare premi e promozioni. • In nessuna Ripartizione è codificato un sistema formale e strutturato per l'analisi dei bisogni del personale; ciò avviene nel corso di riunioni con il gruppo direttivo o tramite colloqui diretti. • Nonostante si rilevi una certa attenzione nel definire le responsabilità sui procedimenti amministrativi al personale in funzione del ruolo ricoperto ed anche in funzione di specifiche competenze. Ciò non è percepito adeguatamente dal personale.
Sottocriterio 3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • All'interno delle strutture, nella scelta dei dipendenti da formare, c'è attenzione affinché tutti abbiano la possibilità di accedere ai corsi, rispettando le priorità derivanti dalle esigenze più immediate degli uffici. • Le proposte di formazione che provengono dagli stessi dipendenti vengono generalmente ben accolte dai responsabili di struttura. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Non esiste un quadro formalmente definito delle competenze individuali del personale • Non esiste una pianificazione della formazione, poiché non è stato redatto negli ultimi anni il Piano Generale della Formazione. • Si rileva la necessità da parte del personale di una maggiore pianificazione dei programmi di inserimento del personale in una nuova struttura o in una nuova funzione. • Si rileva che la mobilità interna del personale, seppur promossa e perseguita in quasi tutte le strutture, viene pianificata ed attuata in base alle esigenze delle strutture (carenza di personale, picchi lavorativi, necessità di competenze specifiche) e non in base alle esigenze reali manifestate dal personale. • La mobilità esterna (verso strutture diverse dall'UniSalento) non è in alcun modo promossa,

	<p>anche se questo è dovuto alla carenza di personale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formazione viene erogata in massima parte con metodi tradizionali; si evidenziano solo alcuni esperimenti di utilizzo di metodi innovativi in alcune strutture. • Non viene data sufficiente importanza all'outcome della formazione.
Sottocriterio 3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicazione dall'alto verso il basso è efficace avviene attraverso molteplici strumenti • La DIA è attenta nel raccogliere idee e suggerimenti da parte dei propri dirigenti e responsabili di strutture complesse in occasione di importanti innovazioni che riguardano l'intera organizzazione. • Il percorso seguito per la redazione del Piano Triennale delle performance è stato frutto di negoziazione e condivisione con il personale, a tutti i livelli gerarchici. • Le modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi sono state definite in accordo con il personale e sono previsti dei meccanismi per il monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicazione dal basso verso l'alto non è sufficientemente efficace e avviene essenzialmente solo attraverso i colloqui informali o lo scambio di email • Mancano strumenti codificati per raccogliere idee e suggerimenti da parte del personale, il tutto avviene sempre in via informale. • Nell'Università del Salento non vi sono strumenti che consentono di rilevare sistematicamente il grado di soddisfazione dei dipendenti, il tutto avviene sempre in via informale.

Criterion 4: Partnership e risorse	
Sottocriterio 4.1 Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione verso le partnership viste come potenziale strumento di apertura verso il mondo esterno • Interessante l'approccio PDCA instaurato nell'ambito della Ripartizione Informatica nella gestione della RUP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non ci sono evidenze di attività nell'area della Responsabilità sociale. Pur in una situazione di carenza di personale si potrebbe agevolare la mobilità del personale (almeno in maniera temporanea) tra i partner nell'ambito delle varie partnership
Sottocriterio 4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • L'Università del Salento è attenta alle esigenze dei clienti/utenti e questo è dimostrato dal coinvolgimento degli stessi in vari ambiti. • L'attenzione verso i temi della trasparenza dell'organizzazione universitaria è dimostrata attraverso la presenza sul portale istituzionale di un'apposita sezione dedicata alla trasparenza • L'organizzazione è aperta nei confronti di idee e suggerimenti ed incoraggia i clienti/utenti ad esprimere i propri bisogni e questo è dimostrato dalla presenza di strumenti atti a raccogliere segnalazioni da parte degli studenti, del personale, e dell'utenza esterna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le decisioni assunte dagli organi di governo non vengono divulgate a tutte le strutture, ma solo ai vertici; le delibere del SA e del CdA, infatti, vengono pubblicate su Titulus ma non su piattaforme web su cui la generalità dell'utenza abbia accesso. Solo una parte dei documenti a valenza strategica sono pubblicati sul portale istituzionale.
Sottocriterio 4.3 Gestire le risorse finanziarie	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Il bilancio è corredato da numerose relazioni che contengono anche dati di performance non finanziarie, e questo garantisce la trasparenza. • Intensa attività di recupero dei crediti finanziari di questo Ateneo, unitamente ad un decongestionamento delle posizioni debitorie, che si è tradotto in un'accelerazione del pagamento dei debiti ed in un assolvimento delle obbligazioni giuridicamente perfezionate • Introduzione del bilancio di verifica semestrale • I costi per l'acquisizione dei servizi vengono puntualmente tenuti sotto controllo, e si utilizzano laddove possibile le convenzioni Consip e il MEPA • Redazione del bilancio di previsione annuale con sistema di budgeting e del bilancio di previsione pluriennale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data la particolare situazione economica a livello nazionale, risulta molto difficile allineare la gestione finanziaria agli obiettivi strategici • Pubblicazione sul sito istituzionale dei bilanci e delle relazioni che li accompagnano (se ne pubblicano solo alcuni) • Manca un sistema strutturato di controllo di gestione • non si evidenzia l'attività di analisi dei rischi e delle potenzialità delle decisioni finanziarie • Manca un sistema di contabilità analitica

<ul style="list-style-type: none"> • Adesione ogniqualvolta se ne presenta la possibilità al progetto Good Practice per il controllo dei costi e degli standard dei servizi offerti • Decentramento delle responsabilità finanziarie con delega dell'autonomia a contrarre per acquisti di beni e servizi fino ad una certa soglia ai responsabili di budget • Introduzione della contabilità economico-patrimoniale 	
Sottocriterio 4.4 Gestire le informazioni e la conoscenza	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Forte volontà dell'organizzazione, percepita dalla maggior parte del personale, di garantire un elevato grado di efficienza del sistema di diffusione dell'informazione e della conoscenza. • Alcune Ripartizioni sono attive nella ricerca di strumenti innovativi per migliorare la diffusione dell'informazione e della conoscenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Non tutte le strutture hanno consapevolezza degli strumenti (es. Intranet) già presenti nell'Ateneo e utilizzabili per migliorare il sistema di diffusione dell'informazione e della conoscenza. • Non sono utilizzati strumenti specifici per controllare la correttezza, l'affidabilità e la sicurezza delle informazioni • Non esiste un sistema strutturato di trasferimento della conoscenza da parte di chi lascia l'organizzazione nei confronti di chi resta.
<ul style="list-style-type: none"> • PUNTI DA APPROFONDIRE: Indagini per raccogliere informazioni sistematiche sui portatori di interesse interni ed esterni 	
Sottocriterio 4.5 Gestire la tecnologia	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Accentramento nella Ripartizione Informatica di tutte le competenze informatiche di Ateneo • Buona Organizzazione della Ripartizione Informatica con la presenza di un comitato di indirizzo che convoglia le necessità delle varie strutture dell'Ateneo e pianifica la strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcune strutture non percepiscono la presenza della Ripartizione Informatica come supporto per le loro esigenze e dichiarano di sentirsi prive della figura di un informatico che invece riterrebbero utile. • Scarsa integrazione dei sistemi: solo qualche evidenza con l'introduzione dell'Anagrafica Unica
Sottocriterio 4.6 Gestire le infrastrutture	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Scelta di accentrare gli spazi destinati agli uffici (compreso quello del dirigente) della stessa ripartizione nello stesso edificio • buona attenzione verso il mantenimento degli edifici, grazie alla presenza di contratti di manutenzione con ditte esterne e alla presenza dei referenti di plesso uniti al software per la segnalazione della necessità di interventi di manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca un software di gestione del patrimonio immobiliare e dunque manca un quadro complessivo sull'effettivo utilizzo della dotazione di strutture (edifici, strumenti, impianti ecc.) • Uffici decentrati presso il comune di Lequile: si evidenzia malcontento nel personale • L'accessibilità è garantita in sede di progettazione di nuovo edifici o di interventi di

<ul style="list-style-type: none"> • grande attenzione ai temi del risparmio energetico, della sostenibilità ambientale e del mantenimento in efficienza della strumentazione • attenzione alle tematiche di recupero, riciclaggio ed eliminazione in condizione di sicurezza dei materiali e delle attrezzature obsolete 	<p>ristrutturazione, ma non ci sono grosse evidenze per ciò che riguarda gli edifici allo stato attuale</p>
---	---

Criterio 5: Processi	
Sottocriterio 5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione alla normativa vigente per la regolamentazione delle attività relative ai processi • Si rileva un forte coinvolgimento da parte della DA nei confronti dei dirigenti nella fase di progettazione e sviluppo dei processi chiave • Partecipazione della RII al tavolo tecnico istituito presso il DIT che, oltre a consentire di avere un ruolo propositivo nei confronti dei cambiamenti dei processi nell'ambito ICT che il Ministero vuole introdurre, consente un confronto assiduo con cadenza mensile con chi negli altri atenei Italiani si occupa di ICT e ciò fa emergere spesso iniziative interessanti derivanti da problemi comuni • In linea generale l'assegnazione delle risorse ai processi è basata sull'importanza del contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici 	<ul style="list-style-type: none"> • L'approccio per processi non è diffuso in tutte le strutture dell'Amministrazione Centrale • Assenza totale di una mappatura dei processi: spesso i processi sono codificati nelle prassi degli uffici o nelle circolari dell'amministrazione. E' da evidenziare, però, una forte attenzione verso i processi da parte della Direzione Amministrativa, della RIRU e della Ripartizione Informatica ed uno sforzo, almeno per individuarli, nelle altre Ripartizioni • Scarsa attenzione verso una analisi dei processi orientata ad individuare fattori critici di successo. • In assenza di una mappatura dei processi, è evidente l'assenza della definizione di una interrelazione tra di essi. Tuttavia è da evidenziare che in questa direzione sta andando la Ripartizione Informatica realizzando una mappatura dei sistemi e dei processi mirata, tra le altre cose, ad individuare proprio le relazioni esistenti tra processi. • Nonostante vi sia un grande sforzo da parte della Direzione Amministrativa di individuare compiti e responsabilità e l'organizzazione si sta sforzando nella assegnazione a cascata, si rileva una bassissima percezione da parte del personale, in particolare nella RIR, che non ritiene che vi sia una precisa definizione di compiti e responsabilità • Dal punto di vista del coinvolgimento dei portatori di interesse si rileva che, nonostante la

	<p>forte attenzione verso i reclami, essi non vengono coinvolti nella fase di definizione dei processi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si è instaurato da poco un meccanismo di misurazione degli indicatori che vige ancora in via sperimentale • Il monitoraggio dei processi può definirsi “casalingo”: ogni ripartizione ha un sistema di monitoraggio che non è basato su indici di prestazioni ma bensì su una analisi qualitativa delle attività svolte evidenziando le criticità sulle quali si interviene. Nel caso del servizio ICT il monitoraggio avviene su spinta del Ministero • Il più delle volte gli interventi avvengono sulla base delle criticità che emergono ma non sulla base di un approccio programmatico
Sottocriterio 5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/ cliente	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Buona la gestione dei reclami. • L’interazione e la comunicazione con i clienti avviene in diversi modi e principalmente mediante l’uso di tecnologie ICT. • Molta attenzione è dedicata agli studenti nella fase di progettazione e di miglioramento dei servizi agli studenti. • Nonostante non vi sia un coinvolgimento degli utenti nella definizione degli standard di qualità, vi è una definizione di uno standard di qualità internamente nelle ripartizioni prova ne è il fatto che le ripartizioni si stanno orientando a definire la carta dei servizi. • Attenzione verso la de-burocratizzazione del linguaggio utilizzato nei confronti dei clienti • Disponibilità di informazioni affidabili e appropriate. • Attenzione verso i disabili 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di sistemi di ticketing differenti in funzione delle diverse esigenze: sarebbe auspicabile farli convogliare in uno solo. • Assenza di un metodo strutturato per la gestione dei reclami in molte ripartizioni: il cliente è costretto a comunicare verbalmente e/o per iscritto i problemi e deve essere poi indirizzato verso la persona giusta per la risoluzione (che può essere lo stesso dirigente). • Non c’è coinvolgimento dei clienti/utenti che non sono studenti nella progettazione e nel miglioramento dei servizi. • Non si evidenzia coinvolgimento dei clienti/utenti nello sviluppo dei sistemi di informazione e dei canali di comunicazione. • Rafforzare le attività dell’URP per la gestione del rapporto con il pubblico
Sottocriterio 5.3 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/ cliente	
PUNTI DI FORZA	AREE DA MIGLIORARE
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura allo scambio di esperienze con altre organizzazioni. • Definizione di gruppi di lavoro costituiti da personale qualificato per la progettazione del cambiamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Le iniziative di benchmarking, a parte il progetto goodpractice, non sono realizzate con sistematicità. In ogni caso, laddove vengano realizzate, non tutto il personale è consapevole dell’esistenza di tali iniziative. • L’ostilità al cambiamento esiste e non sempre può essere superata dal solo affiancamento e/o dall’imposizione dall’alto del cambiamento.

5.1 Analisi del contesto esterno

La riforma degli studi universitari ha introdotto nuovi e ulteriori elementi di discrezionalità all'interno degli Atenei per ciò che concerne, in modo particolare, la definizione dell'offerta formativa e la competizione con gli altri atenei.

A esigenze di pianificazione e di controllo del sistema universitario si affiancano, pertanto, esigenze legate alla pianificazione ed al controllo di gestione del singolo ateneo, in quanto stanno di fatto prendendo forma esplicita logiche di mercato in un contesto che, fino ad oggi, è sopravvissuto ignorando non solo la competizione, ma anche i concetti di efficienza dei processi e di efficacia dei servizi erogati. L'acquisizione di vantaggi competitivi sarà sempre di più subordinata alla disponibilità di informazioni fornite da sistemi di rilevazione in grado di misurare le correlazioni economiche che esistono tra gli sforzi richiesti per porre in essere processi didattici, di ricerca e gestionali (risorse consumate e quindi costi sostenuti e da sostenere) e risultati conseguiti o conseguibili in termini di ricavi, di livelli di redditività, di grado di soddisfazione degli utenti e di valore generato per gli *stakeholder*.

Quanto a questi ultimi, per l'Università del Salento essi possono raggrupparsi in due macro-categorie: **interni ed esterni**.

STAKEHOLDER INTERNI	STAKEHOLDER ESTERNI
<ul style="list-style-type: none"> • Docenti • Personale tecnico e amministrativo • Dirigenza • Altro personale non strutturato • Organizzazioni Sindacali dell'Ateneo • Studenti iscritti • Rappresentanze degli studenti • Altre rappresentanze interne (ricercatori, ecc.) • Federazione del Sistema Universitario Pugliese-Molisano-Lucano 	<ul style="list-style-type: none"> • Regione • Altri finanziatori determinanti • ADISU – Agenzia regionale per il diritto allo studio • Fornitori • Famiglie degli studenti • Studenti delle scuole superiori (del bacino d'utenza) • Scuole • Enti di formazione professionale • Enti locali • Camera di Commercio • Ordini professionali • Associazioni professionali • Stampa e altri <i>media</i> regionali • Mondo degli ex studenti portatori di esperienze individuali • Potenziali studenti part time e maturi • Altre Università ed Enti di ricerca • Consiglio Universitario Nazionale (Cun) • Consiglio Nazionale degli studenti universitari

	<p>(Cnsu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (Cnvsu) • Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) • Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (Civr) • Conferenza dei Rettori delle Università italiane (Cruì) • Commissione per la Valutazione la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit) • Unione Europea • Governo-MIUR • Dipartimento della Funzione Pubblica • CNR • CNIPA • Altri (...)
--	---

Ciascuno degli attori censiti ha particolari attese nei confronti dell'università. Essa deve quindi assumersi la responsabilità di valutare in prima persona se e in quale misura sia realmente in grado di generare valore per l'intera collettività dei portatori di interesse. Inoltre, i risultati delle azioni andrebbero valutati non tanto nell'immediato, quanto a distanza di anni da parte dei laureati e dei loro datori di lavoro nonché da parte delle comunità professionali e scientifiche, nazionali ed internazionali.

In quest'ottica, l'Università del Salento ha redatto, con riferimento al biennio 2009-2010, il primo **Bilancio Sociale** (che sarà presentato nel mese di febbraio p.v. nel corso di una Conferenza Stampa e pubblicato sul Portale Istituzionale nella sezione Trasparenza Valutazione e Merito – Buone prassi) quale strumento di "rendicontazione sociale" mirato a rispondere alle esigenze conoscitive di tutti gli stakeholders con cui interagisce nello svolgimento della propria attività: gli studenti e le loro famiglie, le istituzioni, la comunità scientifica, le imprese, i cittadini, il territorio nel suo complesso.

Attraverso il resoconto complessivo degli obiettivi raggiunti, il documento rafforza, all'interno dell'Ateneo, la consapevolezza della dimensione strategico-organizzativa, fornendo nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione, valorizzando le competenze e la professionalità, e contribuendo ad orientare il lavoro al miglioramento dei risultati.

In questo contesto, i principali obiettivi perseguiti con la redazione del bilancio sociale sono:

- fornire un modello di rendicontazione chiaro, completo e trasparente delle prestazioni sociali ed ambientali conseguite nell'ambito delle attività svolte e delle relazioni che intercorrono tra l'ateneo ed i suoi stakeholders;

- dotare l'università di uno strumento utile sia nell'ambito delle attività di verifica delle proprie strategie e di misurazione dei risultati conseguiti, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione e della rendicontazione del proprio operato al proprio interno;
- contribuire a migliorare la comunicazione con gli stakeholders rafforzando il legame dell'Ateneo con il territorio e favorendo la diffusione di una cultura della responsabilità sociale.

5.2 Analisi del contesto interno

5.2.1 Organizzazione

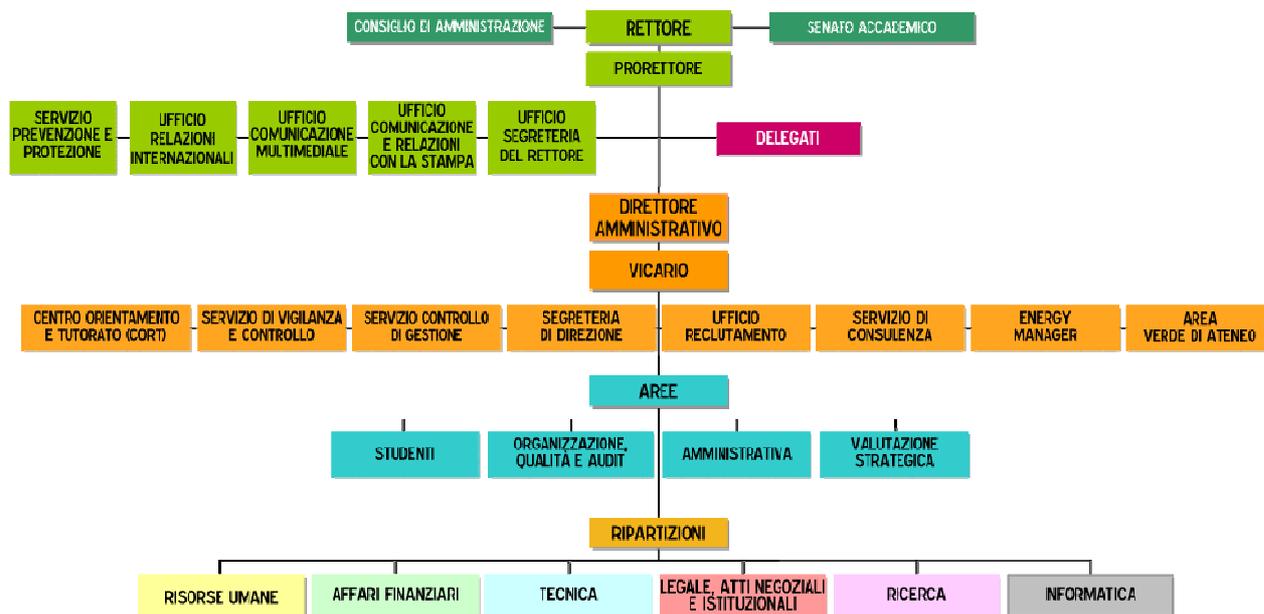
L'Ateneo si articola in strutture di ricerca, di formazione, amministrative e di supporto all'attività didattica-scientifica. L'assetto organizzativo si articola in **6** Facoltà, **8** la Scuola Superiore ISUFI, il Centro di Servizio per i Grandi Progetti, il Centro Cultura Innovativo d'Impresa e l'Amministrazione Centrale strutturata in **6** Ripartizioni dirigenziali.

Nel corso degli ultimi anni è stato avviato un processo di riorganizzazione e di ammodernamento amministrativo, orientato ad ottimizzare le risorse gestionali - amministrative ed a perseguire criteri di maggiore efficienza, efficacia ed economicità. Detto processo ha come fini:

- rendere congruenti le attività tecnico – amministrative e di servizio alle finalità istituzionali dell'università e agli indirizzi strategici degli organi;
- innalzare la qualità dei servizi amministrativi e tecnici alla didattica, alla ricerca e alla comunità di riferimento;
- aggregare le attività in ambiti funzionali omogenei con l'individuazione delle strutture tecnico-amministrative responsabili di ciascun procedimento amministrativo e la riduzione della parcellizzazione dei processi di lavoro;
- coniugare riconoscimenti economici e professionali con esigenze organizzative;
- coniugare l'innalzamento della qualità dei servizi con l'ottimale utilizzo delle risorse;
- migliorare l'informazione, la comunicazione interfunzionale e istituzionale

Tale processo ha avuto inizio con il *“Progetto di riorganizzazione delle strutture dell'Amministrazione Centrale”* adottato con D.D. n. 357 del 15 ottobre 2009 ed è stato perfezionato con D.D. 160 del 15 aprile 2011 *“Interventi di ottimizzazione, razionalizzazione e revisione di alcune strutture dell'Amministrazione Centrale”*.

Si riporta di seguito l'Organigramma dell'Amministrazione Centrale.



5.2.2 Risorse Strumentali ed Economiche

Le Tabelle che seguono si propongono di illustrare la distribuzione delle **risorse strumentali** disponibili - aule, laboratori, biblioteche – poste al servizio della didattica e della ricerca ³.

Per quanto riguarda le aule, l'Università del Salento dispone di ben 157 aule ad uso esclusivo delle 10 Facoltà a cui vanno aggiunte 14 aule condivise tra le stesse; per la loro dislocazione sul territorio Salentino queste strutture sono aggregate in 3 Poli/Complessi: Polo Urbano, Polo Ecotekne e Polo Brindisi.

Scienze della Formazione	3	0	3	9	15
<i>La distribuzione delle aule per capienza e facoltà a supporto della didattica (al 31 Dicembre 2009)</i>					
Scienze Matematiche Fisiche e Naturali Facoltà	4	2 Da 100 a 199	15 da 50 a 99	12 da 10 a 49	33 Totale Aule
Scienze Sociali Politiche e Lettere e Filosofia Cultura	1	3	2	6	12
Totale Università del Salento	8	22	74	61	177
Facoltà Ingegneria Industriale	0	0	2	4	6
Giurisprudenza	2	2	5	1	10
Ingegneria	3	8	6	7	24
Lettere e Filosofia	2	2	3	8	15
Lingue e Letterature Straniere	1	2	1	9	13

³ Le elaborazioni si basano sui dati raccolti ad aprile 2010 dal Nucleo di Valutazione presso le strutture didattiche e di ricerca ai fini della compilazione della banca dati Nuclei 2010, cui si fa rinvio per eventuali approfondimenti di dettaglio)

La superficie disponibile in laboratori è costituita da oltre **7773** Mq, distribuiti nei vari plessi in cui hanno sede le Facoltà. Di particolare rilievo, sia sotto l'aspetto numerico che sotto quello dimensionale risultano i laboratori delle Facoltà di Ingegneria e quelli della Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali, che totalizzano nel complesso **85** laboratori per quasi **1500** posti disponibili.

<i>La distribuzione dei laboratori a supporto della didattica per plesso (al 31 dicembre 2009)</i>				
Facoltà	N. laboratori	N. totale posti	Di cui in rete	MQ
Beni Culturali	8	195	96	--
Economia	4	115	115	538
Facoltà Ingegneria Industriale	7	58	58	570
Giurisprudenza	0	0	0	0
Ingegneria	51	751	743	3.052
Lettere e Filosofia	3	110	110	--
Lingue e Letterature Straniere	5	111	95	165
Scienze della Formazione	5	930	0	954
Scienze Matematiche Fisiche e Naturali	34	738	114	2.424
Scienze Sociali Politiche e del Territorio	1	25	25	70
Totale Università del Salento	118	3033	1.356	7773

Per quanto attiene alle biblioteche, invece, l'Università del Salento dispone, ad oggi, di un Sistema bibliotecario composto da ben 19 Biblioteche distribuite tra i vari plessi; tredici di queste risultano ancora avere un tipo di organizzazione dipartimentale, ad eccezione della Biblioteca del Settore Economico – Area Economico Giuridica, che si configura come Biblioteca di Facoltà. Il “Catalogo” di tutte le biblioteche è completamente informatizzato.

Particolare rilevanza rappresenta la Biblioteca Interfacoltà con i suoi 234.222 volumi tra cui anche Libri antichi, Aldine e Manoscritti cui vanno aggiunti i cospicui abbonamenti a periodici cartacei.

Lo sviluppo dell'informatizzazione del Sistema bibliotecario dell'Ateneo è curato dal “Coordinamento SIBA”, che offre all'utenza scientifica e agli studenti la possibilità di accedere a un Sistema coordinato di risorse elettroniche, bibliografiche, documentarie, full-text e multimediali. Il Catalogo delle Biblioteche dell'Università del Salento è basato sul Sistema di automazione “Innovative MILLENNIUM” la cui base dati è costituita, attualmente, da circa 510.000 record.

E' inoltre attiva la struttura “Coordinamento Servizi bibliotecari d'Ateneo” che sin dal 2000 si articola in tre ripartizioni funzionali e operative (Normalizzazione, Innovazione tecnologica, biblioteca e documentazione professionale) e che gestisce una Mediateca. La struttura si occupa della conservazione, della valorizzazione, della tutela dei beni documentari.

5.2.3 Risorse Umane

Il Personale in servizio presso l'Università del Salento è costituito complessivamente, alla data del 31/12/2011, da 1.281 unità (personale docente e personale tecnico amministrativo di ruolo).

Personale Docente di Ruolo

Etichette di riga	Assistente	Associato c	Associato r	Ordinario	Ricercatore	Ricercatore Straordinario	Totale complessivo
Beni Culturali		22	5	18	15	3	63
Economia		12	3	14	30	9	71
Giurisprudenza		20	3	14	14	6	60
Ingegneria		9	8	18	50	7	95
Ingegneria Industriale		1	1	3	4	2	12
Lettere e Filosofia	1	18	2	19	26	6	74
Lingue e Letterature Straniere		17	1	9	28	4	59
Scienze della Formazione		13	2	8	20	3	47
Scienze Matematiche Fisiche e Naturali		36	8	37	59	9	152
Scienze Sociali, Politiche e del Territorio		11	4	4	12	4	37
Totale complessivo	1	159	37	144	258	53	670

Fonte: Banca Dati Cineca dati al 31/12/2011.

Il Personale in servizio al 31/12/2011

670 Docenti di ruolo

98 assegnisti di ricerca

48 Lettori Madre-Lingua

144 Ordinari

214 Associati

311 Ricercatori

1 Assistenti r.e.

22 Inglese

11 Francese

5 Spagnola

3 Tedesca

2 Russa

2 Araba

1 Polacca

1 Giapponese

1 Portoghese

Personale tecnico-amministrativo in servizio al 12/10/2011

Area	Maschi	Femmine
Dirigenza	4	1
Amministrativa	128	17
Amministrativa – Gestionale	111	12

Tecnica, Tecnica scientifica elab. Dati	230	36
Servizi Generali e Tecnici	18	3
Biblioteche	48	3
Totale	539	72
Totale PTA	611	

Assegnisti di Ricerca

Dipartimenti	Assegnisti di ricerca
BENI CULTURALI	3
BENI DELLE ARTI E DELLA STORIA	3
FILOLOGIA CLASSICA E SCIENZE FILOSOFICHE	6
FILOLOGIA, LINGUISTICA E LETTERATURA	4
FILOSOFIA E SCIENZE SOCIALI	1
FISICA	8
INGEGNERIA DELL INNOVAZIONE	31
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	1
MATEMATICA	2
SCIENZA DEI MATERIALI	3
SCIENZE E TECNOLOGIE BIOLOGICHE ED AMBIENTALI	19
SCIENZE ECONOMICHE E MATEMATICO-STATISTICHE	2
SCIENZE PEDAGOGICHE, PSICOLOGICHE E DIDATTICHE	3
SCIENZE SOCIALI E DELLA COMUNICAZIONE	4
STUDI AZIENDALI, GIURIDICI E AMBIENTALI	2
STUDI GIURIDICI	2
STUDI STORICI DAL MEDIOEVO ALL ETA CONTEMPORANEA	4
Totale complessivo	98

Fonte: Banca Dati Cineca dati al 31/12/2011

6. Obiettivi Strategici

In coerenza con quanto disposto dal D.lgs.150/2009 questa Amministrazione con delibera n. 32 del Consiglio di Amministrazione del 29.01.2010 ha definito una Pianificazione pluriennale delle proprie attività strategiche.

In particolare, partendo dai quattro principi fondamentali della *trasparenza, della partecipazione, del rinnovamento e del risanamento* sono stati individuati i seguenti obiettivi triennali (2010-2012):

- Attuazione al Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009;
- Revisione delle strutture organizzative dell'Ateneo;
- Miglioramento della qualità dei servizi agli studenti;
- Miglioramento della produttività del personale tecnico e amministrativo;
- Trasparenza dell'azione amministrativa;
- Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
- Informatizzazione dei servizi;
- Revisione dei regolamenti.

Atteso che il presente *Piano* avrà effetto nel triennio 2011 - 2013, ne discende uno sfasamento temporale con la programmazione triennale dell'Università del Salento 2010-2012.

Il Consiglio di Amministrazione è per questo che con propria delibera n. 268 del 22/12/2010, in sede di approvazione del Bilancio di Previsione e dell'allegato "Documento Annuale di Programmazione del Direttore Amministrativo per l'anno 2011", ha approvato gli obiettivi strategici per il triennio 2011-2013, precisando che nel corso del 2011 si sarebbero conclusi due degli obiettivi precedentemente individuati, ossia "attuazione al Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009" e "revisione delle strutture organizzative dell'Ateneo", e si sarebbe data attuazione alla riforma del sistema universitario di cui alla legge 240/2010.

GLI OBIETTIVI STRATEGICI PER IL TRIENNIO 2011-2013 SONO:

- Miglioramento della qualità dei servizi agli studenti;
- Miglioramento della produttività del personale tecnico e amministrativo;
- Trasparenza dell'azione amministrativa;
- Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo;
- Informatizzazione dei servizi;
- Revisione dei regolamenti
- Attuazione della "legge Gelmini"

Il seguente *Albero della Performance* evidenzia il collegamento tra mandato istituzionale, aree strategiche e obiettivi strategici

MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI
Istruzione superiore ricerca scientifica e tecnologica	Supporto alla didattica e alla ricerca	Miglioramento della qualità dei servizi agli studenti
	Risorse umane e sviluppo organizzativo	Miglioramento della produttività del personale tecnico e amministrativo
		Trasparenza dell'azione amministrativa
		Revisione regolamenti
		Attuazione Riforma Gelmini
	Infrastrutture	Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo
	Servizi informatici	Informatizzazione dei servizi

7. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

In coerenza con l'art. 5, comma 1, e l'art. 10, comma 1, lett. a del D. Lgs 150/2009 la definizione degli obiettivi strategici è avvenuta contestualmente all'approvazione del Bilancio di Previsione per l'anno 2012 da parte degli organi competenti.

Considerata la politica di risanamento adottata dall'Amministrazione gli obiettivi operativi da perseguire per l'anno 2012 non costituiscono aggravio per le finanze dell'Ateneo, fatti salvi eventuali finanziamenti esterni che tuttavia questo Ateneo verosimilmente nell'anno 2012 riceverà da parte del CIPE, per quanto attiene il Piano Nazionale per il Sud.

E' doveroso segnalare che questa Università ha presentato, nell'ambito del predetto Piano Nazionale per il Sud, una serie di progetti, riconducibili alle seguenti finalità:

- 1) Innalzamento della qualità ed adeguamento tecnologico delle strutture didattiche;
- 2) Miglioramento delle strutture residenziali;
- 3) Creazione di ambienti per spin off universitari.

In particolare con Delibera n. 205/2011 del Consiglio di Amministrazione del 29.12.2011 è stato approvato il Programma Triennale per i lavori pubblici 2012-2014. Si riporta di seguito l'elenco dei principali lavori pubblici programmati, fermo restando che detto elenco ha carattere indicativo ma non esaustivo.

Denominazione	Stato Progettazione	Importo (In Euro)
Collegio Scuola Superiore ISUFI	Progetto esecutivo	9.500.000,00
Lavori di ristrutturazione consolidamento ed adeguamento funzionale degli edifici esistenti nell'ex Istituto sperimentale tabacchi	Progetto preliminare	5.100.000,00
Costruzione di un ulteriore corpo denominato R3 presso l'ex Collegio Fiorini (già affidato)	Progetto esecutivo	2.000.000,00
Corpo "Z" per il CRAIM nei programmi Provveditorato	Progetto definitivo	3.650.000,00

8. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Si riportano, in allegato, le schede obiettivi delle strutture di Ateneo che evidenziano il collegamento tra obiettivi strategici riconducibili alle aree strategiche e obiettivi operativi, oltre alle specifiche sui target, indicatori, azioni e pesi correlati agli obiettivi medesimi.