



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Relazione annuale
Valutazione della performance, II sezione
Anno 2017

Nucleo di Valutazione
26 giugno 2017



Sommario

| | | |
|---------------|--|----|
| A. | Riscontri sul ciclo della performance 2016 | 3 |
| a. | Stato dell'integrazione delle pianificazioni | 7 |
| b. | Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi..... | 7 |
| c. | Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate..... | 7 |
| d. | Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani..... | 7 |
| e. | Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale..... | 8 |
| f. | Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti | 8 |
| g. | Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri stakeholder..... | 8 |
| h. | Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta..... | 8 |
| i. | Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19 | 8 |
| A. | Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance | 9 |
| Premessa..... | Errore. Il segnalibro non è definito. | |
| a. | Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18 | 9 |
| b. | Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici | 11 |
| c. | Presenza di elementi di contesto che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18 | 11 |
| d. | Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente | 12 |
| e. | Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti..... | 12 |
| f. | Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative | 13 |
| B. | In vista dei cicli successivi | 14 |
| a. | Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo | 14 |
| i. | delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma) | 14 |
| ii. | delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.) | 14 |
| iii. | della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)..... | 14 |
| b. | Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance | 14 |
| | Punti di forza del PI | 16 |
| | Criticità riscontrate/suggerimenti relativi al PI..... | 16 |
| | Suggerimenti per l'Ateneo | 17 |



A. Riscontri sul ciclo della performance 2016

Il Nucleo di Valutazione (NdV) redige il presente documento in ottemperanza a quanto previsto dalle scadenze predisposte dall'ANVUR per la relazione annuale dei nuclei relativamente agli obblighi che la normativa attribuisce al NdV nella sua veste di OIV. I riferimenti normativi sono richiamati sia nelle linee guida dell'ANVUR che nel Piano Integrato di Ateneo a cui, pertanto, si rimanda.

La predisposizione della presente relazione parte dall'analisi della seguente documentazione dell'Ateneo:

[Piano strategico 2016-2018](#) (revisione gennaio 2016)

[Piano integrato 2016-2018](#)

[Programmazione triennale 2016-2018](#)

[Bilancio di previsione 2016](#)

e degli eventuali rimandi ad altri documenti in essi richiamati.

L'analisi del Piano integrato 2016-2018 (nel seguito PI), il primo di cui l'Ateneo si è dotato in accordo con la normativa vigente, mette in evidenza il rinnovamento dell'impegno dell'Ateneo nel coordinare tutte le attività di programmazione. Tale impegno è ancora più evidente nella versione del [Piano integrato 2017-2019](#) che risulta di più facile lettura a testimonianza di una maturazione della logica di integrazione che il documento richiede.

Il PI è articolato come segue (LG Anvur luglio 2015)

SEZIONE I: INQUADRAMENTO STRATEGICO DI ATENEO

SEZIONE II: LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: ambito di azione del direttore generale

SEZIONE III: ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

SEZIONE IV: COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

SEZIONE V: PERFORMANCE INDIVIDUALE: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Nel PI dell'Ateneo di Palermo sono inoltre presenti i seguenti allegati

Allegato 1 - SWOT ANALYSIS E COLLEGAMENTO AL PIANO STRATEGICO

Allegato 2 - SCHEDE DI SINTESI - ANALISI DEL RISCHIO

Allegato 3 - TABELLA DEGLI ADEMPIMENTI PREVISTI DAL DECRETO LEGISLATIVO 33/2013 E STATO DI ATTUAZIONE

Il punto di partenza del Piano strategico 2016-2018 (nel seguito PS) e del PI è l'analisi SWOT dell'Ateneo che ne consente il posizionamento per la didattica, la ricerca e la terza missione. Nel PS tale analisi è effettuata per i tre ambiti "Formazione, servizi agli studenti e dematerializzazione; ricerca e trasferimento della conoscenza; Risorse umane", in parte sovrapponibili con le linee strategiche dei paragrafi 3, 4, 5, 6 e 7 del PS stesso.

Nella sezione II del PI (dedicata alla performance organizzativa, ambito del DG) è presente una sintesi delle tre tabelle del PS relative ai tre ambiti, pur senza indicazione del criterio di sintesi (priorità nel raggiungimento degli obiettivi presenti nella programmazione triennale, nel documento di indirizzo del Rettore...).



A seguire sono elencati gli obiettivi dell'ateneo raggruppati per Area strategica (Didattica, Ricerca, Piano Dirigenziale e Terza Missione).

A seguire, in una tabella riassuntiva per ogni area strategica (per esempio Didattica) e per ogni obiettivo generale di essa (per esempio Incrementare l'internazionalizzazione dell'offerta formativa) sono specificati:

- Obiettivi specifici (esempio: Incremento numero di Corsi di Laurea, e di Corsi di Laurea Magistrale, erogati in lingua straniera)
- Indicatori performance organizzativa (esempio: N° CFU in lingua straniera)
- Dati 2015 (esempio: Fonte: UOB 05 BIS Valore: 4 (lingua inglese) A.A. 2014/2015)
- Target 2016 (Esempio: A.A. 2015/2016 2° semestre attivazione di ulteriori 5 insegnamenti per un totale di 30 CFU)
- Target 2017 (Esempio: A.A. 2016- 2017 ulteriore incremento di 12 CFU)
- Target 2018 (Esempio: A.A. 2017/2018 mantenimento)

Talvolta l'obiettivo è rappresentato da un'azione da intraprendere o da un risultato dell'azione stessa (nuovo assetto organizzativo); non risulta così immediatamente percepibile quale sia l'obiettivo a cui si tende (per esempio rafforzare la partecipazione degli studenti negli organi di governo) e la sua misurabilità e monitoraggio (indicatore: numero di organi di governo per cui si è provveduto a riconsiderare la componente studentesca, numero di commissioni in cui sono presenti studenti, numero di proposte provenienti da comitati degli studenti dirette ad organi di governo) e il valore target che si vuole raggiungere.

Inoltre, si notano talune incoerenze rispetto agli indicatori individuati nel PS (per esempio l'obiettivo migliorare i servizi agli studenti, relativamente all'orientamento, nel PS come indicatore prevede numero di carriere accademiche monitorate, numero di studenti "drop-out" contattati e/o reintegrati, nel piano della performance no).

Il PI presenta l'allegato 1 con l'analisi SWOT del PS, senza che questo allegato sia richiamato esplicitamente nel documento e si presenti, quindi, il suo diretto collegamento con l'analisi SWOT della sezione II.

L'analisi SWOT dell'allegato 1 è riassunta in una tabella con le seguenti colonne

- Obiettivi /Azioni previste nel piano strategico
- Obiettivi correlati previsti nella programmazione del piano integrato
- Obiettivi correlati previsti nella programmazione del Direttore Generale – 2016
- Obiettivi correlati per i Dirigenti 2016

Se da un lato si apprezza il tentativo di creare un solido collegamento con il PS, dall'altro risulta non semplice capire la necessità di una pluralità di set di obiettivi (nella sezione II, nella sezione V e nell'allegato I).

Nella sezione II non è fatto riferimento alle risorse dedicate alle azioni necessarie per perseguire gli obiettivi, pertanto la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili non può essere verificata. Il NdV **suggerisce** di avviare il processo di abbinamento risorse-obiettivi.



Le sezioni III e IV sono dedicate rispettivamente all'analisi delle aree di rischio ed alla comunicazione e trasparenza. Le due sezioni appaiono sbilanciate nelle due parti "adempimentale" e di contributo alla performance organizzativa.

Pur apprezzando l'attenzione rivolta a questi argomenti, risulta non pienamente utilizzata l'opportunità del piano integrato secondo cui le due sezioni III e IV dovrebbero discendere dalla II. In questa sezione sarebbe opportuno richiamare l'indagine sul benessere organizzativo svolta l'anno precedente per evidenziare eventuali interventi da essa derivanti.

La sezione V è dedicata alla performance individuale. In tale sezione si fa esclusivo riferimento al [Regolamento di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (RMVP).

Solo per il DG viene specificata (in allegato) la scheda di assegnazione degli obiettivi secondo lo schema (previsto dal RMVP).

Riguardo ai 5 obiettivi assegnati al DG, si ritengono utili le seguenti osservazioni:

dei primi tre obiettivi, relativi all'area Piano Dirigenziale, due sono riferiti all'obiettivo "Semplificare ed informatizzare i processi gestionali" e uno all'obiettivo "sostenere il cambiamento organizzativo".

Il quarto è relativo all'area Didattica.

Per quanto riguarda l'obiettivo 5 "Bilancio di Ateneo secondo la contabilità economico-patrimoniale", si osserva che esso rappresenta un adempimento normativo e, di conseguenza, non viene inquadrato in un'area strategica. Si presume che il suo inserimento sia dovuto all'avviamento del sistema di contabilità economico-patrimoniale.

E' **auspicabile** che gli obiettivi assegnati ai responsabili siano riconducibili ad obiettivi strategici di Ateneo.

Infine, si vuol richiamare a una maggiore attenzione nella semantica della sequenza obiettivo-indicatore-risultato atteso.

Guardando per esempio all'obiettivo 1, (Ob. Strategico "Area Piano Dirigenziale" Semplificare ed informatizzare i processi gestionali), tra le modalità di misura si legge "Proseguimento della dematerializzazione dei processi di maggiore impatto sugli studenti" che può inquadrarsi come un'azione mentre il risultato atteso è il "Miglioramento dell'azione amministrativa e trasparenza", inquadrabile, a sua volta, come un obiettivo.

Nella scelta degli obiettivi individuali può esser utile quanto indicato nelle linee guida ANVUR di luglio 2015:

Indicatori individuali

Il personale tecnico amministrativo rappresenta un corpo unico, alle dirette dipendenze del ruolo apicale impersonato dal Direttore Generale che, come è noto, è stato elevato dalla legge 240/2010 a organo di ateneo. Nella gestione del ciclo della performance, tuttavia, si richiede di rendere esplicita la diversa declinazione degli obiettivi assegnati al personale occupato presso gli uffici centrali dell'ateneo (a contatto diretto col Direttore Generale) e quelli riferiti al personale impiegato



nelle strutture decentrate (dipartimenti, scuole, istituti ecc.). È ancora l'evidenza empirica a mostrare come nei precedenti piani della performance degli atenei sono sempre presenti gli obiettivi delle strutture centrali, mentre di rado sono dichiarati quelli specifici attribuiti al personale a supporto del lavoro accademico nei dipartimenti.

D'altronde proprio nelle strutture decentrate (dove spesso non è presente un dirigente amministrativo) si concretizza la necessità di attivare interventi e misure per tenere insieme le due logiche che caratterizzano l'università. Pur dipendendo dalla catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale questa fattispecie di dipendenti amministrativi esercita la propria attività in più diretta prossimità con il personale docente. Seppur in termini di semplice customer satisfaction, è utile sapere se e come la voce del personale accademico (specialmente quello con compiti gestionali) interviene nella valutazione degli obiettivi organizzativi del dipartimento. Quanto agli obiettivi individuali, il tema è più delicato, anche per gli indubbi risvolti sindacali, e per questo di nuovo gli atenei sono liberi di impostare gli assetti più adeguati alla loro specifica situazione, purché li motivino rendendoli espliciti e trasparenti.

In generale, il principio di fondo da rispettare è che il grado di soddisfazione dei soggetti cui il supporto amministrativo è dedicato (utenza interna ed esterna) deve essere debitamente preso in considerazione sia in fase di definizione degli obiettivi all'interno del Piano Integrato, sia in fase di valutazione e rendicontazione nella Relazione sulla performance.

Le Università sono organizzazioni complesse e, talvolta, può risultare non immediato da individuare il contributo dell'Amministrazione al mandato istituzionale dell'Ateneo. Tale difficoltà si acuisce nell'ambito della pianificazione strategica dell'Ateneo che riguarda l'evoluzione dell'Ateneo nel tempo. Il cambiamento insito nell'evoluzione richiede spesso l'implementazione di processi e/o attività nuove legate agli ambiti delle tre missioni istituzionali (didattica, ricerca e trasferimento tecnologico). I tre processi core delle Università coinvolgono l'Amministrazione sia nelle attività di natura ordinaria che in quelle necessarie per il miglioramento continuo: il Nucleo **suggerisce**, pertanto, di dare adeguata enfasi al ruolo del PTA per il raggiungimento degli obiettivi delle tre aree strategiche istituzionali.

A tal fine, il coinvolgimento dei responsabili di area in fase di definizione degli obiettivi dovrebbe avvenire costantemente in tutte le attività di pianificazione strategica e non solo per la stesura del piano integrato.



Tenuto conto delle considerazioni sin qui espresse, è possibile riassumere l'analisi del piano integrato nei punti di attenzione previsti dalle [Linee guida ANVUR 2017](#):

a. Stato dell'integrazione delle pianificazioni

L'integrazione delle pianificazioni è richiamata ma non ancora compiutamente attuata. Il piano della performance presenta forti richiami al PS seppur non sempre coerenti.

Per quanto riguarda l'integrazione economico-finanziaria, il piano integrato presenta nell'assegnazione degli obiettivi al DG il riferimento a tre voci della Contabilità Analitica (per le modalità di misura: realizzazione del portale della ricerca, mappatura e BPR processo delibere, analisi e presentazione di un progetto pilota per la registrazione delle lezioni) che non risultano valorizzate. Inoltre, nell'assegnazione del budget ai dirigenti (file fornito dall'area economico-finanziaria) la voce della realizzazione del portale della ricerca non è tra quelle relative all'area Ricerca: come si evince dalla relazione del DG, tale obiettivo non è stato attribuito al responsabile dell'area ricerca (area strategica di Ateneo per la quale non è previsto nessun obiettivo strategico ma solo tre obiettivi relativi alla normale attività del settore).

Il Nucleo **auspica** che il processo di negoziazione del budget avvenga in modo evidente sulla base degli obiettivi dei centri di responsabilità stessi.

A tal fine è d'uopo la rivisitazione delle scadenze relative ai diversi momenti di programmazione.

Si rileva, infine, che tutti i responsabili hanno tra i loro obiettivi la redazione del budget per l'anno a venire il cui collegamento con gli obiettivi strategici non è immediato.

Purtroppo il ritardo nell'approvazione del bilancio 2015 non ha consentito l'integrazione economico-finanziaria neanche nel PI 2017-2019, in cui, però, riconoscendone l'importanza viene attribuita come obiettivo al DG.

L'integrazione interna del piano tra performance anticorruzione e trasparenza non risulta sufficientemente esplicitata.

b. Caratteristiche e criticità dell'eventuale mappatura dei processi

Si rileva l'avvertita esigenza di mappare i processi, attività propedeutica ad una descrizione dinamica dell'organizzazione e ad un ancoraggio più immediato degli obiettivi individuali a quelli organizzativi.

c. Declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate

Nella sezione V, deputata ad accogliere questo aspetto, non viene esplicitamente affrontata la declinazione della pianificazione presso le strutture decentrate. Da un punto di vista economico-finanziario i dipartimenti ricevono l'assegnazione del budget senza alcun esplicito riferimento all'attribuzione di risorse idonee al perseguimento degli obiettivi. Tuttavia, dal 2017 i dipartimenti redigono il piano strategico e si presuppone, quindi, una migliore integrazione.

d. Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani

Gli obiettivi della performance organizzativa discendono direttamente dalla pianificazione strategica per cui è visibile una certa coerenza anche se non risulta sempre chiaro il processo decisionale che conduce alla loro selezione. Talvolta si ravvisano alcune imprecisioni semantiche,



tuttavia, dall'analisi dei documenti di programmazione via via più recenti, si sottolinea un progressivo miglioramento.

e. Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale

L'Ateneo dispone di un regolamento per la misurazione e valutazione della performance (RSMP) approvato nella sua prima formulazione nella seduta del CdA del 29/12/2010 e successivamente, in versione modificata, il 20/12/2011. La sezione V del piano integrato riporta gli aspetti del regolamento relativi a: oggetto, finalità, attori, fasi del processo di valutazione. Riporta, inoltre, la scala di valutazione usata (con relativa declaratoria) per la misurazione degli obiettivi relativi al comportamento organizzativo e al raggiungimento di obiettivi specificatamente attribuiti (laddove applicabile) e i pesi delle due valutazioni in funzione della categoria del dipendente. Nel regolamento l'ancoraggio della performance individuale a quella organizzativa è perseguito attraverso il sistema di attribuzione a cascata degli obiettivi.

f. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti

Il piano prevede la compilazione degli obiettivi secondo il RMVP. La modalità di misura dovrebbe rappresentare un indicatore; di fatto, a volte è un obiettivo specifico (mappatura e BPR), altre volte un target (analisi e presentazione di un progetto pilota per lezioni online).

Talvolta il risultato atteso è espresso in termini di miglioramento non quantificato (si apprezza un miglioramento nel PI 2017-2019).

Il SMVP prevede una guida per una corretta individuazione degli indicatori che, seppur perfettibile, potrebbe essere seguita nell'attesa di una revisione del sistema stesso o del RMVP.

g. Livello di partecipazione dei dipendenti e di altri stakeholder

La partecipazione dei dipendenti valutati al processo di valutazione e misurazione della performance organizzativa è prevista sia dal SMVP che dal RMVP, sia in fase di condivisione degli obiettivi che di monitoraggio e colloqui di feedback. Nel piano integrato non sono presenti azioni specifiche relative a tale aspetto. In particolare, il Nucleo ritiene che sarebbe opportuno, nell'ottica del miglioramento continuo, prevedere azioni collegate ad un'analisi critica dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo.

h. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta

Si **suggerisce** di presentare il piano integrato al NdV prima dell'approvazione in CdA.

i. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19

L'Ateneo di Palermo non ha ancora ricevuto il feedback. Ciononostante **si suggerisce** un'analisi approfondita dei feedback disponibili sul sito ANVUR.



A. Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

La deadline per la redazione della Relazione sulla Performance coincide con quella riservata ai NdV per la redazione della parte di relazione annuale relativa allo stesso ambito.

Questo fa sì che la lettura del documento avvenga ancora in bozza (*rilasciata il 22 giugno u.s.*) e alcune osservazioni presenti in questa relazione potrebbero essere cambiate al momento della validazione della Relazione sulla Performance 2016, che, da indicazioni della CIVIT e se non intervengono cambiamenti di date dall'ANVUR, dovrebbe avvenire entro il 15 settembre prossimo venturo.

a. Breve sintesi del processo che porta alla valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016-18

L'ANVUR richiama l'attenzione degli Atenei sulla opportunità che l'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne sia organicamente collegato ai risultati più generali ottenuti dall'ateneo nel suo complesso. La logica è quella di un collegamento sinergico tra le due anime dell'università, quella accademica e quella amministrativa, affinché la performance amministrativa divenga una delle leve di sviluppo per il perseguimento delle scelte strategiche degli atenei.

Il [Piano Integrato 2016-2018](#) dell'Ateneo di Palermo è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il 27 gennaio 2016, in ottemperanza alla L. 43/2005 e ai DM 827/2013 e 104/2014, ed è stato modificato con delibera del C.d.A. del 26/10/2016 in fase di avvicendamento del Direttore Generale.

Nel Piano Integrato sono state individuate quattro Aree strategiche di interesse, alle quali l'Ateneo ha collegato le proprie linee di sviluppo per il perseguimento del mandato istituzionale:

- Area Didattica
- Area Ricerca
- Area Piano Dirigenziale
- Area Terza Missione

Per ciascuna di tali aree sono stati identificati obiettivi strategici e obiettivi organizzativi da cui sono discesi obiettivi operativi assegnati alle strutture gestionali, con relativi indicatori e target annuali.

La cascata degli obiettivi, a partire dal mandato istituzionale dell'Ateneo, è rappresentata attraverso l'Albero della performance.

Com'è noto, ai sensi dell'art. 2 comma 2 del [regolamento per la valutazione della performance del personale dirigente e tecnico amministrativo](#), "il Sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati ha lo scopo primario di orientare le prestazioni verso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo".

In particolare, la valutazione della performance individuale si effettua su base annuale e concerne i seguenti elementi:

A. gli effetti gestionali del comportamento, intesi quali prestazioni rese in termini di comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza. Tale elemento è oggetto di valutazione per tutto il personale;



B. gli effetti gestionali collegati ai risultati, intesi quali scostamento tra il grado "atteso" e quello "raggiunto". Tale elemento è oggetto di valutazione per tutti i titolari di posizione organizzativa, ai quali sono assegnati obiettivi per l'anno solare di riferimento. Tali elementi incidono percentualmente in maniera diversificata a seconda della tipologia di dipendente.

Per quanto attiene alla valutazione degli obiettivi, l'elenco ragionato dei diversi obiettivi individuati e del loro grado di raggiungimento è riportato nel documento "obiettivi strategici programmati e risultati raggiunti", allegato 1 alla relazione sulla performance 2016 (performance organizzativa). Allo stesso modo, l'allegato 3 alla relazione sulla performance 2016 "obiettivi e piani operativi" riporta gli obiettivi e i pesi relativi assegnati ai detentori di posizione organizzativa, Direttore Generale (DG) in primis, dirigenti poi.

È importante sottolineare che il 2016 è stato contrassegnato dall'avvicendamento nella posizione di DG tra la dott.ssa Mariangela Mazzaglia (01.01.2016-31.08.2016) e il dott. Antonio Romeo (01.09.2016-31.12.2016).

Le fasi, i soggetti, i tempi e le responsabilità nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono riportati nella parte 3.1 della relazione 2016 che, in particolare, prevede 5 fasi del processo di funzionamento:

- fase 1 - coincide con la definizione degli obiettivi che l'amministrazione si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si associano gli indicatori e i relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo;
- fase 2 - Il risultato si concretizza nella stesura del "Piano della Performance". Durante l'anno viene realizzato il monitoraggio per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono alla realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui la presenza di fattori non previsti ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo;
- fase 3 - a consuntivo vengono misurati gli indicatori selezionati e si valuta il raggiungimento degli obiettivi;
- fase 4 - misurazione e valutazione della performance attraverso la valutazione del contributo personale al raggiungimento della performance organizzativa ed individuale, con la corresponsione del trattamento accessorio correlato ad esso;
- fase 5 - l'esito di tale processo viene condiviso con gli Organi di governo dell'Ateneo.

I soggetti coinvolti nel processo di valutazione e di misurazione della performance sono:

- Il Consiglio di Amministrazione che nell'Ateneo riveste le funzioni dell'Organo di Indirizzo politico-amministrativo. Entro il 31 Gennaio di ciascun anno adotta il Piano della performance, documento programmatico triennale coerente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione, nonché gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi indicatori. Entro il 30 Giugno di ciascun anno, adotta la Relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, con



riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti; verifica, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio.

- Il Direttore Generale, che propone al Consiglio di Amministrazione la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo, assegna gli obiettivi e valuta la performance individuale secondo quanto previsto dal Regolamento.

Il NdV **suggerisce** di modificare le parole "la definizione degli obiettivi strategici dell'Ateneo" con "la definizione degli obiettivi strategici ai dirigenti dell'Ateneo" (pag. 25, punto 2 della bozza di relazione sulla performance) in modo da evitare che, ad una lettura veloce, appaia in capo alla Direzione Generale la proposta degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

- I dirigenti, i quali partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza, coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, proponendone la relativa valutazione al DG.

Si **suggerisce** di supportare con maggiore chiarezza la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi di sistema e individuali, con indicazione chiara del *cascade* (più efficace nel PI 2017/19).

Infine, si **suggerisce** una definizione più sfidante per gli obiettivi dei possessori di posizione organizzativa dal momento che tutti gli obiettivi sono stati raggiunti e, di conseguenza, vi sono margini di miglioramento non adeguatamente utilizzati.

Si sottolinea che nell'allegato 3 non sono riportati i pesi relativi agli obiettivi per la DG Mazzaglia.

b. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici

La relazione sulla performance 2016 non entra nel merito della generazione dei dati di supporto alla valutazione, indicando genericamente che "il CdA verifica, con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi prefissati, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio".

Il NdV **suggerisce** che, almeno a livello di area dirigenziale, sia indicato il processo di acquisizione dei dati in modo da renderne trasparente le metodologie di generazione e l'affidabilità o, quantomeno, si rimandi alle funzioni definite a seguito della delibera del CdA del 30.11.2016 di adozione della nuova struttura organizzativa di ateneo (pag. 12, punto 3).

c. Presenza di elementi di contesto che sono mutati rispetto a quando fu redatto il Piano 2016-18

Il principale fattore esogeno che ha condotto ad una rimodulazione degli obiettivi e dei target ha riguardato l'avvicendamento del Direttore Generale. La cosa ha richiesto un certo tempo per il passaggio di consegne e la presa in carico delle responsabilità che ha determinato la rimodulazione degli obiettivi per come deciso nel CdA del 26 ottobre 2016.



d. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente

La relazione sulla performance 2016 non ha riferimenti espliciti alle attività dell'anno precedente tranne in relazione all'analisi dei rischi, trasparenza e anticorruzione: "Nel corso del 2016 si è proceduto a implementare l'analisi del rischio già svolta nel corso del 2014 e 2015 per le aree obbligatorie e negli ambiti di attività già individuati nei precedenti PTPC, aggiungendo alcuni dei processi che l'aggiornamento al PNA 2015 individua come generali e procedendo inoltre all'analisi delle attività di competenza delle strutture decentrate".

Al contempo, il [Piano Integrato 2017/19](#), nella definizione della tabella degli obiettivi strategici menziona il Piano Triennale approvato il 14.12.2016, ma non fa riferimento al piano integrato 2017/18.

Il NdV **suggerisce**, anche in forma discorsiva, di creare un link con gli obiettivi dell'anno precedente in modo da far percepire al lettore la continuità e progressività degli interventi posti in essere dall'organizzazione.

Nel caso del Piano Integrato 2017/19, che l'ateneo ha legato al Piano Triennale, sarebbe auspicabile collegare agli obiettivi del PI la dotazione finanziaria dedicata per obiettivo, per come previsto nello stesso Piano visto che i documenti sono redatti in modo ravvicinato e correttamente sequenziato. Ciò può costituire un modello da impiegare anche in futuro secondo quanto auspicato nel successivo punto e).

e. Considerazione dei risultati di natura finanziaria (bilancio consuntivo) nella valutazione dei risultati conseguiti

Nei punti di debolezza del ciclo della performance, riportati al punto 3.2 della relazione, si legge che "principale punto di debolezza del ciclo di gestione della performance è il fatto che il piano triennale non ha la medesima scadenza del bilancio e quindi viene redatto quando sia il bilancio annuale sia quello triennale dell'Ateneo sono già definiti ed approvati. Si riterrebbe opportuno anticipare la stesura del piano al mese di settembre dell'anno precedente onde prevedere la pianificazione strategica unitamente alla previsione di bilancio e far sì che ci sia una maggiore coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio".

Il disallineamento delle date e la difficoltà implementativa della contabilità economico-patrimoniale (COEP), che ha condotto all'approvazione del bilancio consuntivo 2015 (il primo) solo nell'ottobre 2016 e non consente, ad oggi, di avere disponibile il consuntivo 2016, è un limite oggettivo nel legare opportunamente i budget alla pianificazione (preventivo-piano triennale) e le allocazioni di risorse ai risultati (consuntivo-performance).

L'auspicio riportato nella relazione è fatto proprio dal NdV che ritiene l'allineamento nella definizione dei documenti un requisito essenziale per una corretta redazione delle relazioni di periodo.



f. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative

Alcuni elementi interessanti, precipuamente connessi alla performance individuale, sono deducibili dalla lettura dell'allegato 2 alla relazione sulla performance 2016 "indagine sul personale dipendente".

Tra i punti di forza si evincono il senso di squadra e il riconoscimento dell'utilità della valutazione per il miglioramento delle proprie performance; si **segnalano, come aree di miglioramento**, una limitata condivisione degli obiettivi strategici dell'organizzazione e un insoddisfacente legame tra la performance e il premio economico.

Elementi di grande positività sono il riconoscimento del valore del proprio lavoro nel conseguimento degli obiettivi di "squadra" e la stima e competenza riconosciuta ai superiori.

La partecipazione alla compilazione delle schede è significativa ma non elevata (20%), in calo rispetto al 2015 (28%).

Altro elemento positivo l'adesione, deliberata nel 2016, dell'Ateneo al Progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, con l'obiettivo di misurare le prestazioni delle attività amministrative nelle università, confrontarle all'interno del sistema universitario e individuare *good practices*, sia in termini di efficacia (soddisfazione degli utenti) che in termini di efficienza (costi sostenuti) dei servizi tecnico-amministrativi.



B. In vista dei cicli successivi

a. Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo

i. delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma)

Vedi allegato 1

ii. delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.)

Vedi allegato 2

iii. della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)

Relativamente alla richiesta formulata da codesto NdV in merito alla documentazione sulle modalità di attribuzione del budget ai responsabili si rappresenta quanto segue. Con provvedimento del Direttore Generale viene richiesto ai responsabili dei centri di gestione di Ateneo di formulare le previsioni di budget per l'anno successivo, nel rispetto degli indirizzi stabiliti dal piano triennale delle opere, dal piano triennale della spesa del personale, dal programma triennale delle opere pubbliche nonché dagli indirizzi del Magnifico Rettore e nel rispetto dei vigenti vincoli di finanza pubblica. I suddetti responsabili trasmettono le proprie proposte di budget redatte in termini di costi, ricavi e investimenti nell'ambito delle risorse disponibili loro assegnate su indirizzo politico.

Il Budget Unico di Ateneo autorizzatorio viene redatto dall'Area Economico Finanziaria, alla quale il RAFC (Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità) attribuisce all'art. 3 il "governo dei processi di gestione e di verifica della contabilità economico patrimoniale, generale ed analitica", entro la fine dell'anno in corso a valere per il successivo.

Il Budget Unico annuale autorizzatorio, composto dal Budget economico e degli investimenti, viene sottoposto al Senato Accademico perché possa esprimere il richiesto parere, al Collegio dei Revisori per il controllo contabile ed al Consiglio di Amministrazione che si pronuncia sulla conformità del Budget agli indirizzi strategici dell'Ateneo, deliberandone l'adozione.

Il Budget approvato, viene assegnato dal Direttore Generale, ai sensi dell'art. 39 del RAFC, a ciascun centro di gestione dell'Ateneo, il quale dovrà utilizzare le risorse assegnate per il compimento degli atti di gestione pertinenti al proprio ufficio.

b. Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance

Nelle linee guida di luglio 2015 si fa riferimento ad un set standard di indicatori da utilizzare a partire dal ciclo della performance 2017.

Un unico set di indicatori per la misurazione e valutazione della performance amministrativa (a cui l'Ateneo potrà affiancarne altri in funzione delle sue peculiarità che comunque dovranno rispettare le caratteristiche degli indicatori già elencate nelle linee guida) derivanti da quelli già esistenti per



gli esercizi valutativi di didattica e ricerca (AVA e VQR). La misurazione della performance e la relativa incentivazione degli Atenei avviene fondamentalmente in due modi:

accreditamento della sede e quota premiale FFO. Accredimento e assegnazione della quota premiale del FFO avvengono in base agli indicatori definiti dal DM 987 del 2016 e da apposito decreto sulle linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università.

Esiste poi un meccanismo di revenue che rappresenta l'autofinanziamento in senso stretto e che per certi aspetti si intreccia con i primi due secondo una relazione reciproca e virtuosa e che si sviluppa secondo due direzioni ovvero l'attrattività dell'Ateneo che determina il numero e la qualità degli iscritti e la capacità di fundraising.

Così come richiamato dal D.lgs. di giugno 2017 che aggiorna il D.lgs. 150 del 2009, la valutazione della performance non può prescindere da una analisi di Customer satisfaction del cliente interno ed esterno. Sarebbe opportuno richiederla.

Provvedimenti ad hoc per il piano degli indicatori di bilancio previsti dal D.lgs 91/2011 art 19-22 che rafforzano l'integrazione tra programmazione strategica ed economico finanziaria.

Limitare il numero di caratteri dei documenti creando un "cappello standard con i richiami normativi".

Sollecitare una codifica alfa-numerica che crei una relazione tra obiettivi strategici, operativi, attività, indicatori, risorse impiegate, target.



Punti di forza del PI

- Consapevolezza dell'opportunità di analizzare e semplificare i processi: tali attività renderebbero chiaro il ruolo svolto dal personale tecnico amministrativo nello svolgimento del mandato istituzionale dell'Ateneo con ricadute positive nell'assegnazione di obiettivi coerenti con la pianificazione strategica
- Realizzazione nel 2017 di un nuovo regolamento di misurazione e valutazione della performance
- Consapevolezza delle opportunità offerte dalla Contabilità economico patrimoniale

Criticità riscontrate/suggerimenti relativi al PI

- La lettura del PI risulta parzialmente scorrevole così come il raccordo con il PS (che non è scorrevole a causa di una organizzazione non chiara della struttura del documento, manca l'indice, che si ripercuote nell'assenza di uno standard di formattazione che talvolta confonde i livelli di programmazione). Le due attività, unitamente alla programmazione triennale e alla previsione del budget, dovrebbero essere svolte di concerto con una nomenclatura/codifica comune.
- Il piano della performance inserito nel PI risente dei limiti del Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance la cui revisione è inserita tra gli obiettivi del DG per il 2017. Il limite maggiore, come tra l'altro rappresentato nel rapporto 2017 del NdV agli organi di governo, consiste in una confusione semantica relativa alla terminologia usata in sede di piano della performance: obiettivi strategici, obiettivi operativi, attività/azioni, indicatori, sistemi di misura, tempistica e target.
- La sezione II riporta buona parte degli obiettivi strategici dell'Ateneo non tutti rinvenibili negli obiettivi assegnati al DG ed ai Responsabili. La sezione II del piano integrato (performance organizzativa: ambito del direttore generale) dovrebbe presentare "le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del DG e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa" (LG Anvur Luglio 2015)
- La sezione III e IV dovrebbero essere più snelle dal punto di vista degli adempimenti e concentrarsi sull'impatto sulla performance (integrazione interna del PI).
- Il PI 2016-2018 non presenta gli obiettivi dei dirigenti (presenti in allegato nel PI 2017-2019). Il PI viene approvato dal CdA e a seguire il DG assegna gli obiettivi ai Dirigenti. Sarebbe opportuno prevedere un momento di condivisione di questa seconda fase con gli organi di governo.
- Fare riferimento all'indagine sul benessere organizzativo
- Fare riferimento ad azioni di monitoraggio ed eventuali azioni correttive in itinere (verificata dall'OIV, LG ANVUR luglio 2015, pag. 8)
- Prevedere l'integrazione con il processo di assegnazione del budget
- Favorire il coinvolgimento del personale nella stesura del piano
- Prevedere la condivisione con il NdV e un feedback ai suggerimenti avanzati dal nucleo.



- Individuare obiettivi trasversali (presenti nel PI 2017-2019) coerenti con un'organizzazione orientata al risultato

Suggerimenti per l'Ateneo

In attesa di appositi provvedimenti che diano corso a quanto previsto dal D.lgs 91/2011 artt. 19-22 in merito al piano degli indicatori.

Art. 19

Le amministrazioni pubbliche, contestualmente al bilancio di previsione ed al bilancio consuntivo, presentano un documento denominato "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio", di seguito denominato "Piano", al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati.

Il Piano illustra il contenuto di ciascun programma di spesa ed espone informazioni sintetiche relative ai principali obiettivi da realizzare, con riferimento agli stessi programmi del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria, e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti.

L'Ateneo potrebbe individuare dei propri indicatori che faciliterebbero il collegamento tra programmazione strategica ed economico finanziaria.

La creazione dell'Area Strategica Dirigenziale non ha tenuto in debito conto l'esigenza di esplicitare la necessaria sinergia, reale e potenziale, tra la componente accademica e quella amministrativa (anche nelle strutture decentrate, come consigliato al par. 6 delle linee guida ANVUR luglio 2015). Ogni obiettivo di quest'area è riconducibile alle altre tre: semplificare ed informatizzare i processi gestionali riguarda la didattica così come garantire servizi ed infrastrutture di qualità. Sostenere il cambiamento organizzativo, invece, rientra tra gli obiettivi volti a rendere maggiormente efficace ed efficiente l'amministrazione. Tali obiettivi sono riconducibili all'attività di "manutenzione" dell'organizzazione della componente amministrativa che si può considerare un obiettivo permanente della dirigenza che muta e si esplica in accordo con le strategie dell'Ateneo. Strategie dell'Ateneo che vengono perseguite anche nelle strutture decentrate i cui obiettivi devono essere quindi presenti nel piano della performance.

Si suggerisce un ulteriore ripensamento (nel PI 2017-2019 sono presenti altre aree strategiche e non più quella Dirigenziale) delle linee/aree/macro-obiettivi strategici che consentirebbe un'armonia e semplificazione dei documenti di programmazione.

Rivedere la tempistica dei documenti e/o adeguare la tempistica degli obiettivi.

Per esempio, il Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità prevede che entro il 31 maggio venga approvato l'aggiornamento annuale della programmazione triennale (art 18 comma 2). La predisposizione dei documenti programmatici dipende anche dal budget dei centri gestionali (art 18 comma 6). Sarebbe quindi auspicabile una maggiore coerenza tra le date relative all'assegnazione del budget e quelle relative alla programmazione triennale. Infine la tempistica dell'obiettivo redazione del budget deve tenere conto di queste esigenze ed il relativo



punteggio dovrà prevedere l'attribuzione del valore più basso laddove l'obiettivo viene raggiunto quando di norma previsto.

Art 18 comma 2

Il documento di programmazione triennale di Ateneo è aggiornato annualmente, tenendo anche conto dello stato di realizzazione dei programmi e dei progetti già avviati, ed è approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, previo parere del Senato Accademico per gli aspetti di competenza, entro il 31 maggio dell'anno precedente a quello di riferimento.

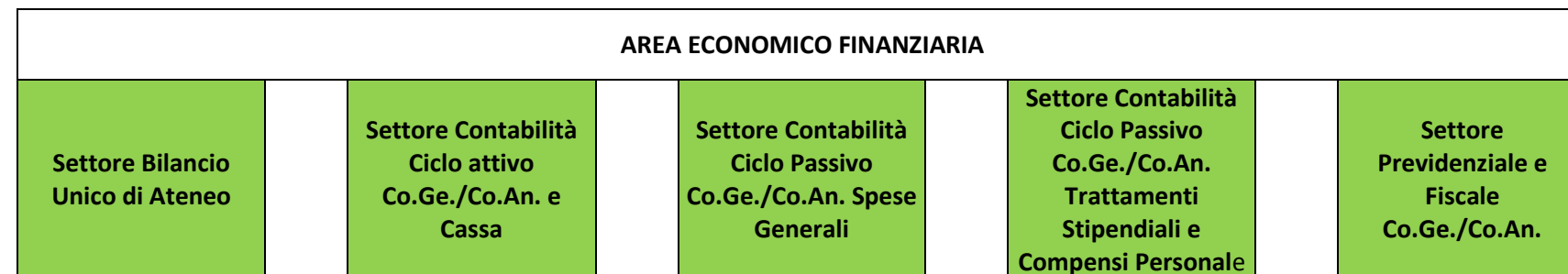
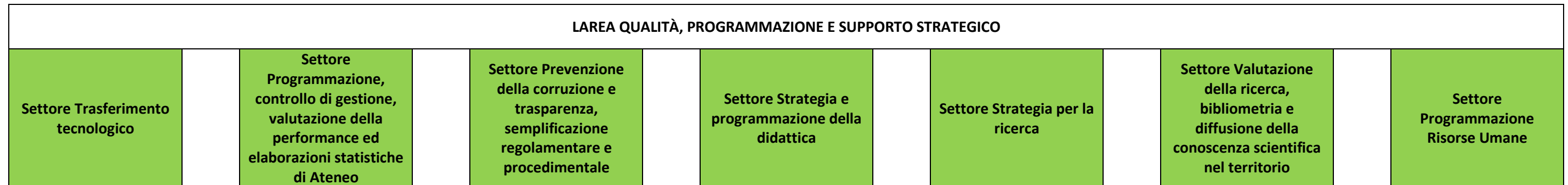
Introduzione di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance (così come rimarcato delle linee guida di luglio 2015 par. 7.2).

Esplicitare la sinergia, reale e potenziale, tra la componente accademica e quella amministrativa anche nelle strutture decentrate (così come rimarcato delle linee guida di luglio 2015 par. 6).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

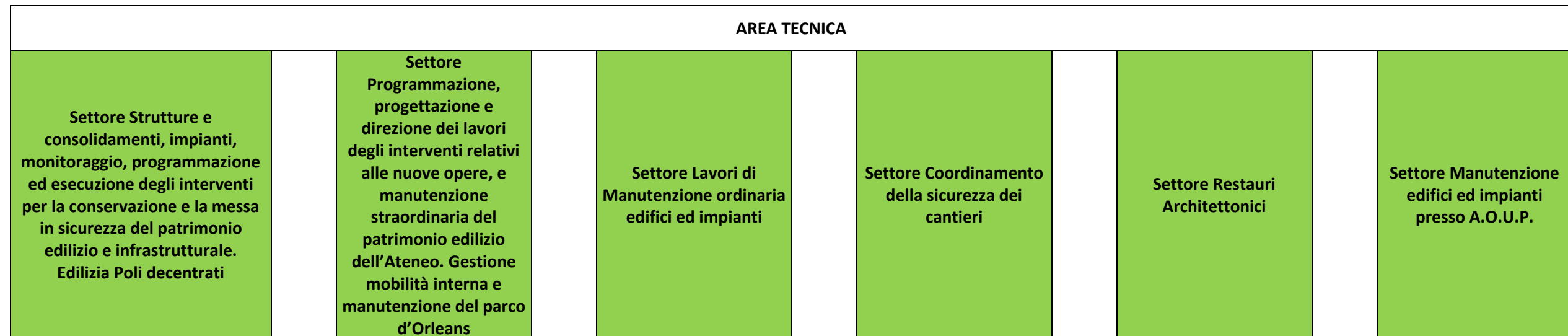
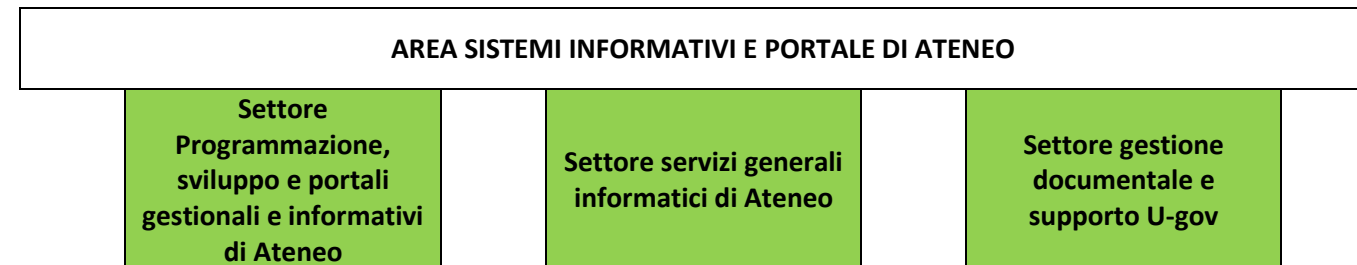
ORGANIGRAMMA AMMINISTRAZIONE CENTRALE - 01 GIUGNO 2017





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

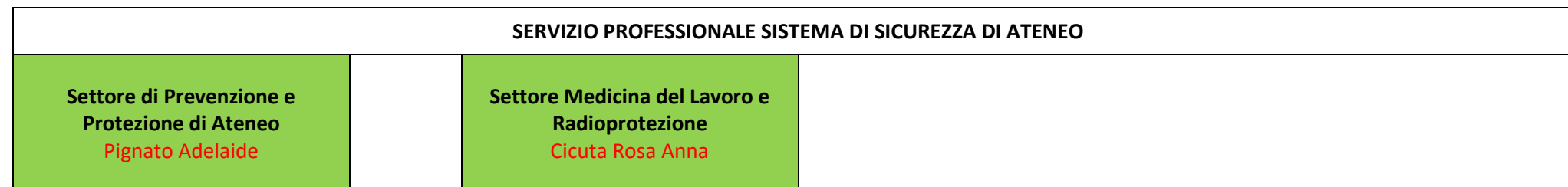
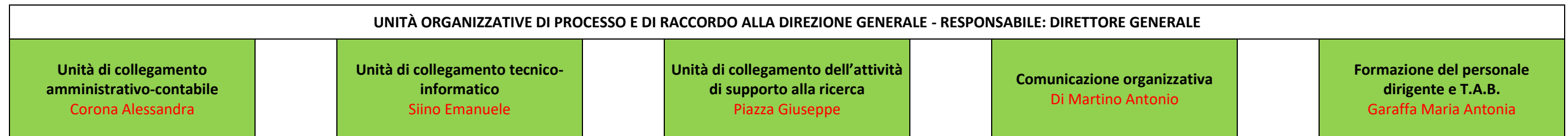
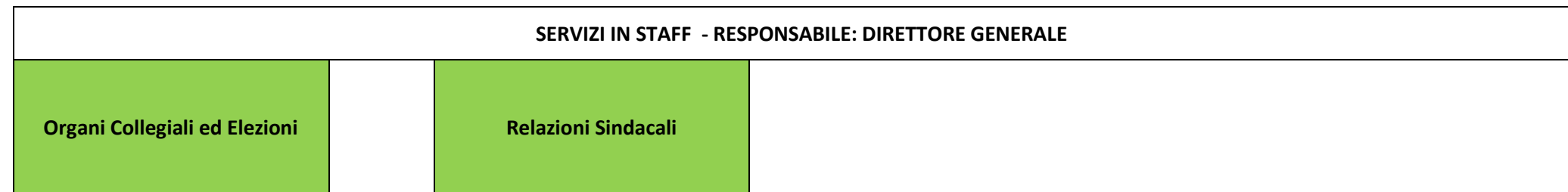
ORGANIGRAMMA AMMINISTRAZIONE CENTRALE - 01 GIUGNO 2017





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

ORGANIGRAMMA AMMINISTRAZIONE CENTRALE - 01 GIUGNO 2017



SERVIZIO SPECIALE PER LA DIDATTICA E GLI STUDENTI

SERVIZIO SPECIALE RICERCA DI ATENEO

SERVIZIO SPECIALE INTERNAZIONALIZZAZIONE

SERVIZIO SPECIALE POST LAUREAM

SERVIZIO PROFESSIONALE AVVOCATURA DI ATENEO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

L'ORGANIZZAZIONE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

DIDATTICA E RICERCA

LE STRUTTURE DIDATTICHE:

Sono **strutture didattiche** dell'Università: i Dipartimenti, le Scuole, i Corsi di Laurea, i Corsi di Laurea Magistrale, le Scuole di Specializzazione, i Corsi e le Scuole di Dottorato di ricerca e i Corsi di Master universitario.

Il Dipartimento:

è una struttura funzionalmente omogenea per finalità e metodi di ricerca, che promuove l'attività scientifica dei propri docenti, assicura l'attività didattica di propria competenza e svolge le attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, incluso il trasferimento tecnologico. Le attività del dipartimento sono finalizzate al perseguimento della qualità scientifica e didattica e al miglioramento del livello di internazionalizzazione.

Il Dipartimento è composto da docenti appartenenti a settori scientifico-disciplinari omogenei in riferimento al progetto scientifico e didattico proposto per l'istituzione dello stesso. Al Dipartimento afferisce un numero di professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato non inferiore a quaranta. Concorrono alle attività di ricerca e di didattica del dipartimento, nel rispetto delle proprie competenze, anche i dottorandi, gli assegnisti, gli specializzandi e, per le attività di supporto amministrativo e gestionale, le unità del personale tecnico amministrativo.

Organi del Dipartimento: il **Direttore** (eletto, tra i professori, dal **Consiglio di Dipartimento**) che convoca e presiede il Consiglio e la Giunta; **la Giunta** (composta da una rappresentanza dei professori, dei ricercatori di ruolo, degli assegnisti e dei ricercatori a tempo determinato o contrattisti, degli studenti e del personale tecnico amministrativo afferenti al Dipartimento oltreché dal Direttore e dal Responsabile amministrativo); il Consiglio (composto dal Direttore, dal Responsabile amministrativo, da tutti i professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato afferenti al Dipartimento, da una rappresentanza degli studenti iscritti ai corsi di specializzazione e dottorato di ricerca, una rappresentanza dei titolari di borsa di studio o di assegno di ricerca o contratti di ricerca pluriennali, da una rappresentanza del personale tecnico-amministrativo).

Le Strutture di raccordo (Scuole)

Più Dipartimenti concorrono alla costituzione di una Struttura di raccordo, denominata Scuola. Ogni Scuola coordina un numero di corsi di laurea, di laurea magistrale e di dottorato, proposti dai Dipartimenti, proporzionato al numero dei docenti necessari all'attivazione dei corsi di studio, tenuto conto delle tipologie e della numerosità delle relative classi.

In Ateneo sono state attivate n. 5 strutture di raccordo, e precisamente:

Scuola Politecnica

(Costituita dai dipartimenti di Architettura; Ingegneria Civile, Ambientale Aerospaziale e dei Materiali; Innovazione Industriale e Digitale (DIID)- Ingegneria Chimica, Gestionale, Informatica, Meccanica; Energia, Ingegneria dell'informazione e Modelli Matematici, Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche; Scienze Agrarie, Alimentari e Forestali).

Scuola di Medicina e Chirurgia

(Costituita dai dipartimenti: Biomedicina Sperimentale e Neuroscienze cliniche; Biomedico di Medicina interna e Specialistica; Biopatologia e Biotecnologie Mediche; Scienze per la promozione



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

della Salute e Materno Infantile "G. D'Alessandro"; Discipline Chirurgiche, Oncologiche e Stomatologiche).

Scuola delle Scienze Umane e del Patrimonio Culturale

(Costituita dai dipartimenti: Scienze Umanistiche; Culture e società; Scienze Psicologiche, pedagogiche e della Formazione; Scienze Politiche e delle relazioni internazionali DEMS).

Scuola delle Scienze di Base e Applicate

(Costituita dai dipartimenti: Fisica e Chimica; Scienze Agrarie, Alimentari e Forestali; Matematica e Informatica; Scienze della Terra e del Mare; Scienze e Tecnologie Biologiche, Chimiche e Farmaceutiche, per affinità culturale, Biomedicina Sperimentale e Neuroscienze Cliniche).

Scuola delle Scienze Giuridiche ed Economico-Sociali

(Costituita dai Dipartimenti di Giurisprudenza; Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche; Scienze Politiche e delle relazioni internazionali DEMS e, per affinità culturale, Culture e Società).

Compiti istituzionali della Scuola:

La **Scuola** coordina e razionalizza le attività didattiche dei Dipartimenti che la costituiscono secondo criteri di affinità disciplinare. Le attività della Scuola sono finalizzate alla circolazione del sapere, al trasferimento delle conoscenze e al miglioramento della qualità dell'offerta formativa e del livello di internazionalizzazione dell'Ateneo. La Scuola si occupa della gestione dei servizi comuni, dell'organizzazione delle strutture assistenziali, ove presenti, nonché delle tipologie di attività che prevedano il raccordo delle strutture dipartimentali e dell'organizzazione degli studi.

La Scuola promuove le interazioni e le sinergie delle attività didattiche tra i Dipartimenti anche in direzione delle tematiche interdisciplinari già individuate nel Piano strategico di Ateneo.

E' sotto l'aspetto didattico la struttura che assicura il coordinamento generale e la razionalizzazione delle attività didattiche, di tutorato e di orientamento, di internazionalizzazione e di miglioramento della qualità dell'offerta formativa relativamente ai corsi di studio che hanno come struttura didattica di riferimento la Scuola o i dipartimenti che costituiscono la struttura stessa.

Organi della Scuola: il **Presidente** (eletto dal Consiglio tra i professori ordinari della struttura che non hanno altri incarichi di governo in Ateneo) che convoca e presiede il **Consiglio della Scuola** (composto dai direttori di Dipartimento, una rappresentanza dei componenti dei Consigli dei coordinatori dei Consigli di Corso di Studio, ove previsto dal coordinatore della scuola di dottorato di ricerca e da direttori dei dipartimenti assistenziali, da componenti delle giunte di dipartimento che partecipano alle Scuole e da studenti).

Presso la Scuola è istituita la **Commissione paritetica Docenti-Studenti (CPDS)** (delibera n.7 del SA nella seduta del 16/01/2014) con il compito di monitorare l'offerta formativa, la qualità della didattica e dei servizi offerti agli studenti e di individuare gli indicatori per l'autovalutazione della Scuola.

STRUTTURE DI RICERCA

Sono **strutture di ricerca** i **Dipartimenti**, i **Centri Interdipartimentali** ed i **Centri Interuniversitari**

I **Centri Interdipartimentali di Ricerca** sono 8; essi sono finalizzati alla realizzazione di progetti che coinvolgono la partecipazione di professori, ricercatori, appartenenti a Dipartimenti diversi e sono stati costituiti con delibera del Consiglio di Amministrazione che ne stabilisce finalità, composizione e durata, previo parere del Senato Accademico e sentiti i Dipartimenti interessati.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

I **Centri Interuniversitari** (33 in totale) rappresentano uno strumento di collaborazione scientifica tra docenti di Università diverse afferenti a più dipartimenti. Le attività di tali centri possono in particolare essere connesse alla partecipazione a progetti scientifici finalizzati, promossi da enti pubblici di ricerca o da altre ricerche, che l'Università svolge sulla base di contratti o convenzioni.

