



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI MODENA E REGGIO EMILIA

Piano della Performance triennio 2011-2013

Approvato dal Senato Accademico nella seduta del 13 marzo 2012

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 marzo 2012

INDICE

1. Presentazione del Piano	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	pag. 4
2.1 Chi siamo	pag. 4
2.2 Cosa facciamo.....	pag. 4
2.3 Come operiamo.....	pag. 5
3. Identità	pag. 7
3.1 L'amministrazione in cifre.....	pag. 7
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 9
3.3 Albero della performance	pag. 10
4. Analisi del contesto	
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 12
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 18
Organizzazione.....	pag. 18
Risorse strumentali ed economiche.....	pag. 21
Risorse Umane.....	pag. 22
Salute finanziaria.....	pag. 24
Analisi SWOT.....	pag. 25
5. Obiettivi strategici	pag. 28
6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi.....	pag. 32
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale (e al personale responsabile di unità in Staff alla Direzione Amministrativa).....	pag. 32
Obiettivi strategici 2011.....	pag. 33
Obiettivi gestionali 2011 (innovativi e trasversali alle aree strategiche)	pag. 57
7. Il processo e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	pag. 59
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	pag. 59
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	pag. 59
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	pag. 60
8. Allegati tecnici	
Allegato 1: le risorse finanziarie	
Allegato 2: le risorse infrastrutturali	
Allegato 3: le risorse umane	
Allegato 4: le posizioni di responsabilità individuate per il 2009 e il 2010	
Allegato 5: relazione del Collegio dei Revisori sul Bilancio di Esercizio 2010	
Allegato 6: relazione del Collegio dei Revisori sullo schema del Conto Consuntivo relativo all'Esercizio Finanziario 2010	

1. Presentazione del Piano

Il Piano della Performance per il triennio 2011-2013 è il documento programmatico triennale che l'Università di Modena e Reggio Emilia ha redatto e presentato in ottemperanza al Decreto Legislativo 150 del 27 ottobre 2009. Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1, del decreto legislativo 150/09, il Piano è redatto con lo scopo di assicurare *“la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”*.

Il Piano definisce gli elementi fondamentali su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance ed esplicita il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

E' stato redatto secondo le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 112/2010 – “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance (articolo 10, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Nel Piano sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici, quelli operativi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori considerando l'Ateneo nel suo complesso, ovvero comprendendo le aree della didattica e della ricerca e quella amministrativa e gestionale.

Per il triennio 2011-2013 gli obiettivi strategici individuati derivano in primo luogo dalle linee di indirizzo definite dal Senato accademico e seguite per la redazione del bilancio di previsione 2011, ma tengono conto anche delle previsioni illustrate dal Rettore nel discorso di inaugurazione dell'A.A. 2010/11 e delle risultanze del processo di misurazione della performance attuato nel corso del 2011 mediante l'utilizzo del modello *CAF – Common Assessment Framework*.

E' necessario evidenziare come il piano si collochi in un periodo fortemente critico per le Università, chiamate ad affrontare, sul fronte ordinamentale, le profonde innovazioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Riforma Gelmini) nonché i complessi meccanismi di adeguamento dell'offerta formativa previsti dal combinato dei DD.MM. 17 e 50/2010.

Inoltre il periodo coincide con l'emanazione del decreto ministeriale 4 agosto 2010, n. 345¹, contenente gli indicatori di valutazione dei risultati della programmazione delle università per il triennio 2010-2012, decreto che esercita una grande influenza sugli indirizzi e obiettivi strategici del Piano della performance 2011-2013.

In tal senso, rimane un elemento interessante da valutare la modalità con cui mettere in relazione il Piano Triennale 2010-2012 con il presente Piano della Performance 2011-2013, soprattutto in considerazione del fatto che i metodi di misurazione e valutazione possono non coincidere.

Infine è importante rilevare come la pianificazione strategica per il triennio 2011-2013 si inserisca in un contesto finanziario caratterizzato da limitate informazioni in merito alle risorse su cui l'ateneo potrà contare (l'assegnazione definitiva del FFO 2010 è avvenuto soltanto alla fine di dicembre, ad esercizio gestionale di fatto chiuso), con evidenti impatti sulla programmazione dell'Ateneo.

¹ Indicatori per la valutazione dei risultati di attuazione dei programmi delle Università per il triennio 2010-2012 (attuazione dell'art. 1-ter, comma 2, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43)

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

2.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Modena fu fondata nella prima metà del XII secolo, quasi contemporaneamente all'ordinamento della città di Modena a Comune; gli storici ne fissano le origini all'anno 1175.

Alla metà del secolo diciannovesimo presso l'Ateneo modenese funzionavano le Facoltà di Medicina, Scienze, Giurisprudenza, una Scuola di Farmacia, autonoma da Medicina e da Scienze, ed un Corso di Teologia, soppresso nel 1867, allorché passò al Seminario sotto dipendenza del Vescovo.

Nel 1922/23, presso la Facoltà di Giurisprudenza, si laureò **Alessandro Pertini**, antifascista, medaglia d'oro della Resistenza, poi dirigente e deputato socialista, che divenne successivamente Presidente della Repubblica.

Nel secondo dopoguerra, l'Università di Modena ha visto crescere in modo vistoso il numero degli iscritti (da circa tremila nel 1967 a più di seimila nel 1973). Si è arricchita con il completamento della Facoltà di Scienze: nel 1947 dei corsi di laurea in Matematica ed in Fisica, nel 1958 con la costituzione del corso di laurea in Scienze Geologiche e, l'anno successivo, del corso di laurea in Scienze Biologiche. Nel 1970 è stato istituito il corso di laurea in Chimica e Tecnologie Farmaceutiche. Nel frattempo, la Facoltà di Medicina e Chirurgia è stata interessata da un cospicuo rinnovamento, a seguito dell'apertura nel 1963 del Policlinico che, con le sue Cliniche ed Istituti universitari, ne ha notevolmente accresciuto l'influenza sulla vita cittadina. Accanto al Policlinico, è sorto negli anni sessanta il polo universitario di via Campi, che ha riunito la maggioranza delle Facoltà e degli Istituti scientifici. Nel 1968 è stata inaugurata la Facoltà di Economia e Commercio avviata sulla base di una convenzione con il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio di Modena e statizzata nel 1982. Nel 1989 è stato attuato il completamento della Facoltà di Ingegneria. Nacque nel 1999 la Facoltà di Lettere e Filosofia, con il corso di laurea in Lingue e Culture Europee e il corso di laurea in Scienze della Cultura. Nell'anno accademico 2004/2005 ha preso avvio la Facoltà di Bioscienze e Biotecnologie, nella quale è confluito anche il corso di laurea di Scienze Biologiche della Facoltà di Scienze.

Una leggenda citata da Squadroni, un giurista del "Collegio" di Reggio Emilia, fa risalire l'Università di Reggio Emilia all'età di Carlomagno. In realtà un genere particolare di scuola (che si potrebbe definire pre-Università) è stata creata a partire da un privilegio imperiale dato ai vescovi che avevano bisogno di alcuni esperti per la gestione amministrativa delle città. Gli studi del Medio Evo erano basati su queste scuole richieste dai vescovi. Nel XII secolo, rettori, politici e filosofi hanno studiato a Reggio. Tra questi c'era Anselmo di Besate, un funzionario della corte imperiale e famoso allievo di Sichelmo, uno dei primi insegnanti di Reggio.

La vita dell'università reggiana durò fino al 1772, quando le fu tolto il diritto di concedere lauree, rimanendo attiva come Liceo e potendo concedere solo titoli professionali.

Dal 1998 a Reggio Emilia è ripresa l'attività universitaria in seguito alla costituzione dell'Ateneo a rete di sedi, come Università di Modena e Reggio Emilia.

Sono attualmente attive a Reggio Emilia la Facoltà di Agraria, la Facoltà di Ingegneria, la Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia, la Facoltà di Scienze della formazione e due corsi di laurea della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

Oggi nell'Ateneo sono presenti 12 Facoltà e 32 Dipartimenti. Secondo quanto stabilito dalla L.240/2010 (Riforma Gelmini), è stato rivisto lo Statuto di Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato Accademico nelle sedute del 22/07/2011 e trasmesso al MIUR il 28/07/2011 per il prescritto controllo di merito. In applicazione del nuovo Statuto le Strutture attualmente esistenti subiranno rilevanti modifiche.

2.2 Cosa facciamo

L'Università di Modena e Reggio Emilia garantisce formazione avanzata, specialistica e professionale ai giovani, offrendo opportunità di apprendimento continuo e aggiornamento professionale ai soggetti interessati della comunità locale; produce conoscenza utile alla comunità, attraverso la ricerca e il trasferimento tecnologico alle imprese e alle attività produttive, la ricerca medica, i servizi di consulenza ad imprese e istituzioni. Contribuisce allo sviluppo culturale della comunità attraverso programmi e progetti di divulgazione della

conoscenza scientifica. Riveste il ruolo di intermediario per il mondo del lavoro, operando sul versante dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, come disposto dalla L. 183/10, art. 48 "Collegato lavoro".

2.3 Come operiamo

Dal 1998 l'Università di Modena diventa *Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*, a indicare la struttura di Università a rete di sedi, come enunciato dall'art. 3 dello Statuto. Tale organizzazione implica che, nell'unicità del bilancio e degli Organi di Governo, è garantito lo sviluppo coordinato delle attività didattiche e di ricerca nella sede di Modena e nella sede di Reggio Emilia secondo criteri di complementarità, sussidiarietà ed integrazione.

Situazione precedente all'entrata in vigore del Nuovo Statuto

Ad oggi le **funzioni didattiche** sono svolte dalle 12 facoltà dell'Ateneo (8 con sede a Modena e 4 con sede a Reggio Emilia), che a loro volta si articolano in Corsi di studio e offrono inoltre corsi di master universitario, corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione e corsi di alto apprendistato.

Le **attività di ricerca** sono compito, invece, dei 32 Dipartimenti (28 con sede a Modena e 4 con sede a Reggio Emilia), strutture organizzative di uno o più settori di ricerca omogenei (per fini o per metodi). Ai Dipartimenti è accordata la piena autonomia amministrativa, contabile e di bilancio.

Altre **strutture di sviluppo della ricerca** sono i Centri di ricerca. Seguono progetti di ricerca di durata pluriennale e, a seconda che siano coinvolte le attività di più Dipartimenti oppure di un unico Dipartimento, sono definiti "interdipartimentali" oppure "dipartimentali". E' inoltre possibile che siano istituiti Centri interuniversitari, nati per consentire la collaborazione scientifica tra docenti di Università diverse oppure per essere sede di servizi scientifici utilizzati da più Università.

Tra i Centri l'autonomia amministrativa, contabile e di bilancio è possibile esclusivamente per quelli interdipartimentali che rispettino precisi vincoli organizzativi e di attività scientifiche ed economiche realizzate.

Le attività inerenti al **funzionamento dell'organizzazione** sono svolte dall'Amministrazione Centrale e dai Centri di Servizio.

L'articolazione dell'Amministrazione Centrale è in Unità di staff e Direzioni operative; il Rettorato ha sede a Modena, nell'edificio che ospita gli uffici del Rettore, del Direttore Amministrativo e dei loro staff e le Segreterie degli Studenti di alcune Facoltà.

Uffici e strutture strategiche per i **rapporti con il territorio** sono la Direzione Servizi agli Studenti, in particolare con l'Ufficio Orientamento allo studio e l'Ufficio orientamento al lavoro e placement e l'Ufficio ILO della Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali.

La descrizione dettagliata delle strutture dell'Ateneo è riportata al cap. 4.2.1

Situazione successiva all'entrata in vigore del Nuovo Statuto

Secondo quanto disciplinato dal nuovo Statuto, l'Ateneo si articola in Dipartimenti, Scuole di Ateneo, Centri di Servizio e Centri Interdipartimentali di Ricerca.

I **Dipartimenti** sono responsabili delle attività di ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative e delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie. Vi afferiscono docenti e ricercatori di Settori Scientifico Disciplinari omogenei e affini (in numero non inferiore a trentacinque unità) e le unità di personale tecnico-amministrativo ad essi assegnate. Sono strutture stabili, incardinate in una delle due sedi dell'Ateneo.

Le **Scuole di Ateneo** sono strutture di raccordo tra più Dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare, nell'ambito della didattica e dei servizi. Hanno funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione dei Corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni. Non hanno una specifica connotazione territoriale.

Altre strutture di sviluppo della ricerca sono i **Centri Interdipartimentali di ricerca**; seguono progetti di ricerca di durata pluriennale e che coinvolgono le attività di più Dipartimenti.

Le attività inerenti al **funzionamento dell'organizzazione** sono svolte dall'Amministrazione Centrale e dai Centri di Servizio di Ateneo. L'articolazione dell'Amministrazione Centrale è in Unità di staff e Direzioni operative; il Rettorato ha sede a Modena, nell'edificio che ospita gli uffici del Rettore, del Direttore Generale e dei loro staff e le Segreterie Studenti.

Uffici e strutture strategiche per i **rapporti con il territorio** sono la Direzione Servizi agli Studenti, in particolare con l'Ufficio Orientamento allo studio e l'Ufficio orientamento al lavoro e placement e l'Ufficio ILO della Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali.

La descrizione dettagliata delle strutture dell'Ateneo è riportata al cap. 4.2.2

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

Si propongono in estrema sintesi alcuni dati significativi sull'Ateneo.

Strutture (situazione precedente all'entrata in vigore del Nuovo Statuto)

Sedi istituzionali: **Modena e Reggio Emilia**

Facoltà: **12**

Dipartimenti: **31**, di cui

Dipartimenti ad Attività Integrata: 11

Centri: **51**, di cui

Interdipartimentali di servizio: 5

Interdipartimentali di ricerca: 14

Dipartimentali di ricerca: 17

Interuniversitari di ricerca: 15

Personale

Professori di ruolo e ricercatori (al 30/06/2011): **851 di cui:**

Professori ordinari: 233

Professori associati: 282

Ricercatori universitari: 309

Ricercatori a tempo determinato: 27

Personale non docente (al 30/06/2011): **729 di cui:**

Dirigenti: 6

Personale TA a tempo ind.: 673

Collaboratori Esperti Linguistici: 23

Dirigenti a contratto: 3

Personale TA a tempo det. 20

Personale comandato: 4

Didattica

Lauree e lauree magistrali a.a. 2010/11	tot	Di cui proposti anche a distanza (FAD):	Post laurea	tot	Di cui proposti anche a distanza (FAD):
Corsi di laurea di primo livello	38	2	Scuole di specializzazione (a.a. 2009/10)	45	
			Master di I livello (a.a. 2010/11)	15	3
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	5		Master di II livello (a.a. 2010/11)	10	2
Corsi di laurea magistrale	36	1	Scuole di Dottorato di ricerca (ciclo XXVI, anno 2011)	14	
Corsi di laurea ante riforma	1		Corsi di perfezionamento (a.a. 2010/11)	10	

Carico didattico medio dei docenti di ruolo, per Facoltà²

Facoltà	N. medio ore nell'a.a. 2009/10
Facoltà di AGRARIA	127.2
Facoltà di BIOSCIENZE E BIOTECNOLOGIE	106.1
Facoltà di ECONOMIA "MARCO BIAGI"	111.1
Facoltà di FARMACIA	111.8
Facoltà di GIURISPRUDENZA	104.0
Facoltà di INGEGNERIA - Sede di Reggio Emilia	181.2
Facoltà di INGEGNERIA "Enzo Ferrari"	144.2
Facoltà di LETTERE e FILOSOFIA	142.4
Facoltà di MEDICINA e CHIRURGIA	168.1
Facoltà di SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E DELL'ECONOMIA	127.6
Facoltà di SCIENZE DELLA FORMAZIONE	133.4
Facoltà di SCIENZE MM.FF.NN.	137.8

² escluse mutuaioni e tutoraggio

Studenti

Indicatori dell'a.a. 2010/11	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia	Altre sedi	Totale
Numero di immatricolati				
corsi di laurea di primo livello e magistrale, al 24/08/2011	4.209	1.613		5.822
A corsi post laurea, al 24/08/2011	674	843	16	1.708
Numero immatricolati provenienti da altre regioni d'Italia				
corsi di laurea di primo livello e magistrale, al 24/08/2011				1.176 (21%)
A corsi post laurea, al 24/08/2011				855 (57%)
Numero immatricolati con cittadinanza straniera				
corsi di laurea di primo livello e magistrale, al 24/08/2011				303 (5%)
A corsi post laurea, al 24/08/2011				35 (2%)
Numero totale di iscritti				
corsi di laurea di primo livello e magistrale, al 24/08/2011	14.223	5.700		19.923
A corsi post laurea, al 24/08/2011	1.105	872	16	1.993

Laureati

Indicatori (da Indagine Almalaurea "Profilo laureati 2010")	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia		Totale (media Italia)	
	Totale	%	Totale	%
Numero di laureati nell'anno 2010	3542	2% del tot. Italia	192.358	
di cui, da lauree triennali	1.952	55%	110.257	57%
di cui, da lauree specialistiche	1.131	32%	53.180	28%
di cui, da lauree specialistiche a ciclo unico	246	7%	15.291	8%
Laureati in corso nell'anno 2010	1.991	56.2%	75.015	39.0%
di cui, da lauree triennali	1.113	57.1%	42.228	38.3%
di cui, da lauree specialistiche	664	58.7%	19.836	37.3%
di cui, da lauree specialistiche a ciclo unico	157	63.8%	7.263	47.5%
Laureati con cittadinanza straniera, nell'anno 2010	124	3.5%	5.578	2.9%
di cui, da lauree triennali	78	4.0%	3.197	2.9%
di cui, da lauree specialistiche	31	2.7%	1.542	2.9%
di cui, da lauree specialistiche a ciclo unico	14	5.7%	565	3.7%
Laureati con residenza in provincia diversa	1.721	48.6%	94.255	49%
nella stessa regione dell'Ateneo	946	26.7%	50.205	26.1%
in altra regione dell'Ateneo	769	21.7%	42.511	22.1%
all'estero	7	0.2%	1.538	0.8%

Ricerca

Facoltà	Docenti afferenti al 31/12/2008	N. pubblicazioni scientifiche (dei docenti/ricercatori della Facoltà) nel periodo 2004-2008
Facoltà di AGRARIA	26	678
Facoltà di BIOSCIENZE E BIOTECNOLOGIE	68	1480
Facoltà di ECONOMIA "MARCO BIAGI"	72	881
Facoltà di FARMACIA	47	879
Facoltà di GIURISPRUDENZA	49	580
Facoltà di INGEGNERIA - Sede di Reggio Emilia	40	828
Facoltà di INGEGNERIA "Enzo Ferrari"	95	1870
Facoltà di LETTERE e FILOSOFIA	51	878
Facoltà di MEDICINA e CHIRURGIA	219	3350
Facoltà di SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E DELL'ECONOMIA	48	671
Facoltà di SCIENZE DELLA FORMAZIONE	40	482
Facoltà di SCIENZE MM.FF.NN.	127	781

Totale	882	13.358
---------------	------------	---------------

Innovazione

Numero di **brevetti**³ di titolarità dell'Università di Modena e Reggio Emilia depositati nel 2009 e 2010: **12** in totale, di cui 11 biotecnologici e 1 tecnologico.

Numero di **spin off** universitari costituiti al 31/01/2011⁴: **17**

Risorse finanziarie

All'**allegato 1** è disponibile il Bilancio di Esercizio 2010 (economico-patrimoniale). Si precisa inoltre che nella sezione Trasparenza, Valutazione e Merito del sito di Ateneo (<http://www.unimore.it/trasparenza/>) è pubblicato il Conto consuntivo 2010 (in formato .pdf, 305 pagine totali)

3.2 Mandato istituzionale e missione

Il mandato istituzionale è esplicitato all'art. 1 del nuovo Statuto di Ateneo.

Art. 1 - Finalità e autonomia dell'Università

1. L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE), di seguito denominata "Università" o "Ateneo", è persona giuridica pubblica dotata di piena capacità di diritto pubblico e di diritto privato. È organizzata secondo il modello a "rete di sedi universitarie".
2. L'Università è sede primaria di libera ricerca e libera formazione ed è luogo di apprendimento, sviluppo ed elaborazione critica delle conoscenze; opera coniugando ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica.
3. L'Università realizza i propri fini, nell'ambito della normativa vigente, in piena autonomia didattica, scientifica, finanziaria, patrimoniale, organizzativa, negoziale, gestionale e contabile.

La missione dell'Ateneo è *“dare vita ad una istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, a soggetti e realtà non solo locali, utilizzando lo strumento legislativo dell'autonomia didattica e gestionale; un'istituzione che, dunque, ha tre anime: didattica, ricerca e servizi, e che mira ad appartenere di più a chi la fruisce che a chi la gestisce, una organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile”* (Piano Strategico 2007-2009).

³ L'Università di Modena e Reggio Emilia è titolare di diversi **brevetti per invenzioni**, che, fatte le opportune valutazioni di tipo giuridico, economico ed etico, mette a disposizione per contratti di licenza e cessione. L'Ufficio di riferimento è l'**ILO - Industrial Liason Office** (l'ufficio dell'Ateneo preposto alla valorizzazione dei risultati della ricerca, alla gestione della proprietà intellettuale del personale universitario e al trasferimento tecnologico dall'Università all'Impresa. E' parte della Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali).

⁴ Con il termine **Spin off** si intende la costituzione di una nuova entità giuridica (società di capitali o a responsabilità limitata), a partire dalle risorse di una società preesistente o da altre imprese. Nell'ambito universitario l'avvio di **Spin off della ricerca** viene inteso sia come strumento di valorizzazione del patrimonio conoscitivo dell'ateneo che come trasferimento al sistema produttivo di nuove conoscenze in campo scientifico e tecnologico.

3.3 Albero della performance

Nel piano – a partire da un’analisi della situazione attuale complessiva dell’Ateneo (condotta con riferimento ai principali documenti programmatici) e dei risultati della autovalutazione della performance complessiva (condotta con il modello CAF) – sono individuate alcune priorità di fondo, che si traducono in **aree strategiche** per il triennio 2011-2013:

- mantenere e incoraggiare le tematiche **di ricerca** strategiche che possano, da un lato competere a livello mondiale, incentivando la presenza dei ricercatori e dei docenti negli scenari internazionali e dall’altro incoraggiando quegli aspetti di ricerca applicata che consentano un più stretto legame con il mondo dell’industria e dei servizi;
- potenziare gli strumenti per il supporto al **trasferimento tecnologico** alle imprese della regione mediante lo sviluppo di Tecnopoli (all’interno del progetto della Rete regionale dell’alta tecnologia);
- migliorare la **preparazione dei laureati**, fornendo una formazione “di qualità”, capace di garantire l’acquisizione delle competenze necessarie per confrontarsi con successo nell’ambito dell’economia globale. In tal senso è necessario incoraggiare i legami con il territorio (coerentemente con la struttura produttiva e di servizi caratteristici del bacino di utenti dell’Ateneo) e rafforzare le collaborazioni nazionali e internazionali anche per il riconoscimento dei doppi titoli);
- mantenere e migliorare l’offerta di **servizi** all’avanguardia agli studenti e alla comunità accademica; perseguire una forte innovazione didattica e metodologica; migliorare l’efficacia e potenziare gli sviluppi delle attività di orientamento (in ingresso, in itinere e in uscita) e delle attività di placement; lo studente deve acquisire un ruolo fondamentale e centrale all’interno delle scelte e della gestione dell’Ateneo;
- migliorare l’**assetto organizzativo** delle strutture di gestione della ricerca, della didattica e amministrative; proseguire nell’integrazione delle strutture “a rete di sedi”, sfruttandone completamente le potenzialità, anche come strumento per favorire più ampie forme aggregative; investire sul personale docente e tecnico-amministrativo attraverso la valorizzazione delle competenze, il riconoscimento dei valori e dell’impegno e perseguendo il benessere organizzativo;
- migliorare i metodi e sistemi di **accountability**, soprattutto in vista dell’applicazione delle nuove normative, per dare conto delle attività a tutti gli stakeholder, perseguendo la massima trasparenza.

Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Albero delle performance (2011-2013)

Mandato e Missione istituzionale

Area strategica della RICERCA e del TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Favorire il **potenziamento della ricerca**, sia di base sia applicata e il **trasferimento tecnologico**.

Risultato di outcome atteso:

- Potenziamento delle attività dei Centri Interdipartimentali;
- Incremento delle risorse nelle attività di ricerca, grazie anche a una maggiore e più qualificata partecipazione a progetti internazionali;
- Maggiore orientamento alle applicazioni in collaborazione con le imprese (brevetti, spin off, contratti di ricerca).

Area strategica della DIDATTICA

Rendere più **preparati e soddisfatti gli studenti**, con competenze che consentano uno **sbocco occupazionale coerente** con il percorso formativo, viste le esigenze degli stakeholder e la necessità di integrarsi a livello europeo e internazionale. Dare impulso a percorsi formativi in alto apprendistato. Favorire i processi di internazionalizzazione e dunque l'attrattività dell'Ateneo.

Risultato di outcome atteso:

- Migliorare la preparazione degli studenti, per consentirne un rapido e soddisfacente inserimento nel mondo del lavoro
- Aumento dell'attenzione del mondo del lavoro verso i laureati dell'Ateneo.

Area strategica dei SERVIZI AGLI STUDENTI

Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia, sia quelli online sia quelli di **orientamento** (in ingresso, in itinere e in uscita).

Rendere più **agevole l'inserimento di studenti disabili**.

Rendere più partecipi gli studenti alla vita di Ateneo.

Risultato di outcome atteso:

- Consistente riduzione del tasso di abbandono e degli studenti fuori corso (output), che si palesa in buon inserimento nel contesto lavorativo.
- Raggiungimento di un significativo livello di soddisfazione degli studenti.
- Sviluppo di una politica sulle residenze per studenti.

Area strategica delle RISORSE UMANE e dell'ORGANIZZAZIONE

Migliorare l'assetto organizzativo delle strutture di gestione della ricerca, didattica e dell'amministrazione (soprattutto in vista dell'applicazione del **nuovo Statuto di Ateneo**).

Investire sulla valorizzazione delle competenze presenti e dell'impegno. Rafforzare l'assetto partecipativo della struttura "a rete di sedi" dell'Ateneo.

Risultato di outcome atteso:

- Raggiungimento di un significativo livello di soddisfazione lavorativa e, in generale, di benessere sul lavoro;
- Incremento di sinergie dalla rete di sedi nella valorizzazione delle competenze di ciascuna sede;
- Semplificazione delle procedure e conseguente incremento dell'efficienza dei servizi, garantendone comunque l'efficacia.

Area strategica della RESPONSABILITA' SOCIALE

Favorire la rendicontazione delle attività dell'Ateneo, condivisa e diffusa a tutti i portatori di interesse, anche attraverso strumenti innovativi.

Monitorare la continua applicazione del Codice Etico dell'Ateneo, garantire il rispetto delle pari opportunità nella gestione delle risorse umane e – in generale – monitorare il livello di benessere organizzativo.

Risultato di outcome atteso:

- Consolidamento e incremento della fiducia dei portatori di interesse nei confronti dell'Ateneo.

Aree fortemente connesse

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Popolazione e indicatori demografici

Indicatore	Fonte	Dati al:	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Popolazione totale	<i>Istat, Movimento e calcolo della popolazione residente</i>	01 gen 10	694.579	525.267	4.395.569	60.340.328
Quota di popolazione < 27 anni (%)	<i>Istat, Movimento e calcolo della popolazione residente</i>	01 gen 10	25.0%	26.2%	24.5%	27.5%
Popolazione residente, tasso di variazione medio annuo 2001-2009	<i>Istat, Movimento e calcolo della popolazione residente</i>	2001 - 2009	+1.30%	+1.82%	+1.10%	+0.64%
Stranieri residenti (per 100 residenti)	<i>Istat, Movimento e calcolo annuale della popolazione straniera residente e struttura per cittadinanza</i>	01 gen 10	11.9%	12.3%	10.5%	7.0%
Quota di stranieri residenti sulla popolazione con meno di 19 anni	<i>Istat, Movimento e calcolo annuale della popolazione straniera residente e struttura per cittadinanza</i>	01 gen 10	17%	18%	15%	9%
Indice di vecchiaia	<i>Istat, Popolazione residente comunale per sesso, anno di nascita e stato civile (Posas)</i>	2010	147.6%	130.6%	170.0%	144.0%
Indice di dipendenza	<i>Istat, Popolazione residente comunale per sesso, anno di nascita e stato civile (Posas)</i>	2010	53.6	53.3	55.3	52.2

Dove:

27 anni = età media alla laurea, da indagine Almalaurea sul profilo laureati 2009

Indice di vecchiaia = popolazione in età anziana (65 anni e più) / popolazione in età giovanile (meno di 15 anni).

Indice di dipendenza = popolazione residente in età non lavorativa (0-14 anni e 65 anni e oltre) / popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni)

Indicatori dell'istruzione e della formazione

Indicatore	Fonte	Dati al:	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Tasso di partecipazione al sistema di istruzione e formazione dei giovani 20-29enni	Unesco-Ocse-Eurostat, Uoe data collection	2008			26.9%	20%
Tasso di partecipazione al sistema di istruzione e formazione dei giovani 15-19enni	Unesco-Ocse-Eurostat, Uoe data collection	2008			85.3%	78.7%
Popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario	Istat, rilevazione sulle forze di lavoro	2009			22.6%	19%

Dove

Tasso di partecipazione al sistema di istruzione e formazione dei giovani 20-29enni: iscritti ai vari ordini scolastici per la classe di età (compresi gli iscritti della filiera di formazione professionale ed esclusi gli apprendisti) / popolazione residente delle corrispondenti fasce di età.

Il tasso di partecipazione dei giovani in età 20-29 anni identifica, prevalentemente, la quota di partecipazione al sistema terziario (livelli Isced 5 e 6)

Popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario: popolazione tra i 30 e i 34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario / totale popolazione tra i 30 e 34 anni. La classificazione include lauree di 4 anni o più (vecchio ordinamento o laurea specialistica/magistrale a ciclo unico), lauree triennali di primo livello, lauree specialistiche di 2 anni di secondo livello, diplomi universitari di due/tre anni, diplomi di scuole dirette a fini speciali, scuole parauniversitarie e i diplomi di Accademia Belle Arti, Istituto Superiore Industrie Artistiche, Accademia di arte drammatica, Perfezionamento Accademia di Danza, Perfezionamento Conservatorio, Perfezionamento Istituto di Musica Pareggiato, Diploma accademico di alta formazione artistica e musicale.

Indicatori del mercato del lavoro

Indicatore	Fonte	Dati al:	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Tasso di occupazione 15-64 anni	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	66.3%	67.1%	67.4%	56.9%
Tasso di occupazione femminile 15-64 anni	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	59.5%	57.3%	59.9%	46.1%
Tasso di occupazione delle persone in età 25-34 anni	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	75.6%	77.6%	77.7%	65.4%
Tasso di occupazione dei laureati intervistati a un anno dalla laurea	Almalaurea, Condizione occupazionale dei laureati 2010	2010	UniMORE: 56.8%		UniBO:49.5% UniFE:54.5% UniPR:49.2%	48.7%
Tasso disoccupazione totale	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	6.8%	5.4%	5.7%	8.4%
Tasso disoccupazione femminile	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	7.7%	6.2%	7.0%	9.7%
Tasso disoccupazione delle persone in età 15-24 anni	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	27.1%	17.7%	22.4%	27.8%
Tasso di inattività delle persone in età 15-64 anni	Istat, indagine trimestrale sulle forze di lavoro	2010	28.7%	29.0%	28.4%	37.8%
Giovani che non studiano e non	Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro	2009			13.6%	21.2%

lavorano (%)			
---------------------	--	--	--

Dove

Tasso di occupazione 15-64 anni = persone occupate dai 15 anni ai 64 / popolazione residente dai 15 ai 64 anni. Persone occupate = persone dai 15 anni in su che nella settimana di riferimento hanno svolto almeno un'ora di lavoro (per un corrispettivo monetario/in natura o senza retribuzione nella ditta di un familiare), o sono assenti dal lavoro (ad es. per ferie o malattia).

Tasso di disoccupazione = Persone in cerca di occupazione / Forza lavoro.

Persone in cerca di occupazione = persone non occupate tra i 15 e i 74 anni che hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nei 30 giorni precedenti l'intervista o inizieranno a lavorare entro tre mesi dalla data dell'intervista; in entrambe le circostanze si dichiarano disponibili a lavorare entro due settimane.

Forza lavoro = persone occupate + persone in cerca di occupazione

Tasso di inattività delle persone in età 15-64 anni = Persone non appartenenti alle forze di lavoro (=non classificate come occupate o in cerca di occupazione) / Popolazione residente dai 15 ai 64 anni popolazione di riferimento

Giovani che non studiano e non lavorano = popolazione in età 15-29 anni né occupata, né inserita in un percorso regolare di istruzione scolastica/universitaria o in un corso di formazione professionale regionale di durata uguale o maggiore a sei mesi/ totale popolazione in età 15-29 anni

Indicatori del contesto socio economico

Indicatore	Fonte	Dati al:	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
PIL pro capite (valori concatenati, anno di riferimento 2000)	ISTAT - Conti economici territoriali	2009			€ 24.396	€ 20.043
Valore aggiunto ai prezzi di base per abitante (euro correnti)	ISTAT - Conti economici territoriali	2008	€ 31.185,6	€ 28.092,2	€ 28.907,2	€ 23.551,5
PIL pro capite (valori concatenati, anno di riferimento 2000), variazioni percentuali	Istat, conti economici regionali	2009			-7.1%	-5.7%
Incidenza della povertà relativa (per 100 famiglie residenti)	Istat, Indagine sui consumi delle famiglie	2010			4.5%	11%
Numero di imprese	Archivio Statistico delle Imprese Attive - ASIA	2007	61.706	45.441	387.434	4.475.192
Numero delle fondazioni bancarie	Quindicesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria, ACRI - Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio spa	2009	4	1	18	88

Dove

Una famiglia viene definita **povera in termini relativi** se la sua spesa per consumi è pari o al di sotto della linea di povertà relativa, che viene calcolata sui dati dell'indagine sui consumi delle famiglie. Per una famiglia di due componenti è pari alla spesa media mensile per persona e, nel 2009, è risultata di **983,01 euro mensili**. La soglia di **povertà assoluta** corrisponde, invece, alla spesa mensile minima necessaria per acquisire il paniere di beni e servizi considerati essenziali, nel contesto italiano e per una determinata famiglia, a conseguire uno standard di vita "minimamente accettabile". Le famiglie con una spesa mensile pari o inferiore al valore della soglia (che si differenzia per dimensione e composizione per età della famiglia, per ripartizione geografica e ampiezza demografica del comune di residenza) vengono classificate come assolutamente povere. Nel 2009, per una famiglia di due componenti adulti (18-59 anni) di un piccolo comune, la soglia di povertà assoluta è pari a **956,73 euro**, se residente nel Nord, e a **742,81 euro**, se nel Mezzogiorno; scende a 892,38 euro e 687,50 euro rispettivamente qualora uno dei due componenti abbia più di 74 anni. L'intensità della povertà indica, in termini percentuali, quanto la spesa media mensile delle famiglie classificate come povere sia al di sotto della linea di povertà.

Le province di Modena e Reggio Emilia costituiscono una delle aree più ricche del paese e sono caratterizzate da elevati – laddove comparati sia ai dati nazionali sia regionali - livelli medi di ricchezza pro-capite, di occupazione e di competitività per citare solo alcuni aspetti.

Di seguito verrà svolto un breve commento relativo al contesto esterno da un punto di vista demografico e socio-economico cercando di cogliere, nei limiti delle disaggregazioni disponibili a livello provinciale, i tratti e le specificità che possono essere maggiormente posti in relazione con la performance e le prospettive dell'Ateneo.

Dal punto di vista demografico alle province di Modena e Reggio Emilia fa capo il 27,8% della complessiva **popolazione** dell'Emilia Romagna per un totale di oltre 1,2 milioni di abitanti. Tale popolazione risulta peraltro cresciuta nel periodo 2001-2009 a tassi medi annui superiori a quelli nazionali (+0,64%) e a quelli regionali (+1,10%) con un valore di +1,30% per Modena e di +1,82% per Reggio Emilia. Il dato della popolazione di età inferiore ai 27 anni è superiore a quello regionale (24,5%) e leggermente inferiore a quello nazionale (25,0% per Modena e 26,2% per Reggio Emilia con un valore del sistema Italia pari al 27,5%).

La forte diffusione imprenditoriale (in particolare nei settori manifatturieri) ha anche causato una crescente **immigrazione** che, tra gli altri effetti, ha avuto quello di ringiovanire la popolazione e determinare una netta ripresa nei tassi di natalità, che fino a qualche anno fa erano tra i più bassi del pianeta. Le due province presentano infatti, in termini di stranieri residenti, un'incidenza pari all'11,9% per Modena e al 12,3% per Reggio Emilia contro valori pari al 10,5% in Regione e al 7% a livello nazionale. Come anticipato l'immigrazione ha avuto anche l'effetto di 'ringiovanire' almeno in parte la popolazione: la quota di stranieri residenti di età inferiore ai 19 anni si colloca sul 17-18% nelle due province contro il 15% a livello regionale e al 9% a livello nazionale.

La rappresentazione della popolazione mostra al tempo stesso un **indice di dipendenza** abbastanza in linea al valore medio regionale e nazionale e pari a poco più del 53% e un **indice di vecchiaia** più contenuto di quello regionale e diverso tra Modena (147,6%) e Reggio Emilia (130,6%) a motivo anche della maggior presenza di popolazione straniera, più giovane, in questo ultimo caso.

Il livello di ricchezza pro-capite (**Valore aggiunto per abitante** espresso in euro) nelle due province è superiore al dato medio dell'Emilia Romagna (in particolare a Modena, con 31.100 euro circa, a fronte dei 28.900 circa regionali) e italiano (23.500 euro circa). I segnali di rallentamento (**tasso variazione pil pro capite**) più sostenuti rispetto alla media nazionale (-7.1% a livello regionale, contro un -5.7% medio nazionale) gettano però qualche ombra sul futuro.

Il contesto socio-economico è caratterizzato da un elevato **tasso di occupazione** totale: 66% per Modena e 67% per Reggio Emilia, contro un valore del 67% regionale e del 57% nazionale. L'elevata occupazione, in particolare femminile, è l'ingrediente fondamentale che spiega l'elevato reddito medio delle famiglie e i bassi tassi di povertà relativa, quest'ultima misurabile peraltro solo a livello regionale e pari al 4,5% contro un valore medio nazionale del 11%. Il tasso di **occupazione femminile** supera il 57% in entrambe le province, mentre è pari al 46% a livello nazionale. Decisamente elevato è anche il tasso di occupazione delle persone in età 25-34 anni e intorno al 75% circa sia per Modena che per Reggio Emilia, contro un valore del 65% per il sistema Italia.

Anche i dati relativi all'**occupazione dei laureati** intervistati a un anno dalla laurea danno evidenza di una situazione più che positiva nel confronto regionale e nazionale: tale valore si colloca infatti al 56,8% per l'Università di Modena e Reggio Emilia, contro valori pari al 54,5% per l'Università di Ferrara, 49,5% per l'Università di Bologna, 49,2% per l'Università di Parma e 48,7% relativamente alla media nazionale.

La vivace domanda di lavoro del territorio produce sul sistema della formazione superiore due conseguenze in parte contraddittorie:

- da un lato determina più elevati tassi di occupazione ad un anno dalla laurea rispetto sia alla media nazionale sia a quella regionale, come dimostrano i dati sull'occupazione dei laureati (ma non va dimenticato che l'Ateneo ha una vocazione disciplinare maggiormente più orientata a profili professionali più spendibili sul mercato del lavoro) rendendo appetibile l'investimento in istruzione superiore (la percentuale di giovani dai 30 ai 34 che ha conseguito un titolo di studio universitario in regione è pari al 23%, a fronte del 19% medio nazionale);

7 dall'altro però rende anche maggiormente spendibile il diploma di scuola superiore (diventa più oneroso il costo-opportunità dell'investimento in istruzione universitaria) e questo contribuisce a contenere – rispetto ad altre aree del paese – i tassi di passaggio dalla scuola superiore all'università (**tassi di partecipazione** al sistema dell'istruzione e formazione tra i giovani dai 20 e 29 anni pari al 27% in regione, a fronte del 20% nazionale).

Le due province si posizionano al top anche nell'ambito di una recente ricerca di Confindustria relativamente alla **competitività** complessiva (Cfr. Confindustria (2011), *Indicatori economici e sociali regionali e provinciali*. http://www.confindustriasicilia.it/comunicazione.asp?id=100&pagesize=10&page=&id_news=626&anno=2011 con dettaglio dei dati descritto in VISION (Il punto di vista degli industriali reggiani), marzo 2011, pag. 27).

Nell'analisi l'Emilia Romagna si colloca tra le locomotive dello sviluppo economico nazionale: ben sei province della regione (tra cui Modena e Reggio Emilia) risultano incluse tra le prime dodici posizioni della fotografia scattata dall'area Mezzogiorno di Confindustria. I primi posti in graduatoria, elaborati tenendo conto del Pil pro-capite, ma anche degli aspetti sociali e di qualità della vita delle province italiane (dall'occupazione ai depositi bancari, dagli anni di studio ai consumi di energia) sono occupati quasi esclusivamente da province emiliane: posta uguale a 100 la media nazionale del periodo 2008-2009, Reggio Emilia e Modena presentano valori pari rispettivamente a 122,04 e a 121,06.

Per quanto riguarda la situazione a livello imprenditoriale la **realtà economica e produttiva** modenese e reggiana è caratterizzata da una significativa presenza sia del settore industriale sia del settore terziario. Come nel resto del Paese, nell'ultimo periodo si sono manifestati segnali di crisi del ciclo industriale con una caduta della produzione. I segnali della recessione si leggono anche nei dati riguardanti il commercio con l'estero che si è ridotto dal 2007. Per poter innovare il sistema produttivo e poter mantenere adeguati livelli competitivi è fondamentale l'investimento nelle risorse umane e nello sviluppo delle loro competenze, l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti e l'attivazione di network imprenditoriali. L'impatto della crisi sull'economia reale condiziona le performance generali delle imprese, effetto che si amplifica nel sistema delle microimprese, le quali spesso non sono in grado di sfruttare forme di economie di scala.

Il rapporto tra l'Università di Modena e Reggio Emilia ed il territorio è costruttivo e ricco di iniziative condivise ed ha subito nel corso degli anni una evoluzione crescente che vede l'Ateneo proporsi con un ruolo proattivo come punto di riferimento per tutte le azioni di sostegno e promozione dello sviluppo e di innovazione tecnologica del mondo imprenditoriale. In tale contesto risulta quindi importante l'azione dell'Ateneo, finalizzata sia alla formazione di risorse umane potenzialmente collocabili nella struttura produttiva del territorio, sia all'implementazione dell'attività di ricerca di base, ma anche applicata, volta a favorire l'innovazione.

Un contributo decisivo è stato fornito dalla collaborazione tra imprese ed enti di ricerca nell'ambito dell'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e regionali. Ciò ha spinto ad una collaborazione più stretta nelle due province di Modena e Reggio Emilia, anche se un punto da sottolineare e che in parte può spingere in direzione diversa, è il fatto che il tessuto produttivo locale sia costituito in massima parte da piccole e medie imprese.

È stato creato all'interno dell'Ateneo un apposito ufficio, *l'Industrial Liaison Office (ILO)*, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese. Sono state inoltre intraprese diverse iniziative per sensibilizzare gli interessi delle imprese alla collaborazione in progetti di ricerca comuni.

Anche nell'ambito dei servizi alla didattica è stata sviluppata una interazione molto forte tra Ateneo e territorio con la finalità di indirizzare gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze e dare agli studenti e ai neo-laureati più opportunità di collocamento nel mercato del lavoro e di maturare esperienze professionalizzanti.

Di particolare rilevanza è la stretta collaborazione dell'Ateneo con le **fondazioni bancarie** e nello specifico con la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, la quale da anni offre un significativo sostegno per la compiuta realizzazione di interventi, progetti ed iniziative universitarie. In particolare dal 2006 al 2010 l'incidenza delle erogazioni della FCRM all'Ateneo sul totale complessivo delle erogazioni si è sempre collocata tra il 10% ed il 20% a dimostrazione di una elevata sensibilità per l'Università di Modena e Reggio Emilia. Sul territorio sono presenti altre 4 Fondazioni (3 in provincia di Modena e 1 in provincia di Reggio Emilia) che, sebbene in misura inferiore, hanno anch'esse contribuito al finanziamento di specifici progetti di ricerca, investimenti in attrezzature scientifiche e assegni di ricerca.

La Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo, che vanta da sempre grande riconoscimento e prestigio nazionale e internazionale, integra i compiti di formazione e ricerca con quelli assistenziali all'interno dei poli ospedalieri delle due città e in strutture esterne nel territorio, garantendo servizi sanitari all'avanguardia.

Il legame tra l'Università e i cittadini del territorio è caratterizzato da notevole credito sociale: da un recente sondaggio (*Sondaggio Demos & Pi, "Sentirsi italiani, a Modena", giugno 2010*, scaricabile in formato .pdf dal sito:[http://www.emmeweb.it/\\$file/_id1/1/_id2/0000003207.pdf](http://www.emmeweb.it/$file/_id1/1/_id2/0000003207.pdf)) l'Università è l'istituzione verso cui i modenesi dichiarano maggiore fiducia (per l'80% degli intervistati il grado di fiducia è molto elevato).

In un frangente non facile per il sistema universitario nel suo complesso, questo diffuso sentimento rappresenta molto più che mero segnale di incoraggiamento per il lavoro svolto da tutto il personale dell'Ateneo.

I brevi dati appena presentati mostrano sì un favorevole contesto esterno che va tuttavia commentato cercando di comprendere anche le potenziali implicazioni negative, soprattutto in chiave prospettica.

4.2 Analisi del contesto interno

Organizzazione

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è organizzata a "rete di sedi universitarie", come enunciato dall'art. 7 del nuovo Statuto di Ateneo. Tale organizzazione significa che, nell'unicità del bilancio e degli Organi di Governo, è garantito lo sviluppo coordinato, armonico, paritario, equilibrato, efficace ed efficiente delle attività didattiche, di ricerca e gestionali nelle due sedi, tenendo conto delle specifiche caratteristiche e vocazioni.

4.2.1 Situazione precedente all'entrata in vigore del Nuovo Statuto

Organi Istituzionali (*definizioni e compiti tratti dallo Statuto di Ateneo*)

Rettore

È il rappresentante legale dell'Ateneo. Presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Vigila sul funzionamento e l'efficienza delle strutture e dei servizi dell'Università, garantisce l'autonomia didattica e di ricerca del personale docente, esercita l'autorità disciplinare su tutto il personale e sugli studenti. È eletto fra i professori di prima fascia e dura in carica tre anni.

Prorettore (per la sede di Modena e per la sede di Reggio Emilia)

Sono dotati di poteri decisionali e di firma disciplinati dal Regolamento Generale di Ateneo. Il Prorettore più anziano nel ruolo sostituisce il Rettore in ogni sua funzione in caso di assenza o impedimento. Sono membri di diritto del Consiglio di Amministrazione e partecipano alle Sedute del Senato senza diritto di voto. Sono nominati dal Rettore tra i professori di prima e seconda fascia di ciascuna sede dell'Ateneo.

Delegati del Rettore

Sono nominati con apposito decreto dal Rettore e scelti tra il personale dell'Ateneo.

Senato Accademico

Ha compiti di programmazione per le attività didattiche e di ricerca, indica le linee di sviluppo dell'Ateneo.

Organo collegiale composto dal Rettore, dai Presidi di Facoltà e da rappresentanti di ognuna delle aggregazioni scientifico-disciplinari, da 3 direttori di Dipartimento e da 4 rappresentanti degli studenti.

Consiglio di Amministrazione

Ha compiti di gestione finanziario-amministrativa.

Organo collegiale composto dal Rettore, dai rappresentanti dei docenti, del personale tecnico-amministrativo e dagli studenti, e da rappresentanti delle forze economiche e produttive degli Enti locali.

Direttore Amministrativo

È a capo degli uffici e dei servizi centrali di Ateneo, esplica una generale attività di indirizzo, direzione e controllo nei confronti del personale tecnico-amministrativo. L'incarico di Direttore Amministrativo è attribuito dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

Collegio dei Revisori dei Conti

Esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'Università dei Dipartimenti e degli altri Centri di spesa; esamina il bilancio di previsione, nonché i bilanci ad esso allegati, redigendo apposita relazione, esamina le variazioni e l'assestamento del bilancio di previsione; esprime il proprio parere nelle variazioni dei residui attivi e passivi; attesta la corrispondenza del rendiconto alle risultanze della gestione, redigendo apposita relazione, che accompagna la proposta di deliberazione consiliare del conto consuntivo. È composto da 5 membri designati dal Senato Accademico, uno scelto fra tra gli iscritti nel ruolo dei revisori ufficiali dei conti, due tra esperti di comprovata qualificazione in materia, uno tra i dirigenti e/o funzionari del Ministero dell'Economia e delle Finanze, uno tra i dirigenti e/o funzionari del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Si occupa della valutazione interna della gestione amministrativa, delle attività didattiche e di ricerca, degli interventi di sostegno al diritto allo studio, verificando, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione

amministrativa. Organo collegiale composto da 7 membri, di cui almeno due nominati tra studiosi ed esperti nel campo della valutazione anche in ambito non accademico.

Comitato per le pari opportunità

Il Comitato è istituito al fine di contribuire allo sviluppo di condizioni di effettiva pari opportunità all'interno dell'Ateneo e di promuovere o sollecitare tutte le iniziative di cui alla legge 125/91 e al D.Lgs. 29/93 e successive modificazioni ed integrazioni. E' composto da quattro rappresentanti del personale docente e ricercatore, quattro rappresentanti del personale tecnico amministrativo e CEL e quattro componenti della rappresentanza studentesca.

Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing

Il Comitato è stato nominato nel giugno 2005, in ottemperanza all'attuazione dell'articolo 20 del CCNL.

Consiglio del Personale Tecnico-Amministrativo

Formula proposte per l'ottimizzazione delle procedure amministrative e la gestione del personale, esprime pareri sulle materie che riguardano il personale: Pianta Organica, formazione del personale, piani di sviluppo triennale per quanto riguarda l'organizzazione amministrativa e dei servizi. È composto da 31 membri eletti dal personale Tecnico-Amministrativo.

Consiglio degli Studenti

Esprime pareri su argomenti inerenti l'organizzazione e lo sviluppo della didattica, i servizi agli studenti, le tasse a carico degli studenti, il diritto allo studio. Composto da 14 membri elettivi, almeno uno per Facoltà, eletti dagli studenti e da 10 membri di diritto. Garantisce la partecipazione degli studenti all'organizzazione dell'Università.

4.2.2 Situazione successiva all'entrata in vigore del Nuovo Statuto

Organi (*definizioni e compiti tratti da nuovo Statuto di Ateneo*)

Rettore

È il rappresentante legale e processuale dell'Ateneo. Presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli spettano le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. È eletto fra i professori ordinari e dura in carica sei anni.

Pro Rettore Vicario e Pro Rettore per la sede di Reggio Emilia

Il Pro Rettore Vicario sostituisce il Rettore in tutte le sue funzioni in caso di sua assenza o impedimento. Il Pro Rettore di Reggio Emilia rappresenta il Rettore nella sede di Reggio Emilia e svolge, per delega del Rettore, le funzioni di vigilanza e coordinamento dell'attività dei Dipartimenti, stipula contratti, accordi e convenzioni e formula, nel rispetto dello Statuto e nell'interesse dello sviluppo dei Dipartimenti, proposte riguardanti la sede di Reggio Emilia, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione o al Senato Accademico, secondo le rispettive competenze. Partecipano, senza diritto di voto, alle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Sono nominati dal Rettore tra i professori ordinari.

Delegati del Rettore

Sono nominati con apposito decreto dal Rettore e scelti tra il personale dell'Ateneo.

Senato Accademico

Rappresenta la comunità accademica. Coordina le istanze didattiche e di ricerca delle aree scientifico-disciplinari, contribuisce a disegnare le linee generali della politica culturale dell'Ateneo e formula proposte al Consiglio di Amministrazione. E' un organo collegiale composto da ventisei membri: il Rettore (che lo presiede), nove rappresentanti dei Direttori di Dipartimento, nove rappresentanti delle macroaree scientifico disciplinari CUN, tre rappresentanti del personale tecnico-amministrativo, quattro rappresentanti degli studenti, a cui si aggiungono, senza diritto di voto, il Pro Rettore Vicario, il Pro Rettore di Reggio Emilia e il Direttore Generale.

Consiglio di Amministrazione

E' un organo di indirizzo strategico, di pianificazione, di coordinamento e di verifica delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo. E' un organo collegiale composto da undici membri: il Rettore (che lo presiede), tre componenti designati dal Rettore (non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo dai cinque anni precedenti alla designazione), due rappresentanti degli studenti, cinque appartenenti ai ruoli dell'Ateneo (personale docente e personale

tecnico amministrativo) designati dal Senato Accademico. Partecipano anche, senza diritto di voto, il Direttore Generale, il Pro Rettore Vicario e il Pro Rettore di Reggio Emilia.

Direttore Generale

E' un organo di gestione. Ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo di Ateneo. Partecipa, senza diritto di voto, alle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. L'incarico di Direttore Generale è attribuito, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Senato Accademico e ha durata triennale.

Collegio dei Revisori dei conti

Esercita il controllo sulla gestione contabile e amministrativa e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo. È composto da tre componenti effettivi e due supplenti, di cui uno effettivo, scelto dal Senato Accademico tra i magistrati amministrativi e contabili e gli Avvocati dello Stato, uno effettivo e uno supplente designati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, uno effettivo e uno supplente scelti dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca tra i dirigenti e funzionari del Ministero stesso.

Nucleo di Valutazione di Ateneo

Promuove la cultura della valutazione e della qualità in Ateneo, anche nell'ottica dell'accreditamento. Operando mediante la raccolta sistematica di informazioni sulle strutture dell'Università e avvalendosi delle metodologie diffuse nella comunità dei valutatori in ambito universitario, contribuisce a esprimere giudizi sulle azioni dell'Ateneo con l'obiettivo di migliorarle. Relaziona annualmente al Consiglio di amministrazione sulle attività svolte in ragione degli adempimenti normativi e in ragione delle attività annualmente concordate con il Consiglio di amministrazione. E' un organo collegiale costituito da sette componenti, in prevalenza esterni all'Ateneo, individuati tra soggetti di elevata qualificazione professionale ed esperti in campo della valutazione. E' integrato da una rappresentanza degli studenti (pari al 15%). Viene nominato con decreto del Rettore, su delibera del Senato Accademico.

Collegio di Disciplina

E' competente per tutti i procedimenti di disciplina relativi al personale docente. E' composto da tre professori ordinari, tre professori associati e tre ricercatori a tempo indeterminato, quali membri effettivi e da altrettanti supplenti designati dal Senato Accademico.

Comitato Unico di Garanzia

Ha compiti propositi, consultivi e di verifica in tema di pari opportunità, benessere organizzativo e lotta a qualsiasi forma di discriminazione. Sostituisce e integra le competenze e le funzioni del Comitato Pari Opportunità e del Comitato Paritetico sul fenomeno del mobbing.

Consulta del Personale tecnico-amministrativo

E' un organo collegiale di rappresentanza del personale tecnico-amministrativo. Ha funzioni consultive e propositive relativamente all'organizzazione amministrativa dell'Ateneo e alle questioni riguardanti il personale tecnico-amministrativo.

Conferenza degli Studenti

E' un organo di rappresentanza del corpo studentesco a livello di Ateneo. Promuove e coordina la partecipazione degli studenti all'organizzazione universitaria e svolge funzioni consultive verso gli organi di governo dell'Università e funzioni propositive su materie riguardanti l'interesse degli studenti. E' composto da uno studente eletto per ciascun Dipartimento e da otto membri di diritto (i quattro eletti in Senato Accademico, i due del Consiglio di Amministrazione e i due del Nucleo di Valutazione).

Conferenza dei Direttori di Dipartimento

Esercita funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione. Il funzionamento è disciplinato dal Regolamento Generale di Ateneo.

Comitato dei Sostenitori

Ha il compito di promuovere un efficace collegamento con gli enti istituzionali, culturali, sociali, economici e produttivi del territorio. E' costituito da persone fisiche e giuridiche pubbliche e private, rappresentanti di realtà sociali, istituzionali, culturali, economiche, produttive e professionali. Il funzionamento è disciplinato da apposito regolamento proposto dal Rettore.

7 aule ad uso esclusivo delle Facoltà (a.a. 2009/10)

Fonte: informazioni tratte dalla banca dati NUCLEI 2011.

Risorse umane

Personale docente al 30/06/2011, per Facoltà, Area disciplinare e Ruolo

Facoltà di Incardinamento	Area Disciplinare	N. Docenti				
		PO	PA	RU	RM	Totale
Facoltà di ECONOMIA "MARCO BIAGI"	Ingegneria industriale e dell'informazione			1		1
	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche			1		1
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche		1			1
	Scienze giuridiche	4	3	4		11
	Scienze economiche e statistiche	27	16	17	1	61
	Totale	31	20	23	1	75
Facoltà di SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE E DELL'ECONOMIA	Scienze matematiche e informatiche		1	3		4
	Scienze agrarie e veterinarie			1		1
	Ingegneria industriale e dell'informazione	1		1		2
	Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	1	1	5		7
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	1	2	5		8
	Scienze giuridiche		2	1		3
	Scienze economiche e statistiche	7	6	8		21
	Scienze politiche e sociali	1	3	1		5
	Totale	11	15	25		51
Facoltà di AGRARIA	Scienze matematiche e informatiche		1			1
	Scienze chimiche		2	1		3
	Scienze biologiche	1	2	2		5
	Scienze agrarie e veterinarie	4	6	6	1	17
	Totale	5	11	9	1	26
Facoltà di BIOSCIENZE E BIOTECNOLOGIE	Scienze matematiche e informatiche			1		1
	Scienze fisiche	1	1			2
	Scienze chimiche	2	5	5		12
	Scienze biologiche	8	16	14	3	41
	Scienze mediche	1	5	4		10
	Ingegneria industriale e dell'informazione		2	1		3
	Totale	12	29	25	3	69
Facoltà di FARMACIA	Scienze matematiche e informatiche		1			1
	Scienze fisiche		1			1
	Scienze chimiche	5	8	14		27
	Scienze biologiche	2	4	5		11
	Scienze mediche	1	2			3
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche			1		1
	Totale	8	16	20		44
Facoltà di GIURISPRUDENZA	Scienze mediche		1			1
	Scienze giuridiche	21	14	9		44
	Scienze economiche e statistiche	1				1
	Totale	22	15	9		46

Facolta' di INGEGNERIA - Sede di Reggio Emilia	Scienze matematiche e informatiche	2	3	2	1	8
	Scienze fisiche	2		1	1	4
	Scienze chimiche		1			1
	Ingegneria civile ed architettura	1				1
	Ingegneria industriale e dell'informazione	7	6	14	6	33
	Totale	12	10	17	8	47
Facolta' di INGEGNERIA "Enzo Ferrari"	Scienze matematiche e informatiche	2	6	2		10
	Scienze fisiche	2	3	1		6
	Scienze chimiche	1	1	1		3
	Scienze della terra	1		1		2
	Ingegneria civile ed architettura	4	3	3	1	11
	Ingegneria industriale e dell'informazione	20	15	28	5	68
	Scienze giuridiche			1		1
Totale	30	28	37	6	101	
Facolta' di LETTERE e FILOSOFIA	Scienze dell'antichita', filologico-letterarie e storico-artistiche	7	7	14	1	29
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	5	3	7		15
	Scienze giuridiche		1	1		2
	Scienze economiche e statistiche			1		1
	Scienze politiche e sociali	1		2		3
Totale	13	11	25	1	50	
Facolta' di MEDICINA e CHIRURGIA	Scienze fisiche		1			1
	Scienze biologiche	6	15	12		33
	Scienze mediche	42	61	54	5	162
	Ingegneria industriale e dell'informazione		1			1
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	1	1	1		3
Totale	49	79	67	5	200	
Facolta' di SCIENZE DELLA FORMAZIONE	Scienze matematiche e informatiche	1		1		2
	Scienze fisiche		1			1
	Scienze chimiche			1		1
	Scienze della terra		1			1
	Scienze mediche		2			2
	Scienze dell'antichita', filologico-letterarie e storico-artistiche	1	1	1		3
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	5	5	6		16
	Scienze giuridiche	1		1		2
	Scienze politiche e sociali			1		1
Totale	8	10	11		29	
Facolta' di SCIENZE MATEMATICHE FISICHE e NATURALI	Scienze matematiche e informatiche	11	2	10		23
	Scienze fisiche	6	10	8	1	25
	Scienze chimiche	4	13	8		25
	Scienze della terra	7	8	9	1	25
	Scienze biologiche	2	3	4		9
	Ingegneria industriale e dell'informazione	2	1	2		5
	Scienze dell'antichita', filologico-letterarie e storico-artistiche		1			1
	Totale	32	38	41	2	113
Totale	233	282	309	27	851	

Personale tecnico amministrativo in servizio al 30/06/2011, per afferenza, tipo di contratto e genere

Afferenza organizzativa	Unità in servizio a tempo indeterminato		Unità in servizio a tempo determinato		Totale	
	Totale	Di cui femmine	Totale	Di cui femmine	Totale	Di cui femmine
Amministrazione Centrale	245	176	11	7	256	183
Facoltà (totale)	53	37	2	0	55	37
Dipartimenti (totale)	291	192	3	3	294	195
Centri (totale)	54	39	11	3	65	42
Biblioteche (totale)	59	46	0	0	59	46
Totale	702	490	27	13	729	503

Personale tecnico amministrativo in servizio al 30/06/2011, per ruolo giuridico e genere

Ruolo giuridico	Tot. unità in servizio	Di cui femmine
Dirigenti	6	2
Personale ta a tempo indeterminato	673	467
Collaboratori esperti linguistici	23	21
Dirigenti a contratto	3	2
Personale ta a tempo determinato	20	10
Personale comandato	4	1
Totale	729	503

Personale tecnico amministrativo in servizio al 30/06/2011 per afferenza e sede di servizio

Afferenza organizzativa	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia	Totale
Amministrazione Centrale	238	18	256
Facoltà (totale)	40	15	55
Dipartimenti (totale)	275	19	294
Centri (totale)	60	5	66
Biblioteche (totale)	53	6	59
Totale	666	63	729

Altri dati sul personale tecnico e amministrativo sono riportati nei seguenti allegati:

- **allegato n. 3** (analisi dei caratteri qualitativi/quantitativi, analisi di genere e analisi benessere organizzativo – come da schema CIVIT)
- **allegato n. 4** (tabella delle posizioni di responsabilità individuate per il 2009 e 2010, per struttura)

Nel 2010 l'Ateneo ha condotto un'indagine interna sul **benessere organizzativo**; l'analisi dei dati ha consentito di formulare scenari di risultati e possibili interventi, che sono stati restituiti e illustrati agli Organi e al personale nel corso del 2011.

Salute finanziaria

- Il Collegio dei Revisori dei Conti ha attentamente esaminato il Bilancio dell'esercizio 2010, redatto secondo i principi della contabilità economico – patrimoniale, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo nella seduta del 19 luglio 2011. La relazione del Collegio sottolinea che il Bilancio così redatto consente un più chiaro e puntuale monitoraggio della situazione economica, patrimoniale e della struttura finanziaria dell'Ente, con un opportuno raffronto degli aggregati di bilancio nella loro dinamica temporale. La creazione di una serie storica dei dati consentirà, in prospettiva, indispensabili analisi dei *trend* gestionali sia nell'ambito dell'Ateneo, che nei confronti di Enti e/o altre strutture esterne, pubbliche e private. Agevolerà, inoltre, l'elaborazione di indici, parametri, *ratings* con grande giovamento al controllo di gestione dell'Ateneo.

Per i dettagli tecnici si veda la *Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia sul Bilancio dell'esercizio 2010* (**allegato n. 5**)

- In sede di esame del Bilancio di Previsione 2010, il Collegio dei Revisori dei Conti aveva evidenziato un *disavanzo di parte corrente*, raccomandando agli Organi competenti dell'Ateneo di effettuare un'approfondita riflessione sulle cause del disavanzo medesimo, con l'obiettivo di perseguire un equilibrio finanziario nel lungo termine. Il Collegio ha preso atto che l'Ateneo, tenendo anche conto dei suggerimenti formulati, ha posto in essere diverse iniziative pervenendo, alla fine dell'anno 2010 ad un *avanzo di parte corrente*.

Per i dettagli tecnici si veda la *Relazione del Collegio dei Revisori dei Conti dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia sullo Schema del Conto Consuntivo Relativo all'Esercizio Finanziario 2010* (**allegato n. 6**).

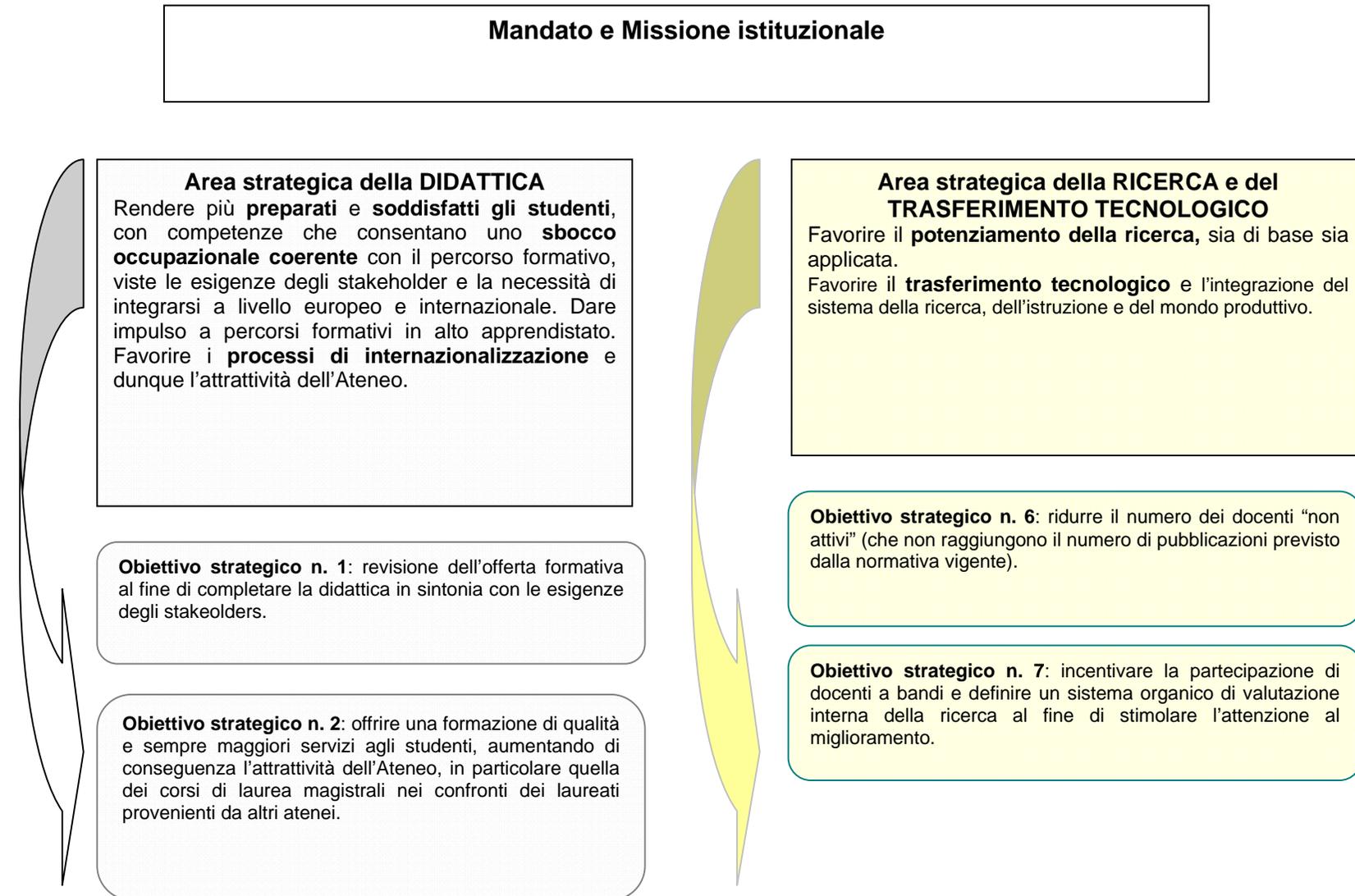
Analisi SWOT: di seguito i risultati dell'Analisi SWOT condotta dal Comitato di Autovalutazione di Ateneo nell'ambito del processo di misurazione della performance. Alla riflessione hanno contribuito i documenti programmatici di natura economico-finanziaria e didattico-organizzativa, oltre che riflessioni e dati delle più recenti classifiche e indagini comparative.

	Punti di forza	Punti di debolezza
ANALISI DEL CONTESTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prestigio dell'Istituzione (7° posto complessivo e 2° posto in regione, dopo Ferrara, nella classifica SOLE24ORE 2011; 4° posto tra gli atenei di medie dimensioni nella classifica CENSIS 2011); <input type="checkbox"/> Utilizzo ampio del sito web come canale preferenziale della comunicazione verso l'esterno (1° posto ex aequo con Bologna e Milano Bicocca, nella classifica CENSIS 2011); <input type="checkbox"/> Diffuso e qualificato impegno nell'attività di ricerca (14° posto per quota di docenti che hanno partecipato con successo ai bandi Prin nella classifica SOLE24ORE 2011; nel 2010: contributi ricevuti per la ricerca istituzionale: +74% rispetto il 2009; andamento ricerca commerciale e altre prestazioni di servizi alle imprese: +40% rispetto il 2009, dal Bilancio di Esercizio 2010); <input type="checkbox"/> Eccellenti risultati sul piano della formazione (2° posto per efficacia della didattica grazie alla minor percentuale di studenti inattivi; 3° posto per laureati in corso, 8° posto nell'indice di dispersione delle matricole nella classifica SOLE24ORE 2011; 3° posto per performance degli studenti, combinazione di quota di studenti in corso, la loro produttività ed il numero di laureati in corso, tra gli atenei di medie dimensioni della classifica CAMPUS 2011); <input type="checkbox"/> Adeguatezza delle risorse infrastrutturali messe a disposizione dall'Ateneo ed efficacia nelle scelte di contenimento e razionalizzazione di costi di gestione e di funzionamento (nel 2010 incremento contenuto dei costi per il funzionamento e riduzione costi di gestione dei fabbricati del 5%, da Bilancio di Esercizio 2010); <input type="checkbox"/> Diffuso senso di appartenenza all'istituzione da parte del personale (analisi CAF e risultati indagine sul Benessere Organizzativo in Ateneo); <input type="checkbox"/> Consolidamento della presa di coscienza dell'importanza dell'elemento "qualità" e avviamento dei processi di miglioramento (sono in corso diversi processi di accreditamento da parte delle strutture di ricerca); <input type="checkbox"/> Capacità dimostrata di pervenire ad una valutazione complessiva della ricerca in modo da aumentare le potenzialità dell'Ateneo (Si vedano atti del Progetto di Valutazione della Qualità dell'Università di Modena e Reggio Emilia); <input type="checkbox"/> Capacità dimostrata di pervenire ad una valutazione complessiva delle attività didattiche per avviare un processo di miglioramento che abbia per obiettivo il raggiungimento di una forma di accreditamento coerente con il processo di Bologna; <input type="checkbox"/> Monitoraggio e valutazione sistematica delle attività del personale dirigenziale; <input type="checkbox"/> Disponibilità e competenze delle risorse umane; <input type="checkbox"/> Forte legame con la Regione per la nascita e il potenziamento di Tecnopoli. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mancanza di un documento di sintesi delle scelte strategiche dell'Ateneo, in particolare mancanza di un processo organico di condivisione e consultazione dei portatori di interesse, soprattutto nelle scelte strategiche della didattica. <input type="checkbox"/> Coordinamento didattico da rafforzare (in particolare sull'offerta formativa delle due sedi); <input type="checkbox"/> Elevato rapporto studenti in corso / docenti, difficoltà di aumentare ulteriormente il carico didattico per ogni docente dell'Ateneo (52° posto nella classifica SOLE24ORE 2011); <input type="checkbox"/> Debole attrattività dell'Ateneo, soprattutto fuori regione, (32° posto per studenti che si immatricolano da fuori regione o stranieri nella classifica SOLE24ORE 2011); <input type="checkbox"/> Debole politica di gestione delle risorse umane, in particolare del personale tecnico-amministrativo e necessità di maggior coordinamento delle azioni di politica del personale sulle due sedi (analisi CAF); <input type="checkbox"/> Politica per la comunicazione interna non sufficientemente strutturata (analisi CAF); <input type="checkbox"/> Inadeguata formalizzazione dei Comitati di indirizzo, quindi mancanza di una sistematica valutazione delle esigenze formative delle parti interessate; <input type="checkbox"/> Mancanza di un sistema organico di valutazione interna della ricerca.

	Opportunità	Minacce/Rischi
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Affermata presenza nel territorio e integrazione con il mondo imprenditoriale (analisi CAF: numerose le relazioni con autorità e portatori di interesse); <input type="checkbox"/> Significativa interazione con le Fondazioni bancarie del territorio; <input type="checkbox"/> Opportunità connesse al confronto con gli atenei della regione, con i quali i rapporti sono instaurati e la collaborazione è attiva nei progetti formativi comuni; <input type="checkbox"/> Costruzione di percorsi formativi di alta formazione coordinati dalla Regione e progettati insieme a imprese e al mondo produttivo; <input type="checkbox"/> Affiancare le imprese con competenze e figure professionali capaci di stimolare ed assecondare l'innovazione; <input type="checkbox"/> Elevato numero di stage nei rapporti col territorio sia sul piano formativo sia della ricerca applicata. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Riduzione delle risorse finanziarie dal MIUR; <input type="checkbox"/> Blocco delle assunzioni e del turnover, sia per personale docente, sia per personale tecnico amministrativo; <input type="checkbox"/> Contesto normativo particolarmente complesso e in rapida evoluzione, sia nell'ambito prettamente universitario sia in quello relativo alla pubblica amministrazione in generale; <input type="checkbox"/> Radicali modifiche alla governance di Ateneo indotte dalla normativa vigente e conseguente necessità di una forte capacità di adeguamento; <input type="checkbox"/> Difficoltà di allineamento tra mercato del lavoro e offerta formativa.

5. Obiettivi strategici

Le aree strategiche individuate per il triennio 2011-13 (illustrate a pag. 10) sono declinate in obiettivi strategici, programmati su base triennale.





Obiettivo strategico n. 3: rafforzare le collaborazioni internazionali (per arrivare anche al riconoscimento di doppi titoli e ad accreditamenti internazionali).

Obiettivo strategico n. 4: incentivare le capacità di studenti, ricercatori e docenti ad essere più presenti negli scenari internazionali - proporre un numero maggiore di corsi in lingua inglese.



Obiettivo strategico n. 8: aumentare la disponibilità di "entrate" per ricerca e conto terzi.

Obiettivo strategico n. 9: attuare interventi e iniziative per avvicinare i dottorandi al sistema impresa.

Obiettivo strategico n. 5 comune alla DIDATTICA e alla RICERCA: accrescere l'impegno per il **III livello** in termini di borse di ricerca, di relazioni con il territorio e l'internazionalizzazione.

Mandato e Missione istituzionale

Area strategica dei SERVIZI AGLI STUDENTI

Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia, sia quelli online sia quelli **di orientamento** (in ingresso, in itinere e in uscita).
Rendere più **agevole l'inserimento di studenti disabili**.
Rendere gli studenti più partecipi alla vita di Ateneo. Sviluppare una politica di gestione delle residenze per gli studenti.

Obiettivo strategico n. 10: Potenziare i servizi web già in uso, in particolare per estenderne l'accessibilità e la fruibilità e sviluppare nuovi strumenti web-based al servizio degli studenti e della comunità accademica in generale.

Obiettivo strategico n. 11: Avvicinare maggiormente le attività di orientamento e di assistenza agli utenti, indagando le esigenze e le opportunità offerte dal territorio.

Area strategica delle RISORSE UMANE e dell'ORGANIZZAZIONE

Migliorare l'**assetto organizzativo** delle strutture di gestione della ricerca, didattica e dell'amministrazione (soprattutto in vista dell'applicazione del **nuovo Statuto**). Investire sulla **valorizzazione delle competenze presenti** e dell'impegno, nella convinzione che le conoscenze e i saperi rappresentino il patrimonio più importante dell'organizzazione. Rafforzare l'assetto partecipativo della **struttura "a rete di sedi"** dell'Ateneo.

Obiettivo strategico n. 14: incrementare il numero di ricercatori favorendo la cosiddetta "piramide dei docenti", ovvero un riequilibrio nella composizione dei ruoli.

Obiettivo strategico n. 15: Massimizzare l'utilizzo del potenziale delle competenze e conoscenze del personale t/a attraverso politiche di gestione del personale maggiormente collegate a obiettivi predeterminati, azioni e risultati.

Area strategica della RESPONSABILITA' SOCIALE

Favorire la **rendicontazione** delle attività dell'Ateneo, condivisa e diffusa a tutti i portatori di interesse. Monitorare la continua applicazione del **Codice Etico** dell'Ateneo, garantire il rispetto delle **pari opportunità** nella gestione delle risorse umane e – in generale – monitorare il **livello di benessere organizzativo**.

Obiettivo strategico n. 17: Redigere il Bilancio Sociale (almeno per l'area della didattica e della ricerca).

Obiettivo strategico n. 18: Pubblicizzare la rendicontazione delle attività chiave dell'Ateneo sia verso l'interno che verso l'esterno.

Obiettivo strategico n. 12: Migliorare i servizi già attivi dedicati agli studenti disabili, integrandoli con le altre iniziative e opportunità in atto nel territorio. Agevolare la partecipazione degli studenti alla vita di Ateneo, a partire dagli Organi accademici.

Obiettivo strategico n. 13: Agevolare la partecipazione degli studenti alla vita di Ateneo, a partire dagli Organi accademici.

Obiettivo strategico n. 16: Incentivare ancora più la trasparenza e la comunicazione verso il personale.

Obiettivo strategico n. 19: Monitorare le percezioni dei lavoratori in merito alle condizioni di lavoro, realizzando opportune azioni di miglioramento e interventi correttivi.

6. Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale responsabile di unità in Staff alla Direzione amministrativa

Gli obiettivi strategici vengono declinati, all'esito di una elaborazione condivisa anche sulla scorta di proposte di obiettivi formulate dagli interessati, in **obiettivi operativi**, per ciascuno dei quali sono definite le azioni, i tempi, e le strutture coinvolte per il loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in piani di obiettivi annuali per i Dirigenti e per il personale responsabile di unità in Staff alla Direzione amministrativa, che individuano:

- a) obiettivo operativo, con uno o più indicatori;
- b) le azioni da porre in essere, la tempistica e il grado di rilevanza di ciascun obiettivo rispetto al complesso delle attività da svolgere per la Struttura;
- c) le strutture coinvolte per competenza e conoscenza.

A cascata i Dirigenti e il personale responsabile di unità in Staff alla Direzione amministrativa assegnano obiettivi annuali "derivati" al personale assegnato alla propria struttura.

Per le strutture decentrate (Centri, Dipartimenti e Facoltà), i Responsabili di Struttura (Direttori, Presidi, ecc.) vengono invitati ad assegnare gli obiettivi operativi annuali al personale responsabile della struttura.

A consuntivo la valutazione della performance individuale del personale interessato (Direttore Amministrativo, Dirigenti, personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e personale tecnico-amministrativo) prende in considerazione un sistema integrato di due/tre elementi a seconda del valutato: accanto ai **risultati raggiunti** (rispetto agli obiettivi organizzativi e/o individuali assegnati), è prevista l'analisi dei risultati del **comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate) e della **qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ateneo nel suo complesso**.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo esplicita i dettagli del processo di assegnazione dei punteggi per la valutazione.

In aggiunta agli obiettivi operativi strategici vengono individuati obiettivi operativi innovativi di carattere gestionale, trasversali a tutte le aree strategiche e orientati al miglioramento continuo. Anch'essi sono alla base della valutazione individuale del personale dirigenziale e, a cascata, del personale responsabile in posizione di autonomia e responsabilità.

OBIETTIVI STRATEGICI 2011

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
DIDATTICA	<p>Obiettivo strategico n. 1: revisione dell'offerta formativa al fine di completare la didattica in sintonia con le esigenze degli stakeholder.</p>	<p>1.1) Avvio dell'offerta formativa 2011/12 con le nuove modalità stabilite dal DM 17/2010, analizzando le ripercussioni sul manifesto e gli effetti sulla pianificazione della coorte che parte dal 2011/12.</p> <p>Analisi delle risorse disponibili e della possibilità di avviare la nuova modalità Unimore@home.</p>	<p>Variazioni migliorative dell'Offerta 2011/12 rispetto a quella 2010/11</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Avvio dell'Offerta <input type="checkbox"/> Discussioni con gli OAAA per l'applicazione al completo del DM 17/2010 <input type="checkbox"/> Analisi dell'Offerta <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Strutture didattiche
	<p>Obiettivo strategico n. 2: offrire una formazione di qualità e sempre maggiori servizi agli studenti, aumentando di conseguenza l'attrattività dell'Ateneo, in particolare quella dei corsi di laurea magistrali nei confronti dei laureati provenienti da altri atenei</p>	<p>2.1) Stimolare attività di analisi dell'Offerta formativa mediante benchmarking con gli altri Atenei, garantendo costante supporto ai presidi di qualità dell'Ateneo</p>	<p>Indicatori sui risultati connessi ai percorsi di studio (immatricolati, laureati, tassi di abbandono, soddisfazione studenti, soddisfazione laureati, tasso di occupazione)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Collaborazione, confronto e supporto continuo alle attività delle Commissioni Qualità delle Facoltà e dei presidi qualità dell'Ateneo; <input type="checkbox"/> Predisposizione report periodici sull'analisi qualitativa/quantitativa dei corsi di studio; <input type="checkbox"/> Incontri periodici con Strutture didattiche <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Strutture didattiche

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
		2.2) Revisione dei siti WEB delle strutture : affiancare la nuova governance per la realizzazione di portali omogenei e completi delle informazioni sulla didattica, di quelle sulla ricerca e sui servizi. Integrazione dei siti delle strutture con le banche dati di Ateneo (per incrementarne la fruibilità).	Numero di pagine/siti delle Strutture pubblicati secondo le regole di coerenza con la struttura generale del sito web di Ateneo.	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Studio pilota sperimentale su Ingegneria <input type="checkbox"/> Processo di assegnazione di autonomia alle singole strutture per la pubblicazione delle pagine/siti <input type="checkbox"/> Verifica sull'allineamento delle pagine e siti delle strutture alla nuova impostazione grafica del sito web di Ateneo. <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture interessate
		2.3) Completamento del progetto More-thesis (deposito digitale delle tesi di laurea e dottorato) .	<p>Numero di tesi archiviate digitalmente nell'anno 2011 / numero totale tesi prodotte nell'anno 2011</p> <p>Numero di consultazioni di tesi di UNIMORE archiviate digitalmente, nell'anno 2011</p> <p>Numero di scarichi di tesi di UNIMORE archiviate digitalmente</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Implementazione release software ETD <input type="checkbox"/> Realizzazione progetto e utilizzo delle funzioni integrate con ESSE3 <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SBA <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli Studenti

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>Obiettivo strategico n. 3: rafforzare le collaborazioni internazionali (per arrivare anche al riconoscimento di doppi titoli e ad accreditamenti internazionali).</p>	<p>3/4) Offrire percorsi strutturati completamente in lingua inglese</p>	<p>Numero di corsi offerti in lingua straniera e inglese (variazione rispetto al 2010)</p> <p>Numero di insegnamenti offerti in lingua straniera e inglese (variazione rispetto al 2010)</p>	<p>AZIONI Programma di incentivazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stanziamento fondi per docenze in lingua inglese; <input type="checkbox"/> Visiting Professor (lingua inglese), sia per i corsi di laurea che per i dottorati; <input type="checkbox"/> Aumentare la presenza di studenti internazionali, in particolare, dalla Cina; <input type="checkbox"/> Aumentare la presenza di studenti di UNIMORE nel contesto internazionale. <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali; <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione; <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli studenti; <input type="checkbox"/> Strutture didattiche e docenti <input type="checkbox"/> Centro Linguistico di Ateneo
	<p>Obiettivo strategico n. 4: Incentivare le capacità di studenti, ricercatori e docenti ad essere più presenti negli scenari internazionali e proporre un numero maggiore di corsi in lingua inglese.</p>	<p>3/4) Incrementare il supporto amministrativo per i docenti e ricercatori che intendono perseguire l'obiettivo</p>	<p>N. delle convenzioni per doppi titoli stipulate nel 2011 (confronto con il 2010)</p> <p>Analisi delle composizioni del Comitato Scientifico delle Scuole di dottorato</p> <p>Numero di docenti stranieri che partecipano attivamente alla didattica</p>	<p>AZIONI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> incentivare i contatti a livello di Ateneo; <input type="checkbox"/> Incentivare il programma Erasmus sia in entrata che in uscita; <input type="checkbox"/> Incentivare la partecipazione a programmi Europei <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali; <input type="checkbox"/> Strutture dipartimentali.

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>Obiettivo strategico n. 5 [comune a Didattica e Ricerca]: Accrescere l'impegno per il III livello in termini di borse di ricerca, di relazioni con il territorio e l'internazionalizzazione.</p>	<p>5.1) Partecipare al bando Spinner ("Interventi per la qualificazione delle risorse umane nel settore della ricerca e della innovazione tecnologica") per favorire la partecipazione di persone a dottorati di ricerca regionali, organizzati in rete tra gli Atenei dell'Emilia Romagna, su tematiche strategiche per lo sviluppo e l'innovazione del "Sistema Regione".</p>	<p>Esiti della partecipazione al bando Spinner</p> <p>Esiti dei controlli sull'alto apprendistato</p>	<p>AZIONI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> partecipare al bando Spinner, fornendo il supporto amministrativo necessario <input type="checkbox"/> monitoraggio costante dell'alto apprendistato <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli Studenti <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	<p>Obietivi strategici n. 6 -7- 8- 9: Favorire la ricerca di base e applicata. Favorire il trasferimento tecnologico e l'integrazione del sistema della ricerca, dell'istruzione e del mondo produttivo</p>	<p>- Realizzazione del piano triennale di sviluppo relativamente alle azioni per lo sviluppo della ricerca (lettera b) punti 10 e 11 del piano) e per incentivare l'internazionalizzazione (lettera d) punto 17 del piano triennale)</p> <p>Attuazione di azioni a sostegno di attività di ricerca e volte alla premialità delle strutture (lettera b) punti 10 e 11 del piano).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definizione e approvazione del piano e del sistema (si/no) <input type="checkbox"/> Andamento della produttività scientifica dei docenti = variazione del "n. docenti non attivi*" / tot. docenti tra il 2010 e 2009 <input type="checkbox"/> docenti non attivi = docenti che non raggiungono le due pubblicazioni scientifiche all'anno <input type="checkbox"/> Andamento della partecipazione a bandi competitivi = variazione del numero di iniziative di partecipazione a bandi tra il 2010 e il 2009 <input type="checkbox"/> Andamento delle entrate per ricerca = variazione del totale delle entrate per ricerca e conto terzi / totale entrate tra il 2010 e il 2009. 	<p>AZIONI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Raccolta dati e predisposizione indicatori <input type="checkbox"/> Supporto ai Delegati per la parte relativa alla didattica e alla internazionalizzazione; <input type="checkbox"/> Trasmissione agli OOAA per approvazione; <input type="checkbox"/> Realizzazione e monitoraggio iniziative; <input type="checkbox"/> Monitoraggio della produzione scientifica dei docenti (in particolare interessa ridurre il numero dei docenti "non attivi") ; <input type="checkbox"/> informazione e assistenza ai docenti nella redazione di Progetti di ricerca; <input type="checkbox"/> Monitoraggio della disponibilità di fondi per ricerca, soprattutto da fonti esterne. <p>TEMPI: 12 mesi e comunque entro 90 giorni dal ritorno del Piano a cura della Corte dei Conti</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Strutture dipartimentali

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
		<p>- Centralizzazione dei servizi tecnici di gestione del materiale monografico</p> <p>Nel dettaglio: aumentare l'efficienza del processo di acquisizione dei periodici cartacei e realizzazione di studio di fattibilità della centralizzazione dei processi di catalogazione del materiale monografico.</p>	<p>Indicatori di efficienza:</p> <p>Numero di catalogazioni effettuate centralmente nel 2011.</p> <p>Percentuali di sconto realizzate nel 2011 (confronto con 2010 e 2009)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verifica della modalità di centralizzazione del processo di acquisizione e catalogazione degli acquisiti di monografie <input type="checkbox"/> Realizzazione procedura informatica <input type="checkbox"/> Avvio fase di test del servizio di acquisizione centralizzato <input type="checkbox"/> Incremento del processo di centralizzazione delle procedure con il completamento della gara d'appalto interateneo per le acquisizioni di periodici (UNIMORE è l'ente capofila) <input type="checkbox"/> Gestione della gara interateneo: aggiudicazione, stipula, controllo e monitoraggio esecuzione. <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SBA <input type="checkbox"/> Direzione Legale, Affari Istituzionali e Legali
		<p>- Progettazione, realizzazione e somministrazione di un ciclo di seminari rivolto ai dottorandi per lo sviluppo della cultura di impresa e per la internazionalizzazione, in attuazione dell'obiettivo lettera b.11) del piano triennale di sviluppo dell'università 2010-2012.</p> <p>Realizzazione di un evento per lo sviluppo della cultura di impresa.</p>	<p>N. dottorandi che hanno partecipato a iniziative in tema / tot. dottorandi nell'anno di riferimento</p> <p>Livello di soddisfazione dei dottorandi in merito alle iniziative organizzate.</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Attività di studio e progettazione di un ciclo di seminari <input type="checkbox"/> Organizzazione di un evento rivolto ai dottorandi per lo sviluppo di cultura di impresa (numero di partecipanti) <input type="checkbox"/> Somministrazione dei questionari ai dottorandi (n. di dottorandi che hanno partecipato) <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
		<p>- Adeguamento ai disposti normativi introdotti dalla Legge 13 agosto 2010, n. 136 (Piano straordinario contro le mafie, nonché delega al Governo in materia di normativa antimafia).</p>	<p>Numero di ticket (= richieste di informazioni/assistenza) gestite nel corso dell'anno, per ciascuna Direzione competente.</p> <p>Numero di FAQ pubblicate, per ciascuna Direzione competente</p> <p>n. c/correnti dedicati raccolti e pubblicati</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Progettazione e realizzazione sistema informatico di supporto in merito alla applicazione e gestione di CIG , CUP e conto corrente dedicato, per la tracciabilità dei pagamenti. <input type="checkbox"/> Gestione delle richieste di informazioni/assistenza <input type="checkbox"/> Predisposizione e pubblicazione di FAQ a supporto delle strutture <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali (per CUP) <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria (per conto corrente dedicato) <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione (per supporto informatico) <input type="checkbox"/> Strutture Dipartimentali

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
SERVIZI AGLI STUDENTI	<p>Obiettivo strategico n. 10: Potenziare i servizi web già in uso, in particolare per estenderne l'accessibilità e la fruibilità. Sviluppare nuovi strumenti web-based al servizio degli studenti e della comunità accademica in generale.</p>	<p>10.1) Stampa Pergamene in economia</p>	<p>Misura di efficienza del servizio = tempi di produzione delle pergamene nell'anno 2011 (confronto con anni precedenti)</p> <p>Misura di economicità del servizio = costi di produzione delle pergamene nell'anno 2011 (confronti con anni precedenti)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Progettazione e realizzazione del sistema informatico <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli Studenti <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione (per supporto informatico)
		<p>10.2) Implementazione dell'informatizzazione nella gestione degli esami, delle preselezioni e dell'emissione delle certificazioni per gli studenti. Progettazione di indagine sulla valutazione del lettorato, con allineamento a informazioni presenti nelle banche dati dell'Ateneo e nell'Offerta formativa.</p>	<p>Numero e tipologia di procedure per gli studenti informatizzate nel 2011 (e variazione rispetto il 2010).</p> <p>Numero questionario sul lettorato compilati.</p> <p>Elaborazione dati raccolti</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizzazione del progetto e utilizzo delle funzioni integrate con ESSE3 <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione , Valutazione e Formazione

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	Obiettivo strategico n. 11 Avvicinare maggiormente le attività di orientamento e di assistenza agli utenti, indagando le esigenze e le opportunità offerte dal territorio.	11.1) Orientamento: potenziamento dei servizi di orientamento per gli studenti	Numero di partecipanti agli Incontri in Facoltà nell'anno 2011 (confrontati con quelli degli anni precedenti) Numero di matricole nell'a.a. 2011/2012 (andamento delle immatricolazioni)	AZIONI <input type="checkbox"/> Consolidamento delle attività previste nel Progetto Orientamento in Ateneo 2010-2012 e ridefinizione degli elementi di criticità rilevati in sede di analisi dei risultati del primo biennio di sperimentazione. <input type="checkbox"/> Progettazione e introduzione di un percorso di consulenza d'orientamento individuale rivolto agli studenti che hanno aderito al Progetto Orientamento in Ateneo, in sostituzione dell'azione di Educazione alla scelta. TEMPI: 12 mesi STRUTTURE COINVOLTE <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli Studenti
		11.2) Definizione della Carta dei Servizi	Pubblicazione Carta dei Servizi sul sito web dello SBA	AZIONI <input type="checkbox"/> Analisi delle misure di razionalizzazione introdotte dalla L. 240/2010. <input type="checkbox"/> Definizione, approvazione e pubblicazione della Carta dei Servizi dello SBA TEMPI: 12 mesi STRUTTURE COINVOLTE <input type="checkbox"/> SBA

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>Obiettivo strategico n. 12 Migliorare i servizi già attivi dedicati agli studenti disabili, integrandoli con le altre iniziative e opportunità in atto nel territorio.</p>	<p>12.1) Incremento dei percorsi formativi in FAD rivolti specificamente a studenti e personale con disabilità</p>	<p>Numero di corsi realizzati nel 2011 (confronto con 2010)</p> <p>Numero di studenti che hanno partecipato ai corsi realizzati (confronto con 2010)</p> <p>Livello di soddisfazione dei frequentanti (confronto con 2010)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analisi delle esigenze di supporto alla didattica degli studenti con disabilità iscritti all'Ateneo <input type="checkbox"/> Creazione di appositi percorsi formativi in FAD <input type="checkbox"/> Monitoraggio del livello di soddisfazione dei servizi (tramite indagini e raccolta dati da parte del Servizio Accoglienza) <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Servizi agli Studenti (Servizio Accoglienza Studenti Disabili) <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Strutture didattiche
	<p>Obiettivo strategico n. 13 Agevolare la partecipazione degli studenti alla vita di Ateneo, a partire dagli Organi accademici.</p>	<p>13.1) Favorire il trasferimento tecnologico e l'integrazione del sistema della ricerca, dell'istruzione e del mondo produttivo</p>	<p>% studenti presenti negli Organi e rappresentanze di Ateneo secondo quanto stabilito dal nuovo Statuto (confronto con 2010)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ridefinizione di un nuovo Statuto di Ateneo che, alla luce dei disposti normativi, garantisca la maggior presenza di rappresentanze studentesche negli Organi e rappresentanze istituzionali di Ateneo <p>TEMPI: sono quelli dettati dalla L. 240/2010</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Commissione Statuto

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	Obiettivo strategico n. 14 incrementare il numero di ricercatori favorendo la cosiddetta "piramide dei docenti", ovvero un riequilibrio nella composizione dei ruoli.	14.1) Emanazione Regolamento per ricercatori a tempo determinato	Numero di Ricercatori assunti a tempo determinato.	AZIONI <ul style="list-style-type: none"> - Stesura bozza del Regolamento; - Confronto con Comitato di Ateneo; - Approvazione da parte degli OOAA TEMPI: Entro il 2012 STRUTTURE COINVOLTE Risorse Umane

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>Obiettivo strategico n. 15: Massimizzare l'utilizzo del potenziale delle competenze e conoscenze del personale t/a attraverso politiche di gestione del personale maggiormente collegate a obiettivi, azioni e risultati.</p>	<p>15.1) Applicazione della nuova governance: studio delle nuove strutture, analisi delle competenze richieste per il funzionamento e la gestione amministrativa e realizzazione degli interventi di formazione necessari.</p>	<p>Realizzazione dell'Anagrafe delle competenze professionali (per le nuove strutture) (si/no)</p> <p>Indicatori qualitativi/quantitativi dello studio pilota sull'esperienza reggiana</p> <p>Definizione della dotazione organica delle nuove strutture (si/no)</p> <p>N. partecipanti agli interventi formativi organizzati per accompagnare il personale nei cambiamenti.</p> <p>Livello di soddisfazione dei partecipanti in merito all'efficacia dei corsi di cui sopra.</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analisi degli ambiti di lavoro delle unità di personale attualmente assegnate a Dipartimenti, Centri e Presidenze Facoltà <input type="checkbox"/> Studio pilota sull'esperienza condotta sul territorio reggiano in merito all'aggregazione di funzioni e compiti relativi alla gestione della didattica e della ricerca <input type="checkbox"/> Individuazione del set di competenze necessarie per la gestione delle nuove strutture <input type="checkbox"/> Costruzione dell'anagrafe delle competenze presenti <input type="checkbox"/> Progettazione delle attività di formazione necessarie per l'allineamento delle competenze presente con quelle richieste <input type="checkbox"/> Definizione Dotazione organica di nuove strutture <input type="checkbox"/> Analisi delle ripercussioni sulle attività dell'amministrazione centrale <p>TEMPI: 12 mesi, dalla data di approvazione definitiva del nuovo Statuto di Ateneo</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Risorse Umane <input type="checkbox"/> Strutture interessate

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
		<p>15.2) Applicazione della nuova governance: studio delle nuove strutture, analisi dell'organizzazione finanziaria per il funzionamento e la gestione. Riorganizzazione degli spazi e del patrimonio.</p>	<p>Realizzazione dell'analisi sugli spazi e sul patrimonio (nuove strutture) (si/no)</p> <p>Indicatori qualitativi/quantitativi dello studio pilota sull'esperienza reggiana</p> <p>Definizione della dotazione finanziaria delle nuove strutture (si/no)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analisi degli spazi occupati all'interno delle attuali e delle costituende strutture <input type="checkbox"/> Analisi del patrimonio delle attuali e delle costituende strutture <input type="checkbox"/> Studio pilota sull'esperienza condotta sul territorio reggiano in merito all'aggregazione di funzioni e compiti relativi alla gestione contabile e patrimoniale <input type="checkbox"/> Definizione della dotazione finanziaria delle nuove strutture <p>TEMPI: 12 mesi, dalla data di approvazione definitiva del nuovo Statuto di Ateneo</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Strutture interessate
		<p>15.3) Stesura dei nuovi regolamenti di struttura</p>	<p>Numero di Regolamenti di Struttura pubblicati</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Redazione, approvazione e pubblicazione dei regolamenti nelle sezioni Internet dedicate <p>TEMPI: 12 mesi dalla data di approvazione definitiva del nuovo Statuto di Ateneo</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Legale, Affari Istituzionali e Generali <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione (affiancamento) <input type="checkbox"/> Strutture interessate

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>Obiettivo strategico 16)</p> <p>Incentivare ancora più la trasparenza e la comunicazione verso il personale.</p>	<p>15.4) Applicazione della nuova governance: revisione della gestione del Bilancio di Ateneo in seguito alla realizzazione di nuove strutture dell'Ateneo e alla normativa.</p> <p>Specifiche analisi delle attività attualmente di competenza della Direzione Economico-Finanziaria, della Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione e delle strutture decentrate. Analisi dell'impatto di un eventuale decentramento, alla luce del nuovo assetto organizzativo.</p>	<p>Indicatori di efficacia</p> <p>Indicatori di efficienza</p> <p>Revisione del regolamento di missione per il personale t/a (sì/no)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Individuazione delle attività e procedure attualmente di competenza della Direzione Economico-Finanziaria, Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione e delle strutture decentrate; <input type="checkbox"/> Analisi delle competenze e della formazione necessaria per le nuove attività; <input type="checkbox"/> Revisione del regolamento di missione del personale t/a, alla luce dei nuovi interventi normativi <p>TEMPI: 12 mesi dalla data di approvazione definitiva del nuovo Statuto di Ateneo</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Risorse Umane <input type="checkbox"/> Strutture interessate
		<p>16.1) Realizzazione applicativi di automatizzazione della gestione quotidiana (richieste di pubblicazione bandi, richieste di modulistica e certificazioni, ecc.)</p>	<p>Numero di richieste rese interattive</p> <p>Numero di certificazioni/documenti pubblicati a seguito di richieste</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sperimentazione e avvio dell'utilizzo <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Tutte le Direzioni interessate
		<p>16.2) Revisione dei siti web delle Direzioni, al fine di integrarli e di rispondere sia ai requisiti di interattività con le varie banche dati di Ateneo, sia ai requisiti di trasparenza richiesti dalle normative vigenti.</p> <p>In futuro i contenuti dei siti delle singole Direzioni confluiranno nel portale di Ateneo.</p>	<p>Numero di Direzioni con sito web completo (che copre tutti gli Uffici).</p> <p>Grado di aggiornamento delle informazioni pubblicate sul sito di ciascuna Direzione.</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Implementazione del sito web completo delle informazioni di ciascun ufficio della Direzione <input type="checkbox"/> Aggiornamento delle pagine del sito <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione

Area strategica	Obiettivi strategici 2011-2013	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
RESPONSABILITA' SOCIALE	Obiettivo strategico n. 17: Redigere il Bilancio Sociale (almeno per l'area della didattica e della ricerca).	17.1) Ampliare la capacità informativa dell'attuale Bilancio di Esercizio integrandolo con dati extracontabili, statistiche e indicatori di risultato della pianificazione strategica, al fine di rendicontare alle parti interessate l'attività dell'Ateneo. In alternativa: redazione del Bilancio Sociale per l'anno 2010, con l'applicazione dei principi GBS.	Pubblicazione Bilancio Sociale (si/no)	AZIONI <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Individuazione stakeholder da coinvolgere <input type="checkbox"/> Raccolta dati e documenti utili <input type="checkbox"/> Rendicontazione <input type="checkbox"/> Diffusione TEMPI: 12 mesi STRUTTURE COINVOLTE <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria <input type="checkbox"/> Tutte le strutture che devono rendicontare alle parti interessate

	<p>Obiettivo strategico n. 18: pubblicizzare la rendicontazione delle attività chiave dell'Ateneo sia verso l'interno sia verso l'esterno</p>	<p>18.1) Accountability secondo le declinazioni delle linee di governo dell'Ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - introduzione sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica; - introduzione del bilancio unico e del bilancio consolidato sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti dal Ministero; - predisposizione di bilancio preventivo e di rendiconto in contabilità finanziaria. 	<p>Realizzazione Bilancio unico (si/no)</p> <p>Numero di partecipanti alle iniziative di formazione in tema</p> <p>Numero di incontri con CINECA</p> <p>Indicatori di monitoraggio sul rispetto delle fasi di passaggio al Bilancio unico</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definizione del progetto di passaggio al Bilancio unico di Ateneo, secondo la L. 240/10 (raccolta dati e documenti utili; integrazione con gli strumenti contabili attualmente in uso) <input type="checkbox"/> Progettazione e avvio di formazione ad hoc rivolta al personale amministrativo-contabile <input type="checkbox"/> Incontri con CINECA per la calendarizzazione delle diverse fasi del passaggio <input type="checkbox"/> Rendicontazione <input type="checkbox"/> Diffusione <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Direzione Economico-Finanziaria <input type="checkbox"/> Strutture dipartimentali
	<p>Obiettivo strategico n. 19: monitorare le percezioni dei lavoratori in merito alle condizioni di lavoro, realizzando opportune azioni di miglioramento e interventi correttivi.</p>	<p>19.1) Esecuzione del progetto CAF, stesura della bozza del Piano della Performance (da sottoporre agli OOA e da inviare a CIVIT e MEF), definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, elaborazione dati emersi da sperimentazione CAF (interviste, questionari e risultati)</p>	<p>Redazione della bozza del Piano della performance (si/no)</p> <p>Redazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (si/no)</p> <p>Report descrittivi dei risultati del processo di autovalutazione condotto con CAF (statistiche descrittive su risultati questionario, riepilogo evidenze da interviste.</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Somministrazione interviste e questionari del progetto CAF <input type="checkbox"/> Raccolta dati e documenti utili da varie fonti di Ateneo <input type="checkbox"/> Elaborazione risultati e RAV <input type="checkbox"/> Stesura Sistema Misurazione e valutazione della Performance e approvazione degli OOAA <input type="checkbox"/> Stesura Piano della Performance, approvazione degli OOAA, diffusione a CIVIT e MEF e pubblicazione su apposita sezione del sito di Ateneo <input type="checkbox"/> Diffusione al personale <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione <input type="checkbox"/> Relazioni Sindacali <input type="checkbox"/> Tutte le altre strutture dell'Ateneo

OBIETTIVI OPERATIVI GESTIONALI INNOVATIVI E TRASVERSALI ALLE AREE STRATEGICHE

Area	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
Informatizzazione	20) Estensione del mandato elettronico a tutte le strutture	Numero di strutture abilitate a mandato elettronico di pagamento nel 2010 (confronto con 2009)	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementazione della procedura informatica ○ Supporto alle strutture <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione ○ Direzione Economico-finanziaria ○ Strutture dipartimentali
	21) Integrazione ESSE3 con LDAP e conseguente shibolettizzazione dei sistemi	Realizzazione della procedura (sì/no)	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizzazione della procedura <p>TEMPI: Fase 1: estate 2011- Fase 2: fine 2011</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE: Direzione Pianificazione, Valutazione e Formazione</p>
Benchmarking	<p>22) Aggiornamento della rilevazione GIM (Gruppo Interuniversitario Monitoraggio servizi bibliotecari nazionali) sull'offerta di servizi bibliotecari nelle università italiane.</p> <p>Organizzazione e gestione della terza rilevazione nazionale sui Sistemi Bibliotecari accademici.</p>	Report descrittivi dei risultati dell'indagine (statistiche descrittive sugli indicatori di valutazione delle attività dei sistemi bibliotecari accademici)	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizzazione e gestione dell'indagine ○ Elaborazioni statistiche sui risultati dell'indagine ○ Diffusione dei risultati <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE: SBA</p>
Affari generali	23) Tutela della posizione creditoria dell'Ateneo – a) copertura assicurativa per il recupero crediti; b) copertura assicurativa per la sperimentazione clinica;	<p>Ammontare di crediti recuperati nel 2011 (confronto con 2010)</p> <p>Numero pratiche verificate nel 2011 (confronto con 2010).</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analisi sulla situazione creditoria dell'Ateneo ○ Studio di una proposta assicurativa per l'Ateneo <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE: Direzione Legale, Affari Istituzionali e Generali</p>

Area	Obiettivi operativi 2011	Indicatore	Azioni, tempi e Strutture coinvolte
	<p>24) Predisposizione e gestione di bandi di gara di ateneo per acquisto beni e servizi al fine di ridurre i costi di gestione delle strutture di ateneo</p>	<p>Avvenuta predisposizione bandi di gara e loro numero</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Predisposizione gara di ateneo ○ Gestione gara (aggiudicazione, stipula, controllo e monitoraggio esecuzione) <p>TEMPI: 12 mesi</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE: Direzione Legale, Affari Istituzionali e Generali</p>
	<p>25) Avvio del progetto “Patrimonio storico di Ateneo”</p>	<p>Presentazione del progetto (si/no) Avvenuta ricognizione (si/no)</p>	<p>AZIONI</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Studio e avvio della ricognizione del patrimonio mobiliare e di valore storico/artistico dell'Ateneo; ○ Riorganizzazione della gestione del patrimonio <p>TEMPI: avvio entro il 2011</p> <p>STRUTTURE COINVOLTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Direzione Economico-Finanziaria ○ Direzione Legale, Affari Istituzionali e Generali

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Le attività di definizione dei contenuti del presente Piano sono state seguite da diversi attori, in un processo che ha atteso la necessaria predisposizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e la conclusione dell'attività di autovalutazione (condotta, come già enunciato, mediante l'applicazione del modello CAF).

Al momento non è possibile quantificare le ore uomo dedicate all'attività di redazione del Piano per tutti gli attori coinvolti, anche se è possibile fissare l'inizio dei lavori specificamente dedicati al documento nel mese di aprile 2011.

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Arco temporale
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	Rettore Delegati del Rettore, Direttore Generale e OOAA	Novembre / Dicembre 2010, con revisione a luglio 2011 (dopo emanazione Nuovo Statuto)
2	Analisi del contesto interno ed esterno	Rettore Direttore Generale OIV Comitato di Autovalutazione (<i>progetto CAF</i>)	Maggio 2011
3	Definizione delle aree strategiche e degli obiettivi strategici	Rettore Direttore Generale Dirigenti e responsabili strutture	Dicembre 2010, con revisione a luglio 2011 (con risultati performance organizzativa)
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Direttore Generale Dirigenti e Responsabili di Struttura OIV	Giugno 2011, con revisione a luglio 2011 (con risultati performance organizzativa)
6	Definizione del sistema di Valutazione delle Performance	OIV	Luglio 2011
7	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Rettore Direttore Amministrativo	Ottobre 2011

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La pianificazione della performance si collega e si integra in modo coerente con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo.

L'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia ha avviato l'attività relativa al bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2011 sin dall'autunno 2010, attività che è stata completata con la predisposizione del bilancio e portata all'approvazione definitiva da parte degli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre 2010.

Occorre tuttavia ricordare, come enunciato nella Presentazione, che il Bilancio di Previsione e la pianificazione della performance per il 2011-13 si collocano all'interno di un periodo particolarmente complesso per il "Sistema Università".

A dicembre 2010, infatti, l'approvazione della L. 240 (Legge Gelmini) ha reso il quadro delle attività degli Atenei molto più complesso, articolato e difficile rispetto agli anni precedenti; insieme a norme che cambiano la governance, la pianificazione e la programmazione dell'offerta formativa e dei percorsi post-laurea, norme che mirano alla costituzione di gruppi di ricerca più articolati se non a vere e proprie federazioni, si preannunciano

decreti e comunque interventi normativi che cambieranno le modalità di gestione delle risorse sia in termini organizzativi, sia in termini amministrativo-contabili.

In questa cornice, sebbene i risultati dell'Ateneo siano incoraggianti, si ravvede un elemento che certo non aiuta ad affrontare le novità e il cambiamento: i tagli delle risorse economico-finanziarie, il blocco del turn over e l'impossibilità di nuove assunzioni in generale a causa del superamento del limite del 90% del FFO.

A corredo di tutto ciò:

- le risorse messe a disposizione dal Ministero (FFO) per il 2010 sono state comunicate a dicembre 2010 quindi al termine dell'esercizio di cui si doveva fare la programmazione;
- si evidenzia una forte discontinuità nell'assegnazione dei contributi per la ricerca dovuta alla presenza di progetti di durata pluriennale e alla diversa periodicità nella pubblicazione dei bandi e ai vincoli nell'assegnazione di nuovi fondi (non sono finanziabili progetti nuovi se i vecchi sono ancora in corso);
- numerosi vincoli di spesa contingenti sono stati per lo più introdotti in corso d'anno dopo l'approvazione del bilancio preventivo (ad es. tracciabilità dei flussi finanziari per appalti di lavori, forniture e servizi);
- la riduzione delle spese di funzionamento è limitata dalla rigidità della struttura dei costi.

In tale contesto economico-finanziario, la priorità è stata quella di privilegiare obiettivi operativi non implicanti significativi oneri aggiuntivi a carico del bilancio di Ateneo, miranti comunque a migliorare complessivamente e in maniera integrata la performance dell'Amministrazione e la qualità dei servizi resi all'utenza e, in primis, agli studenti, utilizzando al meglio le risorse umane e orientando l'azione amministrativa verso forme condivise, omogenee e trasversali di gestione efficace.

Proprio in conseguenza a quanto sopra citato, in considerazione quindi delle discontinuità dei ricavi dovuta sia alle assegnazioni del FFO sia dei contributi per la ricerca, un'analisi della performance di Ateneo, dell'economicità della gestione e, con essa, dell'efficienza nell'uso delle risorse, potrebbe più proficuamente essere valutata su più esercizi.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Nel corso del 2011 si avrà a disposizione un piano di miglioramento per la performance complessiva (a seguito del percorso di autovalutazione eseguito con metodo CAF).

Nel frattempo si innesteranno azioni e interventi di prevenzione e di miglioramento dedicate al clima organizzativo, scaturite a seguito dei risultati dell'indagine sul *Benessere Organizzativo* condotta nel 2010 su tutti i lavoratori dell'Ateneo.

Rientrano tra queste iniziative, le azioni di informazione e formazione rivolte al personale tecnico amministrativo e mirate a rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Ateneo, in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza.

Una prima parte di tali interventi ha già visto la realizzazione nel corso del 2011, quando l'Ateneo ha illustrato agli OOAA il processo di autovalutazione CAF e ha svolto un seminario informativo in tema di sperimentazione del metodo CAF presso l'Ateneo. Il seminario, intitolato "Come adempiere ai requisiti della Legge Brunetta e costruire un Processo di miglioramento attraverso l'Autovalutazione all'interno del confronto con gli Atenei del Laboratorio CAF-Università)", ha visto la partecipazione del 70% del personale tecnico amministrazione dell'Ateneo.

Nel corso del 2012 si monitorerà sull'applicazione del Sistema e del Piano e sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, verificando la coerenza delle risorse allocate e degli indicatori scelti.

Infine è necessario sottolineare come i risultati dell'autovalutazione della performance complessiva dell'Ateneo (in termini di punti di forza e aree da migliorare), condotta con il modello CAF, abbiano costituito il punto di partenza per la condivisione e predisposizione del piano della performance.

Se il Laboratorio CAF ha certamente rappresentato uno strumento molto valido per sperimentare il processo di autovalutazione, ha registrato però il limite di circoscrivere il campo di applicazione al solo personale tecnico

amministrativo. Nel prossimo futuro l'Ateneo sarà chiamato ad attenersi necessariamente alle future determinazioni dell'ANVUR per dare voce a tutta la platea di attori coinvolti nell'organizzazione universitaria e dovrà gestire le importanti modifiche alla fisionomia della propria organizzazione, alla luce della nuova governance (di cui il nuovo Statuto d'Ateneo è l'emanazione diretta)

8. Allegati tecnici

Allegato	Riferito alla sezione	Paragrafo
Allegato 1: Bilancio di Esercizio 2010	3. Identità	3.1 L'Amministrazione in cifre – Risorse finanziarie
Allegato 2: Risorse infrastrutturali	4. Analisi del contesto	4.2 Analisi del contesto interno – risorse economiche e infrastrutturali
Allegato 3: Analisi risorse umane	4. Analisi del contesto	4.2 Analisi del contesto interno – risorse umane
Allegato 4: Tabella delle posizioni di responsabilità individuate per il 2009 e 2010	4. Analisi del contesto	4.2 Analisi del contesto interno – risorse umane
Allegato 5: Relazione Collegio Revisori sul Bilancio di Esercizio 2010	4. Analisi del contesto	4.2 Analisi del contesto interno – Salute finanziaria
Allegato 6: Relazione Collegio Revisori sullo Schema del Conto Consuntivo relativo all'Esercizio Finanziario 2010	4. Analisi del contesto	4.2 Analisi del contesto interno – Salute finanziaria