



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

PIANO DELLA *PERFORMANCE*
2012-2014

Ex art. 10 comma a) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 maggio 2012

Servizio Sviluppo e controllo direzionale

INDICE

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	2
1.1	Il Piano della performance come parte del ciclo di gestione della performance.....	3
1.2	Gli obiettivi del Piano della performance.....	4
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI <i>STAKEHOLDERS</i>	5
2.1	Chi siamo	5
2.2	Cosa facciamo	6
2.3	Come operiamo	6
3	IDENTITÀ.....	9
3.1	L'Ateneo in cifre.....	9
3.2	Mandato istituzionale e missione.....	12
3.3	Albero della performance	13
4	ANALISI DEL CONTESTO	15
4.1	Analisi del contesto esterno.....	15
4.2	Analisi del contesto interno	16
4.3	Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	19
5	AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2012-2014	23
5.1	Didattica	23
5.2	Progetto Qualità.....	26
5.3	Ricerca e trasferimento tecnologico	28
5.4	Internazionalizzazione	29
5.5	Risorse umane	30
5.6	Edilizia e logistica	31
6	GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2012.....	34
7	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	34
8	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	34
9	ALLEGATI.....	36
9.1	Nota metodologica riguardante la costruzione degli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa	37
9.2	Obiettivi operativi per l'anno 2012 dell'Amministrazione centrale costituita da sette Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di staff (suddivisione per area strategica)	44
9.3	Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2012	54

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

L'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche adottino annualmente il Piano della *performance*, che rappresenta lo strumento che dà operativamente avvio al ciclo di gestione della *performance*, ovvero alla successione coordinata di fasi che la Commissione Indipendente per la Valutazione e la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) ha così articolato¹:

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Lo scorso anno l'Università degli Studi di Udine ha adottato il Piano della *performance* per gli anni 2011-2013, e nel 2012 si è dotata² del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito Sistema)³ che rappresenta uno strumento essenziale per l'allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzative, in quanto individua compiutamente:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, in particolare con le procedure di controllo di gestione attualmente in corso di implementazione, e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Come previsto nel suddetto Sistema, una valutazione dell'Ateneo nel suo complesso sarà possibile solo con la predisposizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentiranno di misurare anche la *performance* delle dimensioni della didattica e della ricerca.

La terminologia CIVIT riferita alla "*performance* organizzativa", è pertanto da intendersi in prima applicazione come *performance* della struttura amministrativa nel suo complesso, mentre per le sue articolazioni, a livello sia di Amministrazione centrale, sia di strutture decentrate, si ritiene opportuno impostare una serie di obiettivi operativi per l'anno 2012 e definire compiutamente i relativi sistemi di misurazione e valutazione solo successivamente all'entrata a regime del sistema integrato di controllo di gestione di cui l'Ateneo si sta dotando. È stato pertanto individuato un approccio di progressiva valutazione della *performance* nelle sue diverse accezioni e, coerentemente con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, si procederà all'individuazione di

¹ Art. 4, comma 2 d.lgs. 150/2009.

² Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato definito dal Nucleo di Valutazione il 6 marzo 2012 e adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 8 marzo 2012, come previsto dall'articolo 7, comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

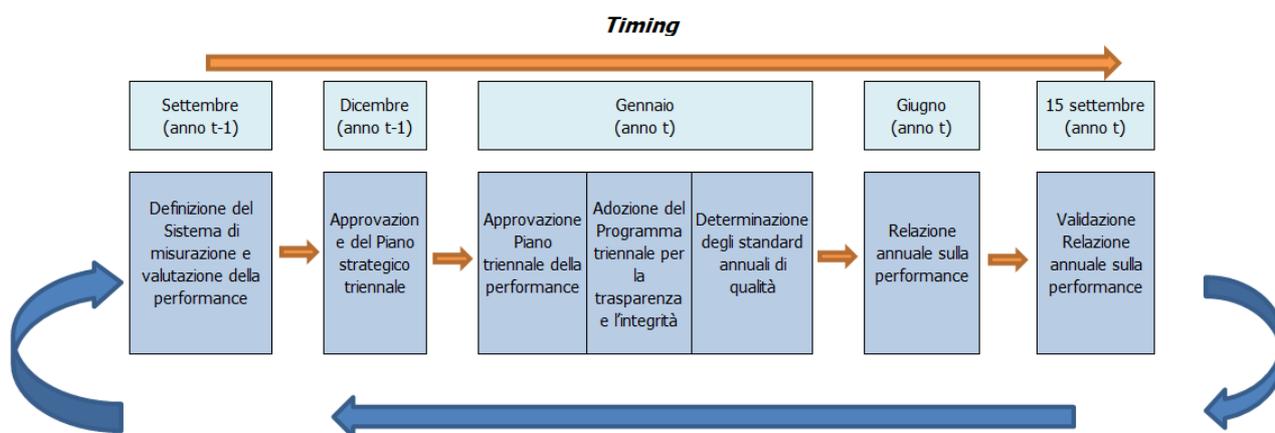
³ Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 08 marzo 2012 ex art. 7 comma 1 del D.Lgs. 150/2009.

indicatori *ad hoc*, idonei a monitorare il grado di miglioramento effettivamente conseguito nel periodo di monitoraggio, con riferimento a opportuni *target*.

1.1 Il Piano della performance come parte del ciclo di gestione della performance

Il Piano della *performance*, oltre a garantire un *continuum* tra gli obiettivi strategici dell'Ateneo e quelli delle singole strutture mediante opportuni indicatori di *performance*, è parte integrante del ciclo della *performance*, rappresentato nella Figura 1 con le sue caratteristiche principali, e costituisce⁴ un documento programmatico dell'Ateneo cui contenuti sono aderenti alle indicazioni metodologiche che la CIVIT ha progressivamente definito⁵.

Figura 1 – La scansione temporale del ciclo di gestione della *performance*



Fonte: Servizio Sviluppo e controllo direzionale su riferimenti CIVIT

Con queste premesse il Piano della *performance* dell'Università degli studi di Udine conterrà a regime una batteria di indicatori:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

⁴ Art. 10, d.lgs. 150/2009.

⁵ Delibere CIVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, "Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*" di cui all'art. 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. 150/2009 e n.1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei piani della *performance*".

1.2 Gli obiettivi del Piano della performance

Nel Piano sono, inoltre, esplicitati i criteri di rilevanza e pertinenza degli obiettivi⁶, il criterio della correlazione degli obiettivi con le risorse disponibili⁷ con l'esplicitazione del collegamento tra obiettivi e risorse disponibili, coerentemente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio⁸, il tutto in un'ottica di gradualità degli interventi per il raggiungimento degli obiettivi e di miglioramento continuo della *performance*.

Al fine di garantire la massima trasparenza⁹, il Piano è stato predisposto con opportuna sintesi e linearità, tenendo conto delle caratteristiche degli *stakeholder*, ovvero di tutti coloro che possono influenzare o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Ateneo.

Fanno parte integrante del Piano della *performance* i seguenti allegati¹⁰:

- Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2012.
- Obiettivi operativi per l'anno 2012 dell'Amministrazione centrale costituita da sette Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di *staff*.

Il Piano, nel suo divenire e con i relativi allegati tecnici, sarà adeguatamente reso noto recependo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009¹¹ che, a garanzia della trasparenza e comunicazione¹², prevede i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet*¹³;
- presentazione agli *stakeholder*¹⁴;
- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari;
- pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti;
- trasparenza del processo di formulazione del Piano.

⁶ Art. 5, comma 2, lett. a) d.lgs. 150/2009. Il riferimento è ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie di ciascuna amministrazione.

⁷ Art. 5, comma 2, lett. g) d.lgs. 150/2009.

⁸ Art. 5, comma 1, e art. 10 comma 1 d.lgs. 150/2009 e delibera CiVIT n. 89/2010.

⁹ Art. 11, comma 3 d.lgs. 150/2009 e delibera CiVIT n. 112/2010 che prevede i seguenti 6 principi generali per la stesura del Piano: trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna e esterna e orizzonte pluriennale.

¹⁰ Gli obiettivi operativi di strutture amministrative decentrate dell'Ateneo, Segreterie di Presidenza di Facoltà e Segreterie di Dipartimento, sono riportati nel paragrafo del presente Piano denominato "Gli obiettivi operativi per l'anno 2012".

¹¹ Art. 11, comma 3 d.lgs. 150/2009 e delibera CiVIT n. 112/2010.

¹² Cfr. delibera CiVIT n. 112/2010.

¹³ Art. 11 comma 8 d.lgs. 150/2009.

¹⁴ Art. 11 comma 6 d.lgs. 150/2009.

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDERS

2.1 Chi siamo

La nostra Università è l'unico ateneo in Italia istituito per volontà popolare: furono ben 125 mila le firme sulla proposta di legge di iniziativa popolare per l'istituzione dell'Università del Friuli, molte delle quali raccolte nelle tendopoli dopo il terremoto del 1976. Da allora sono stati oltre 37 mila i laureati di questo Ateneo, che oggi conta quasi 17.000 studenti, 10 Facoltà con 37 corsi di laurea e 35 corsi di laurea magistrale, la Scuola Superiore, istituto per l'eccellenza attivato nel 2004, 710 docenti e ricercatori, 446 dottorandi di ricerca, 132 assegnisti, 333 specializzandi, 547 tecnici-amministrativi e 35 collaboratori ed esperti linguistici.

Sono Organi centrali dell'Ateneo¹⁵:

il **Rettore** : dirige la politica generale dell'Ateneo e ne è responsabile;

il **Senato accademico** : elabora e propone al Consiglio di amministrazione strategie di sviluppo dell'Ateneo con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti. Esprime, inoltre, un parere obbligatorio sul bilancio di previsione annuale e triennale, sul conto consuntivo e sul documento di programmazione triennale dell'Università;

il **Consiglio di amministrazione** : determina le strategie generali di sviluppo dell'Ateneo e delibera in materia di corsi di studio, tenuto conto delle proposte del Senato accademico;

il **Collegio dei Revisori dei Conti** : svolge, in maniera indipendente, funzioni di consulenza e di controllo interno relativamente alla regolarità della gestione amministrativa dell'Università;

il **Nucleo di Valutazione** : valuta annualmente le attività didattiche, di ricerca e amministrative dell'Ateneo e ne verifica l'efficacia e l'efficienza. Esercita, inoltre, ogni altra funzione a esso attribuita dalle norme vigenti;

il **Direttore generale** : è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione;

il **Collegio di disciplina** : esercita le competenze disciplinari nei confronti dei professori e dei ricercatori;

il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità** : promuove misure idonee a contrastare qualsiasi forma di discriminazione e a garantire pari opportunità effettive al fine di favorire condizioni di lavoro improntate al benessere organizzativo;

il **Consiglio degli studenti** : rappresenta la comunità studentesca nell'organizzazione dell'Ateneo.

¹⁵ Titolo III dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, emanato con Decreto Rettoriale n. 1 del 02 gennaio 2012.

2.2 Cosa facciamo

Formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione sono i principali ambiti di intervento dell'Università degli Studi di Udine, l'uno in funzione dell'altro, in un reciproco flusso di conoscenze, esperienze e progetti.

In questo modo si estrinseca l'azione dell'Ateneo, realtà in evoluzione e in sintonia con la molteplicità di idee, iniziative, risorse, contributi che, attraverso un processo di costante scambio e arricchimento, vanno a definire un modello unico: quello di una cultura del pensare, del ricercare, del fare.

Il contesto è, dunque, quello di un'Università ricettiva e propositiva, dinamica e puntuale nelle sue articolazioni, proiettata verso la società, riconosciuta in ambito nazionale e internazionale per la preziosa qualità della didattica e per i brillanti risultati ottenuti nella ricerca teorica e applicata.

2.3 Come operiamo

L'offerta didattica dell'Ateneo si distingue per i suoi corsi legati allo sviluppo della società e delle nuove professioni. La sua qualità è testimoniata anche dai dati relativi all'occupazione dei laureati udinesi derivanti dalla rilevazione AlmaLaurea, oltre che da ottimi piazzamenti nei *ranking* annuali del Censis.

Articolata e ampia risulta anche l'offerta formativa *post lauream* e rilevante è anche il numero di studenti che scelgono di svolgere all'estero parte della propria formazione universitaria.

Relativamente all'ambito della ricerca e dell'innovazione, l'Ateneo offre una vasta gamma di competenze specifiche e all'avanguardia, risultanti da un'attività di ricerca multidisciplinare, maturata all'interno e in collaborazione con Università e centri di ricerca nazionali e internazionali.

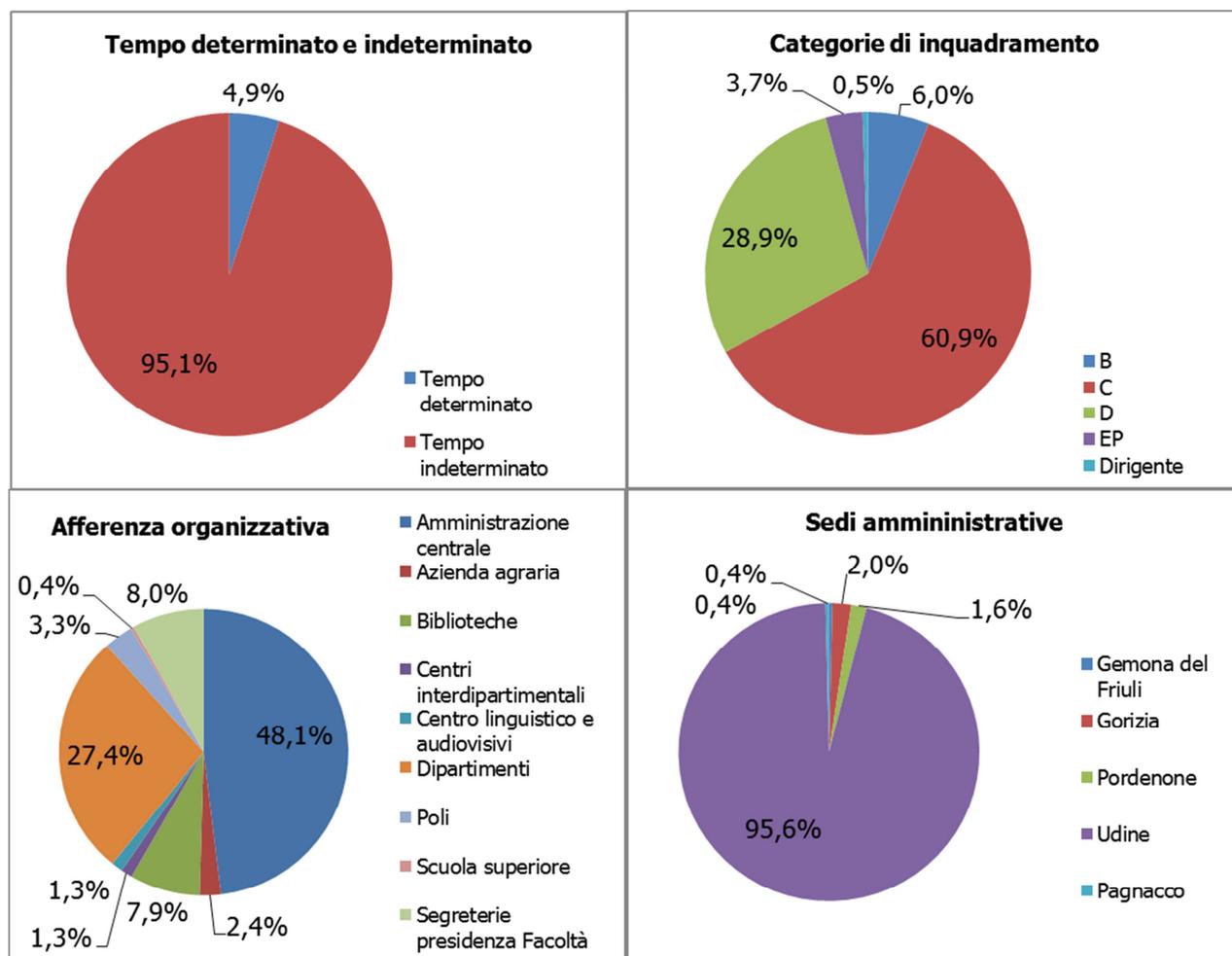
L'attività di ricerca è svolta nei Dipartimenti, caratterizzati da specifici ambiti scientifico-disciplinari, cui si affiancano i Centri interdipartimentali di ricerca e strutture speciali, poste a supporto di specifiche Facoltà o indirizzi di ricerca, quali l'Azienda Agraria "Servadei", l'Azienda ospedaliero-universitaria, il Cirmont-Centro internazionale di ricerca per la montagna, i Consorzi Friuli Formazione e Friuli Innovazione. Quest'ultimo dal 2004 gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli di Udine in cui, tra l'altro, hanno sede l'Istituto di Genomica Applicata (IGA) che opera con competenze multidisciplinari nel campo della genomica, della bioinformatica e del miglioramento genetico, e il Laboratorio di Metallurgia e tecnologie delle Superfici e dei Materiali Avanzati che è a disposizione delle aziende per progetti di ricerca applicata e sviluppo pre-competitivo nel settore della metallurgia, della tecnologia delle superfici e dei materiali avanzati.

Come emerge chiaramente dall'analisi, seppur sintetica, delle attività sviluppate in ambienti complessi e diversificati, l'Ateneo si caratterizza, anche, per la ricchezza dell'articolazione della comunità universitaria e delle professionalità in esso disponibili, sviluppatasi progressivamente nel tempo, sia in termini quantitativi che qualitativi.

In relazione allo sviluppo seguito dall'Ateneo nel corso degli anni, emerge l'attenzione centrale, costante e crescente rivolta alla compagine studentesca e alle necessità da questa manifestate in relazione alla possibilità di poter ottimizzare le condizioni del proprio *status* di discenti e di fruitori di percorsi formativi, educativi e dei servizi collegati a tali attività.

Il supporto alle attività *core* dell'Ateneo è assicurato dalle strutture amministrative dell'Ateneo, che si articolano in strutture periferiche e nell'amministrazione centrale. La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è affidata al Direttore Generale.

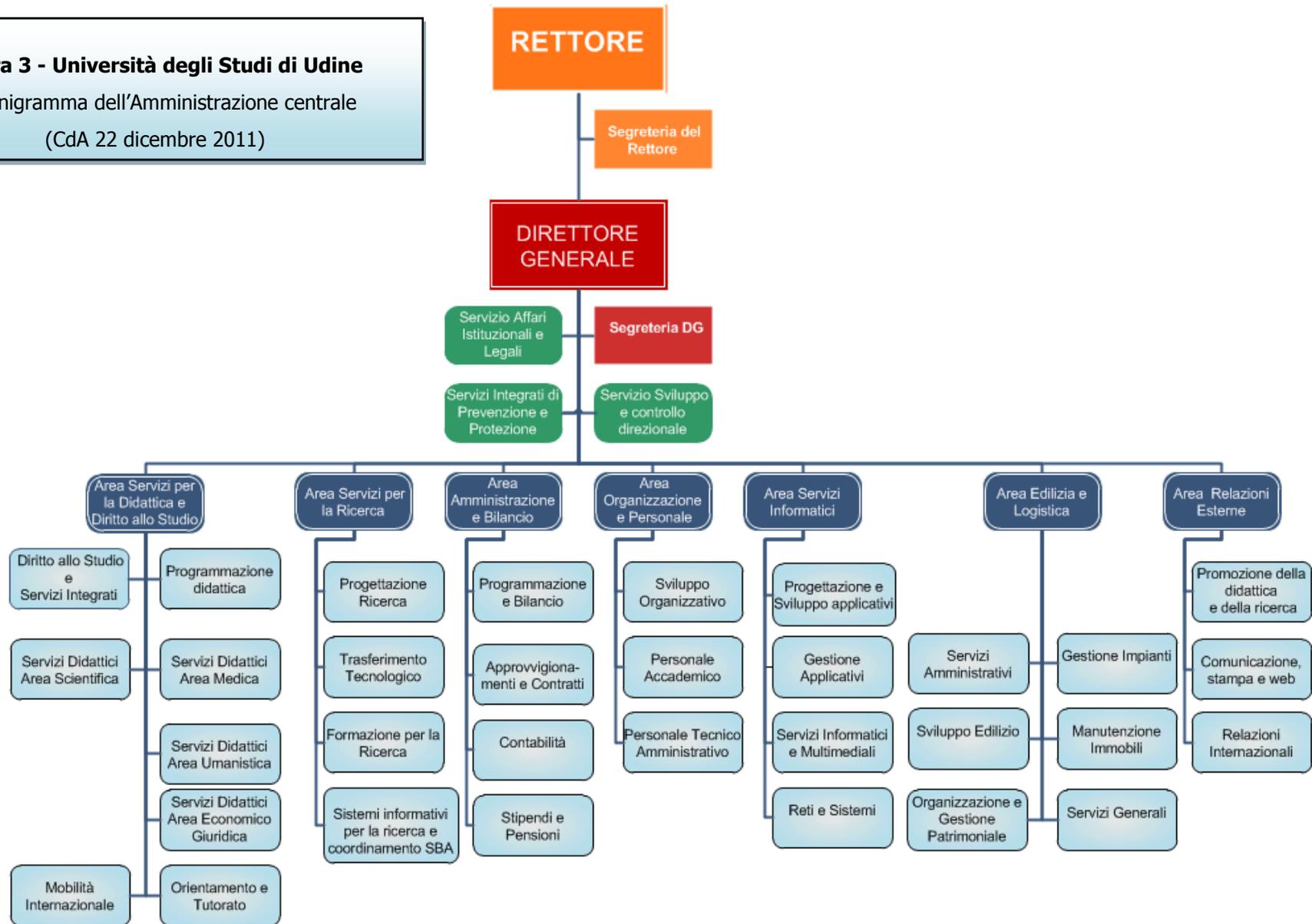
Figura 2 – Caratteristiche di contesto del personale Dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo: 31/12/2011.



Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA.

Di seguito si presenta l'organigramma dell'Amministrazione centrale, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 22 dicembre 2011.

Figura 3 - Università degli Studi di Udine
 Organigramma dell'Amministrazione centrale
 (CdA 22 dicembre 2011)



3 IDENTITÀ

3.1 L'Ateneo in cifre

Di seguito si riporta un quadro riassuntivo con alcuni tra i principali dati quantitativi che caratterizzano l'Università degli Studi di Udine, aggiornati alle date disponibili più recenti.

Tabella 1 – Alcuni dati di contesto dell'Università degli Studi di Udine.

COMUNITÀ UNIVERSITARIA		
<i>Studenti iscritti</i>	17.006	a.a. 2010/2011
<i>Laureati</i>	2.936	anno solare 2011
<i>Docenti</i>	710	31/12/2011
<i>Ricercatori</i>	306	
<i>Personale Dirigente e tecnico-amministrativo</i>	547	
<i>Collaboratori ed esperti linguistici</i>	35	
<i>Assegnisti di ricerca</i>	132	
<i>Dottorandi</i>	443	a.a. 2010/2011
<i>Specializzandi</i>	333	
<i>Iscritti a Master</i>	128	
DIDATTICA		
<i>Facoltà</i>	10	a.a. 2011/2012
<i>Corsi di laurea</i>	37	
<i>Corsi di laurea magistrale</i>	35	
<i>Corsi di Dottorato</i>	21	
<i>Scuole di specializzazione</i>	19	
<i>Master</i>	5	
<i>Scuola Superiore</i>	1	
RICERCA		
<i>Progetti Europei</i>	49	31/12/2011
<i>Contratti stipulati</i>	7	
<i>Contratti attivi</i>	41	
<i>di cui coordinati</i>	6	
<i>Brevetti attivi (di cui depositati)</i>	45 (3)	
SERVIZI PER GLI STUDENTI		
<i>Aule</i>	219	31/12/2011
<i>Sale di lettura</i>	37	
<i>Aule informatiche</i>	22	
<i>Postazioni pc</i>	647	
<i>Biblioteche</i>	4	
<i>Posti lettura nelle biblioteche</i>	764	
<i>Volumi in biblioteca</i>	825.828	
<i>Banche dati</i>	41	

Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA, Esse3, Sistema bibliotecario e relazioni di accompagnamento ai Conti consuntivi dell'Ateneo.

BILANCIO DI GENERE

	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine
Studenti*	7.950	9.056	17.006	46,75%	53,25%
Docenti e ricercatori**	489	221	710	68,87%	31,1%
Dirigenti e Tecnici Amministrativi**	222	325	547	40,59%	59,4%
Collaboratori ed esperti linguistici**	11	24	35	31,43%	68,6%

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA e ESSE3 - Note: * a.a. 2010/2011 dati aggiornati al 03/05/2012 ** al 31/12/2011

ETÀ MEDIA

	Maschi	Femmine	Totale
Docenti e ricercatori	50,8	48,1	50,0
Dirigenti e Tecnici Amministrativi	46,9	45,5	46,1

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA al 31/12/2011

BILANCIO DI PREVISIONE 2012

ENTRATE	2011	2012	Δ 2012-2011
FFO	72.650.000,00	73.000.000,00	350.000,00
ALTRI TRASFERIMENTI STATALI	7.567.880,00	7.799.542,00	231.662,00
PROGETTI SU FINANZIAMENTI UNIONE EUROPEA	60.000,00	-	-60.000,00
REGIONE FVG	3.648.793,00	3.665.570,00	16.777,00
PROVINCE, COMUNI E CONSORZI	741.431,00	903.140,00	161.709,00
ALTRI ENTI PUBBLICI/PRIVATI	2.405.276,00	2.260.115,00	-145.161,00
TASSE STUDENTI	19.306.000,00	18.480.000,00	-826.000,00
RECUPERI E RESTITUZIONI	170.000,00	150.000,00	-20.000,00
PROVENTI DA CESSIONE BENI E SERVIZI	115.000,00	-	-115.000,00
PROVENTI PATRIMONIALI	105.656,00	129.420,00	23.764,00
ALIENAZIONI PATRIMONIALI	512.000,00	-	-512.000,00
TRASFERIMENTI DI CAPITALI	4.157.423,00	3.893.431,00	-263.992,00
TOTALE	111.439.459	110.281.218	-1.158.241

SPESE	2011	2012	Δ 2012-2011
SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI	378.900,00	388.200,00	9.300,00
SPESE PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	57.317.000,00	56.632.000,00	-685.000,00
SPESE PERSONALE RICERCATORE a tempo determinato	145.000,00	500.000,00	355.000,00
SPESE PERSONALE TA di ruolo	17.350.000,00	17.184.300,00	-165.700,00
FONDO ACCESSORIO PERSONALE TA	932.336,00	873.328,00	-59.008,00
SPESE PER COLLABORATORI LINGUISTICI	1.577.000,00	1.567.300,00	-9.700,00
SPESE PERSONALE TA a tempo determinato	710.260,00	1.211.900,00	501.640,00
SPESE PER SUPPLENZE E CONTRATTI	2.307.377,00	1.943.200,00	-364.177,00
ALTRO PERSONALE DEDICATO ALLA DIDATTICA E ALLA RICERCA	100.000,00	20.000,00	-80.000,00
ALTRE SPESE DI PERSONALE	677.250,00	703.299,00	26.049,00
CONTRATTI FORMAZIONE SPECIALISTICA - MEDICI	5.865.000,00	5.653.000,00	-212.000,00
ASSEGNI RICERCA	-	236.000,00	236.000,00
DOTTORATI DI RICERCA	3.168.000,00	3.553.100,00	385.100,00

SPESE	2011	2012	Δ 2012-2011
<i>RICERCA DIPARTIMENTALE</i>	<i>630.000,00</i>	<i>700.000,00</i>	<i>70.000,00</i>
<i>SPESE PER ATTIVITA' DIDATTICHE</i>	<i>463.000,00</i>	<i>450.000,00</i>	<i>-13.000,00</i>
<i>ALTRE SPESE PER LA RICERCA</i>	<i>234.000,00</i>	<i>200.700,00</i>	<i>-33.300,00</i>
<i>INTERVENTI A FAVORE DEGLI STUDENTI</i>	<i>2.357.518,00</i>	<i>2.371.905,00</i>	<i>14.387,00</i>
<i>ACQUISTO MATERIALI, SERVIZI E COLLABORAZIONI</i>	<i>1.500.900,00</i>	<i>1.539.970,00</i>	<i>39.070,00</i>
<i>UTENZE</i>	<i>2.163.100,00</i>	<i>2.607.400,00</i>	<i>444.300,00</i>
<i>MANUTENZIONE E GESTIONE STRUTTURE</i>	<i>4.316.915,00</i>	<i>4.607.050,00</i>	<i>290.135,00</i>
<i>COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI (locazioni, licenze software)</i>	<i>1.234.000,00</i>	<i>1.493.020,00</i>	<i>259.020,00</i>
<i>ONERI FINANZIARI E TRIBUTARI</i>	<i>1.511.666,00</i>	<i>1.635.858,00</i>	<i>124.192,00</i>
TOTALE	104.939.222	106.071.530	1.132.308
ENTRATE - SPESE	6.500.237	4.209.688	

Fonte dei dati: Direzione Generale e Area Amministrazione e Bilancio.

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'articolo 1 dello Statuto delinea il mandato istituzionale e la missione dell'Ateneo.

1. *L'Università degli Studi di Udine (d'ora in avanti «Università»), istituita con legge 8 agosto 1977, n. 546, art. 26, è sede primaria di libera ricerca e libera formazione. Promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli.*
2. *L'Università ha autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile. Persegue le proprie finalità istituzionali, ispirandosi a principi di autonomia, responsabilità, laicità e pluralismo e garantendo libertà di ricerca, di insegnamento e di studio, nel rispetto dei principi dell'ordinamento giuridico, delle norme legislative che fanno espresso riferimento alle Università statali e delle disposizioni contenute nel Codice Etico dell'Università di Udine.*
3. *Per realizzare i propri obiettivi, l'Università sviluppa la ricerca, di base e applicata, promuove il trasferimento tecnologico e la divulgazione scientifica, e svolge attività didattiche, sperimentali e assistenziali a essi collegate.*
4. *L'Università garantisce pari dignità a tutte le discipline e la libera circolazione delle idee e delle informazioni, nel rispetto della riservatezza e dei diritti soggettivi degli interessati.*
5. *Garantisce altresì il rispetto del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, nonché nella stessa attività lavorativa.*
6. *L'Università si organizza nelle strutture di cui al presente Statuto.*
7. *Per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi e l'ottimale gestione delle risorse disponibili, l'Università procede alla sistematica valutazione delle attività scientifiche, didattiche e amministrative, secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito.*

La *vision* dell'Ateneo, Università al servizio del Territorio e connessa con il mondo, è esplicitata nella stessa legge istitutiva, e le attività si articolano in formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione, operando in quattro poli (umanistico, economico-giuridico, medico e scientifico-tecnologico) diffusi oltre che a Udine anche nei comuni di Gemona del Friuli, Gorizia e Pordenone. I valori fondanti dell'Ateneo che emergono dallo Statuto possono essere così esplicitati:

Libertà di ricerca e formazione

L'Ateneo promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, ispirandosi, per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, a principi di autonomia, responsabilità, laicità e pluralismo, garantendo libertà di ricerca, di insegnamento e di studio in relazione anche al proprio Codice Etico.

Ricerca

L'Ateneo crea le condizioni idonee per la realizzazione dell'attività di ricerca, fornendo ai propri professori e ricercatori le risorse e gli strumenti necessari allo svolgimento della ricerca scientifica e favorendo la collaborazione scientifica tra soggetti appartenenti alla comunità accademica, facilitando la costituzione di gruppi di ricerca e promuovendo l'interscambio di studiosi con altre Università e istituzioni scientifiche italiane e straniere.

Didattica

L'Ateneo promuove la preparazione culturale dello studente e l'acquisizione di conoscenze, esperienze e metodologie congrue con il titolo di studio che questi intende conseguire.

Pari opportunità

L'Ateneo garantisce il rispetto del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, nonché nella stessa attività lavorativa.

Valutazione

L'Ateneo valuta le condizioni di efficacia, efficienza delle proprie strutture didattiche, scientifiche e amministrative secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi.

Internazionalizzazione

L'Ateneo favorisce il processo di internazionalizzazione attraverso la mobilità dei docenti e degli studenti, programmi integrati di studio, iniziative di cooperazione interuniversitaria per attività di studio e di ricerca. Collabora con organismi nazionali e internazionali alla definizione e alla realizzazione di programmi di cooperazione scientifica e di formazione.

Servizi per la comunità accademica

L'Ateneo promuove, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, iniziative dirette ad assicurare al personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo e agli studenti, servizi culturali, ricreativi, residenziali e di assistenza per l'inserimento nell'ambiente di studio e di lavoro. Promuove e incentiva la pratica dello sport in ambito universitario, tramite gli enti sportivi universitari che operano a livello locale, nazionale e internazionale.

3.3 Albero della performance

L'albero della *performance*¹⁶ presenta l'articolazione del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine secondo aree strategiche a cui sono associati obiettivi strategici a valenza triennale e obiettivi operativi riferiti all'anno 2012 la cui realizzazione tende a ottenere un *outcome*¹⁷ funzionale al mandato istituzionale e quindi alla *Mission* dell'Ateneo.

L'albero della *performance* dell'Università degli Studi di Udine si articola quindi nelle 5 aree strategiche riportate in nella Figura 4 e individuate al fine di consentire a ciascun "portatore di interesse" di comprendere in modo intuitivo, diretto e logico come l'Ateneo intenda pianificare i propri obiettivi a breve (obiettivi operativi) e medio termine (obiettivi strategici) per realizzare la propria missione istituzionale.

¹⁶ Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010 pag. 13.

¹⁷ L'*outcome*, come è noto, rappresenta l'effetto delle politiche pianificate e realizzate nel corso di un determinato periodo di tempo e si ritiene opportuno ricordare che non vi è corrispondenza diretta tra albero della performance e articolazione organizzativa dell'Ateneo in quanto all'interno di ogni area strategica possono inserirsi obiettivi riconducibili anche a più unità organizzative.

Figura 4 – Albero della *performance* di Ateneo

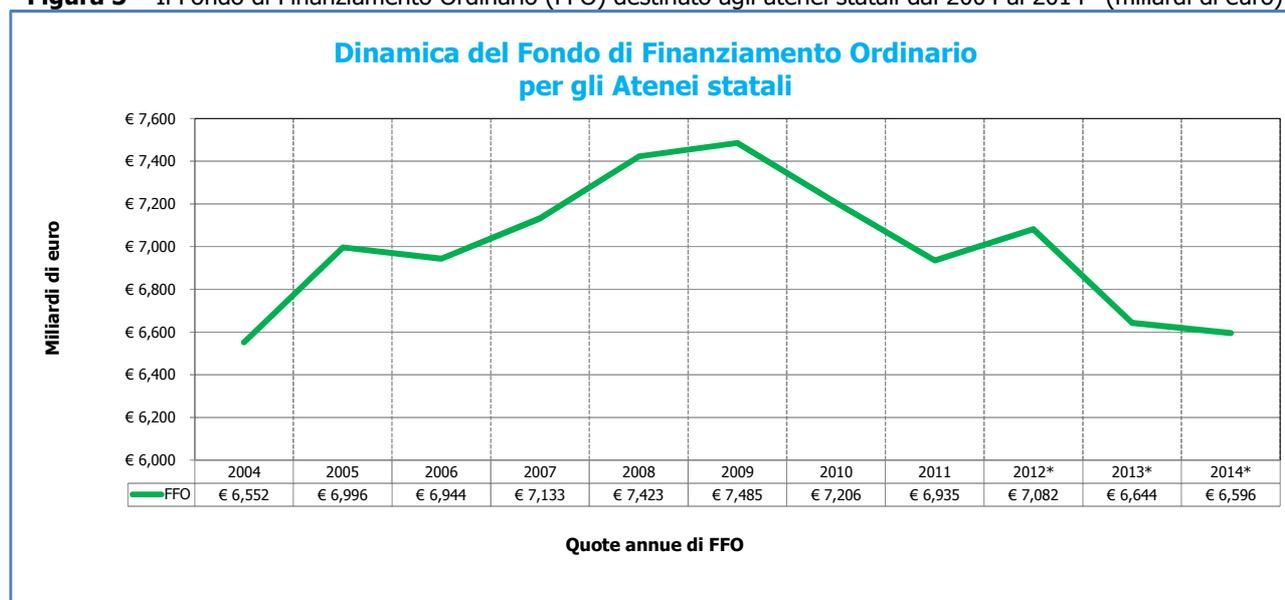


4 ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

L'andamento dell'economia internazionale e i declassamenti operati dalle agenzie di *rating* che hanno coinvolto anche il nostro Paese stanno influenzando l'attuale fase negativa del ciclo congiunturale. Si è così resa necessaria un'ulteriore correzione dei conti pubblici per il triennio 2012-14, che è stata approvata dal Parlamento alla fine del 2011 per consentire di rispettare l'impegno, assunto in ambito europeo, di conseguire il pareggio di bilancio già nel 2013. Le successive e più recenti misure varate dal Governo per il rilancio dell'economia dovrebbero avere effetti positivi nel medio periodo ma le risorse da destinare al Sistema universitario italiano continueranno a essere caratterizzate da una drastica riduzione, come emerge anche dalla Figura 5 che rappresenta l'andamento del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), ovvero il principale trasferimento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) agli atenei per il finanziamento delle spese correnti¹⁸.

Figura 5 – Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) destinato agli atenei statali dal 2004 al 2014* (miliardi di euro)



Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su MIUR, *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2012 e bilancio pluriennale dello Stato per il triennio 2012-2014.

Nota: l'importo del FFO indicato per l'anno 2012 comprende anche i fondi di cui all'art. 33, comma 15, della Legge di stabilità 2012.

Le previsioni dei finanziamenti ministeriali, almeno con riferimento al medio periodo, non appaiono destinate a incidere su una spesa media per studente universitario che in Italia è strutturalmente inferiore alla media OCSE. La recente riforma del sistema universitario con la legge 240/2010, ha introdotto elementi innovativi su *governance*, reclutamento e stato giuridico dei docenti, diritto allo studio e valutazione dei risultati, con effetti potenzialmente virtuosi per l'intero sistema universitario ma non ancora determinabili quanto a impatto sugli Atenei in quanto lo stesso dispositivo prevede un'attuazione graduale e subordinata a decreti legislativi e ministeriali che sono ancora in corso di emanazione. Inoltre, i criteri da adottare per il riparto

¹⁸ L'incremento del FFO nel 2012 è dovuto alle risorse aggiuntive *una tantum* derivanti dal cosiddetto "Scudo fiscale".

delle risorse agli atenei saranno determinati dall'ANVUR¹⁹, l'agenzia di valutazione che ha sostituito il CNVSU²⁰ ed il CIVR²¹ e sta attualmente gestendo l'esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca in Italia nel periodo 2004-2010 (VQR), per valutare anche i risultati della ricerca scientifica negli atenei.

Con riferimento al contesto della formazione universitaria, i dati più recenti²² rilevano che il 51 per cento dei diplomati italiani si iscrive all'Università a fronte di una media OCSE del 56 per cento, e a continuare gli studi dopo il diploma superiore sono più donne, il 61 per cento del totale, che uomini. Solo un terzo di chi intraprende gli studi universitari in Italia si laurea e i laureati sono pari al 14 per cento della popolazione, a fronte di una media del 28 per cento nell'area OCSE. Il tasso di occupazione dei laureati è pari al 76 per cento tra le femmine e all'87 per cento tra i maschi.

La produttività della ricerca in Italia presenta un'elevata variabilità, con punte di eccellenza che emergono dall'analisi²³ dei *ranking* attualmente prodotti a livello mondiale: trentuno atenei sono presenti in almeno due degli otto *ranking* attualmente pubblicati con valenza internazionale. Effettuando un *focus* sui *ranking* a carattere bibliometrico, che analizzano anche la qualità della produzione scientifica, emerge che i risultati delle università italiane migliorano sensibilmente, come nel *ranking* dell'HEEACT²⁴, dove sono presenti ventinove atenei italiani tra i primi 500, risultato che pone l'Italia al quarto posto a livello mondiale dopo Stati Uniti, Germania e Gran Bretagna.

Inoltre, il contesto esterno all'Università degli Studi di Udine è strettamente correlato anche alla posizione geografica e alla sua vocazione all'internazionalizzazione, che ha dato impulso alla cooperazione interuniversitaria nell'area alpino-adriatica assieme alle Università di Trieste e di Klagenfurt, coinvolgendo gli atenei del Veneto e delle repubbliche della Slovenia e della Croazia.

4.2 *Analisi del contesto interno*

L'Università di Udine ha una tradizionale vocazione internazionale che porta una sempre maggiore percentuale di studenti all'estero per un'esperienza professionale fondamentale per il loro percorso formativo, il forte legame dell'Ateneo friulano con il proprio territorio di riferimento è testimoniato da oltre 4 mila tirocini attivati nell'ultimo triennio, in favore degli studenti sia in corso che nel post-laurea. Riconoscendo a tali esperienze una valenza formativa necessaria, soprattutto in relazione all'inserimento lavorativo dei propri laureati, l'Ateneo da anni è impegnato sul fronte della realizzazione di tirocini sul territorio regionale, ma anche nazionale e internazionale.

L'eccellenza dei percorsi formativi è confermata dalle classifiche annuali del CENSIS, con il posizionamento, di ben 7 facoltà su 10 tra i primi dieci atenei in Italia. In particolare, Lettere e filosofia, Lingue e letterature straniere e Scienze della formazione si collocano al primo posto a livello nazionale e ai brillanti risultati dell'area umanistica, si unisce il quarto posto di Medicina e chirurgia. Da segnalare, inoltre, il grande passo in avanti di Giurisprudenza che sale dal 17° del 2010 al 6° posto del 2011. Guadagnano posizioni su base

¹⁹ Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca.

²⁰ Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario.

²¹ Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca.

²² Education at a Glance 2010: OECD Indicators

http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_39263238_45897844_1_1_1_1,00.html .

²³ http://www.lavoce.info/articoli/-scuola_universita/pagina1002014.html

²⁴ Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan <http://www.heeact.edu.tw/mp.asp?mp=4>

annua anche Ingegneria (+4), Agraria (+1) ed Economia (+1) in questo *ranking* che prende in considerazione fattori quali la produttività degli studenti, la didattica, la ricerca e i rapporti internazionali di docenti e iscritti, dato, quest'ultimo, che, a livello d'Ateneo, pone Udine al secondo posto a livello italiano.

Gli effetti positivi della formazione di elevata qualità si concretizzano nelle opportunità, che hanno i nostri laureati di trovare un'occupazione, che sono decisamente più elevate rispetto alla media nazionale. Secondo quanto emerge periodicamente dalle indagini AlmaLaurea, a un anno dal conseguimento della laurea, il 57,3% dei laureati udinesi ha trovato occupazione, a fronte della media nazionale del 48,7%.

Il dato occupazionale dei laureati triennali si attesta al 51,8% contro una media nazionale del 46%, mentre dei laureati magistrali è occupato il 65,6% a fronte del 55% a livello italiano. Questi ottimi dati sono stati presentati da AlmaLaurea nel 2011 e rispetto all'anno precedente sono migliori per l'Università di Udine di oltre un punto percentuale sia complessivamente che per le lauree triennali, e stabili per i laureati magistrali. I risultati presentati contribuiscono a mantenere elevata l'attrattività dei percorsi formativi che anche nell'a.a. 2011/2012 hanno confermato un *trend* crescente delle immatricolazioni: sono 4.136 (+2,94% rispetto allo scorso anno) gli iscritti al primo anno che, alla data ufficiale di chiusura delle immatricolazioni, hanno scelto i corsi di laurea triennale, a ciclo unico e magistrale²⁵.

L'attività multidisciplinare svolta dai 710 docenti e ricercatori dell'Ateneo nei 14 Dipartimenti, nei centri interdipartimentali, nel Centro di eccellenza per lo studio della plasticità muscolare (Mati) e nelle strutture speciali di riferimento di specifiche Facoltà o indirizzi di ricerca: l'Azienda agraria universitaria 'A. Servadei', l'Azienda ospedaliero-universitaria, il Cirmont-Centro internazionale, di ricerca per la montagna, i Consorzi Friuli Formazione, Friuli Innovazione che dal 2004 gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli, si è concretizzata in *partnership* scientifiche internazionali, in prestigiose pubblicazioni, in brevetti e in altri risultati di rilievo. Significativo è l'ambizioso progetto di ricerca sul cancro, "Monalisa's Quidproquo", finanziato per quasi 3 milioni di euro dallo European Research Council nell'ambito degli Advanced Investigator Grants, e indicativi della qualità della ricerca dell'Ateneo sono anche i 27 progetti PRIN 2009, di cui 8 coordinati da docenti dell'Ateneo, per un totale di oltre 1.200.000 euro.

L'eccellenza della produzione scientifica dei docenti e ricercatori è stata confermata anche nel 2011 con l'incremento su base annua del numero di articoli scientifici pubblicati su riviste incluse nel *database* bibliografico e citazionale Thomson-Reuters Web of Science, che seleziona a livello mondiale pubblicazioni a elevati *standard* di qualità. Alcuni lavori di ricerca sviluppati all'Università di Udine sono stati pubblicati sulle riviste di maggior impatto e prestigio internazionale, tra esse: Science, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Lancet, New England Journal of Medicine, Astrophysical Journal, Physical Review Letters, Blood, Plos One. Risulta, inoltre, incrementato l'impatto internazionale delle pubblicazioni d'Ateneo in termini di citazioni ricevute, con una percentuale del 7% in più rispetto all'anno precedente.

Ulteriori obiettivi sfidanti che sono stati raggiunti riguardano il rafforzamento del trasferimento tecnologico e dei processi di cambiamento in senso innovativo dei sistemi produttivi, mediante il trasferimento di

²⁵ Il dato è destinato ad aumentare ulteriormente, sia per regolarizzazione dei trasferimenti da altri atenei, sia perché sono ancora in corso le iscrizioni al primo anno delle lauree magistrali.

conoscenza e di tecnologia con una filiera costituita da consulenza, analisi e progettazione, attraverso strumenti *ad hoc* attivati dall'Ateneo con un'azione combinata tra servizi di supporto e incubazione per le imprese, laboratori di ricerca e laboratori 'misti' università-impresa, laboratori R&D di aziende, centri di certificazione e servizio.

Gli indicatori di trasferimento tecnologico relativi al nostro Ateneo hanno ottenuto ottimi risultati in tutti e tre gli ambiti attraverso cui il trasferimento tecnologico si realizza: deposito e commercializzazione di brevetti, avvio di *spin-off* e contratti di collaborazione con le aziende. Il portafoglio brevetti ha raggiunto 68 domande di tutela presentate, per un totale di 45 brevetti attivi di cui 23 commercializzati con 35 contratti con imprese italiane e straniere. Gli *spin-off* attivi sono 29.

Questi risultati sono stati ottenuti grazie agli obiettivi di miglioramento qualitativo della didattica e della ricerca, realizzati attraverso diversificate e efficienti allocazioni delle risorse che hanno consentito di raggiungere già nel 2010, con tre anni di anticipo rispetto al piano di rientro concordato con il MIUR, il risanamento dei conti dell'amministrazione centrale.

L'Ateneo negli ultimi anni ha incisivamente perseguito una politica di contenimento dei costi in presenza di risorse fortemente calanti, attraverso l'ottimizzazione di tutti i costi operativi. Ciò ha permesso di attuare un riequilibrio economico, riassorbendo completamente, come già ricordato, il disavanzo pregresso con azioni specifiche destinate a mettere in sicurezza la sostenibilità della *mission* dell'Ateneo. Ottenuto questo importante risultato, è ora possibile affrontare le perduranti incertezze finanziarie per il triennio 2012-2014 da una posizione patrimoniale solida in quanto, di fatto, l'Ateneo non ha debiti. Il prossimo *step* sarà costituito dal completamento della trasformazione organizzativa dei Dipartimenti e dell'Amministrazione centrale, che si concluderà con la disattivazione delle Facoltà.

È prevista, inoltre, l'introduzione di adeguati strumenti di monitoraggio, con l'avvio, da quest'anno, della contabilità economico-patrimoniale, in anticipo rispetto alla scadenza del 2014 prevista dal MIUR, affiancata da una graduale implementazione di un sistema integrato di controllo di gestione. Ciò consentirà agli Organi di governo di disporre di strumenti direzionali efficaci ed efficienti per affrontare le scelte strategiche che il contesto istituzionale renderà ineludibili.

Con riferimento al FFO, nel 2011 l'Università di Udine è risultata destinataria di una quota pari all'1,13% del totale mentre su base premiale il peso è salito all'1,30% con un conseguente sotto finanziamento di circa 9,5 milioni di euro, che pone il nostro Ateneo al 9° posto in valori percentuali e al 13° in valori assoluti tra gli atenei maggiormente sotto finanziati.

In un contesto di progressivo de-finanziamento del sistema universitario, l'Università di Udine è riuscita finora a contenere l'effetto dei tagli operati a livello nazionale, migliorando progressivamente le *performance* rispetto alla media del sistema universitario con riferimento alla didattica e alla ricerca e in linea con le finalità della legge 1/2009, nella parte che prevede di ripartire il FFO tra gli atenei per promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse. L'incremento di tale quota dal 7% del FFO del 2009 al 12% del 2011 ha premiato gli atenei più virtuosi e tra questi l'Università di Udine, alla quale è stata assegnata una quota premiale nel 2011 pari al +21,7% su base annua che colloca l'Università degli Studi di Udine all'8° posto nella graduatoria degli atenei italiani, migliorando ulteriormente il già ottimo 10° posto dell'anno precedente. In particolare, i

risultati della ricerca sono aumentati complessivamente del +28,6%, pari al 3° migliore risultato a livello nazionale, con l'apporto determinante della capacità di attrarre finanziamenti internazionali e della presenza in progetti PRIN valutati positivamente. Un robusto miglioramento ha caratterizzato anche la *performance* della didattica legata alla domanda di formazione testimoniato dal +19,5% su base annua.

4.3 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Coerentemente con l'impostazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, si è ritenuto opportuno:

- costruire una prima batteria di dieci indicatori a valenza triennale, funzionali alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della tecnostruttura dell'Ateneo;
- definire una serie di obiettivi operativi annuali per le strutture amministrative e le loro articolazioni

I dieci indicatori individuati per misurare indirettamente l'andamento delle attività *core* dell'Ateneo – didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione – e delle correlate politiche di bilancio, hanno una prospettiva temporale triennale e rappresentano un riferimento oggettivo per la verifica *in itinere* del raggiungimento degli obiettivi strategici, e consentire quindi eventuali interventi correttivi.

A regime, oltre a verificare l'aderenza alle finalità di misurazione e valutazione della *performance* dell'organizzazione saranno costruiti anche opportuni indicatori di *outcome*, ovvero di impatto della *performance* organizzativa sugli *stakeholder*.

Di seguito si riporta la suddivisione dei dieci indicatori per area strategica, mappa strategica e tipologia di misura di riferimento secondo l'impostazione del progetto "good practice"²⁶.

Tabella 2 – Numerosità indicatori per area strategica e riferimento nella mappa strategica.

	Area strategica	Riferimento nella mappa strategica	Tipo di misura
1	TRASVERSALE ALLE 5 AREE STRATEGICHE	Finanziaria	Finanziaria
2	DIDATTICA	Processi didattica	Efficienza
3			Efficacia oggettiva
4	RICERCA	Finanziaria	Efficacia oggettiva
5		Processi ricerca	Efficacia oggettiva
6	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Finanziaria	Efficacia oggettiva
7	RISORSE UMANE	Stakeholder	Efficacia oggettiva
8		Stakeholder	Efficacia oggettiva
9	EDILIZIA E LOGISTICA	Processi supporto	Efficacia percepita
10		Processi supporto	Stato risorse

Fonti: Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati progetto *good practice*.

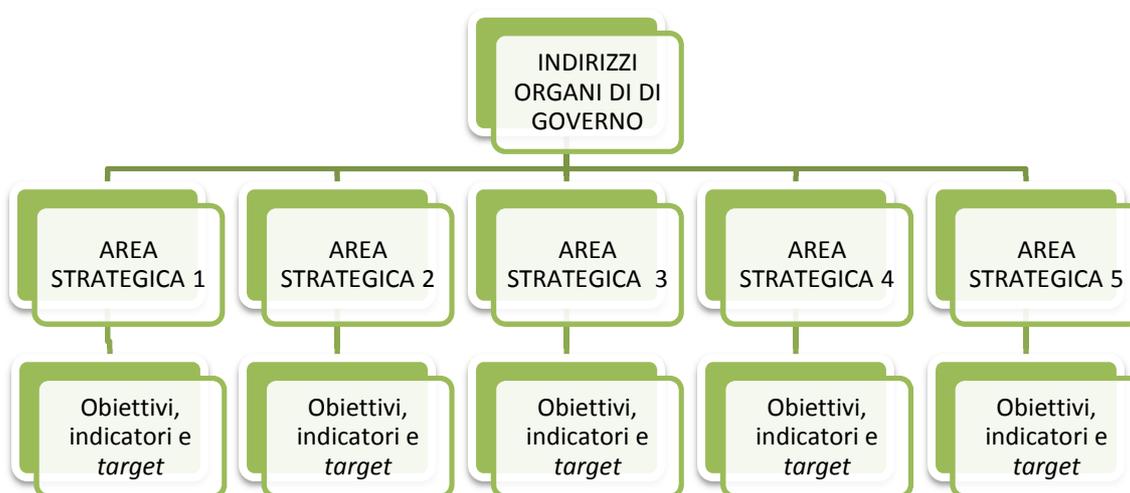
²⁶ Progetto promosso e coordinato dal Politecnico di Milano che coinvolge numerosi atenei italiani si propone, tra l'altro, di introdurre, misure di efficacia e efficienza delle attività amministrative per realizzare un *benchmarking* sulle prestazioni e sui processi.

La struttura del Piano si pone in linea di continuità con il Piano della *performance* 2011-2013 e con riferimento agli obiettivi e ai conseguenti *target* presenta una progressione che dal livello generale si diffonde a quello analitico con la seguente successione:

1. definizione degli indirizzi strategici di competenza degli Organi di governo dell'Ateneo a valenza triennale, da aggiornare annualmente;
2. attribuzione degli obiettivi ai Dirigenti;
3. definizione degli obiettivi operativi che orientano l'attività delle unità organizzative dell'ateneo;
4. definizione, per ciascun obiettivo del relativo indicatore e del *target*, ovvero del risultato atteso.

In particolare, l'articolazione della misurazione della *performance* delle strutture dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo può essere sinteticamente rappresentata dalla seguente Figura 6.

Figura 6 – Articolazione della misurazione della *performance* delle strutture dell'Ateneo



Fonti: Servizio Sviluppo e controllo direzionale.

Questa prima applicazione della metodologia prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* consentirà, in linea con il D.Lgs. 150/2009²⁷, l'analisi degli eventuali scostamenti tra obiettivi previsti e risultati realizzati e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo al supporto fornito dalla tecnostruttura alle attività core dell'Ateneo.

Di seguito si presenta la batteria dei dieci indicatori propedeutici alle attività di misurazione, valutazione e analisi degli scostamenti della *performance* organizzativa, con i relativi *target* di riferimento che saranno monitorati annualmente per eventuali modifiche e integrazioni funzionali a calibrare in modo ottimale gli obiettivi, in un'ottica di miglioramento continuo della *performance* della tecnostruttura.

²⁷ Art. 3, comma 2 D.Lgs 150/09 con riferimento alla "*performance* organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità".

Figura 7 – Indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	2010			2011			Obiettivi		
			Numeratore	Denominatore	Valore indicatore	Numeratore	Denominatore	Valore indicatore	2012	2013	2014
1	Costo personale/FFO	Spese per il personale anno 20XX/Valore FFO anno 20XX (con le integrazioni previste dal d.lgs. 49/2012)				€ 76.884.628	€ 95.171.363	80,79%*	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Diminuzione e rispetto all'anno precedente	Diminuzione rispetto all'anno precedente
2	Rapporto studenti regolari/docenti equivalenti	N. studenti regolari*/N. docenti equivalenti	10.425	506	20,60	10.102	497	20,32	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
3	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	3.538	13.984	0,25	3.585	12.886	0,28	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
4	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/N. docenti equivalenti	€ 10.038.217	506	19.838	€ 9.741.907	497	19.594	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
5	Tasso successo progetti	N. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	68	270	0,25	40	232	0,17	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
6	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/ valore totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)	€ 2.330.099	€ 10.625.948	21,9%	€ 1.828.220	€ 8.919.483	20,5%	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
7	Tasso di formazione erogata al personale tecnico-amministrativo	N. ore di formazione/N. personale Dirigente e Tecnico-amministrativo	8.938	534	16,74	9.644	547	17,63	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
8	Tasso di mobilità interna	N. personale Dirigente e Tecnico-amministrativo in mobilità interna nell'anno 20XX/ N. personale tecnico-amministrativo	5	534	0,01	57	547	0,10	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Diminuzione e rispetto all'anno precedente	Non aumento rispetto all'anno precedente

*NOTA: stima effettuata dall'Area Amministrazione e Bilancio applicando la metodologia prevista dal D.Lgs. 49/2012.

(continua)

(segue) **Figura 8** – Indicatori per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	2010			2011			Obiettivi		
			Numeratore	Denominatore	Valore indicatore	Numeratore	Denominatore	Valore indicatore	2012	2013	2014
			9	Soddisfazione studenti riguardo agli spazi a disposizione	Indice di soddisfazione complessiva (indagine <i>customer satisfaction</i>)	L'indicatore sarà implementato secondo le preannunciate disposizioni dell'ANVUR					
10	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a laboratori/(N. docenti e ricercatori + assegnisti + dottorandi)				11.125	1.288	8,64	Non decremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati Aree e Servizi dell'Amministrazione centrale.

Nota: le fonti e le modalità di calcolo degli indicatori sono riportate nel paragrafo 8 (nota metodologica).

5 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2012-2014

Di seguito si riportano gli obiettivi dell'Ateneo riferiti alle cinque aree strategiche funzionali al raggiungimento della *mission* dell'Ateneo nel triennio 2012-2014. A ciascun obiettivo sono associate le azioni di riferimento.

5.1 Didattica

Gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni per la didattica sono:

1D) COMPLETARE IL PERCORSO DI REVISIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA COMPLESSIVA, RAFFORZANDONE LA QUALITÀ E L'EFFICIENZA.

- Definire un'offerta formativa il più coerente possibile con la domanda di formazione e le esigenze del sistema economico del territorio e che valorizzi le risorse, le vocazioni e le specialità di ricerca dell'Ateneo;
- Individuare con chiarezza le finalità dei corsi di studio da attivare, cercando in particolare di:
 - differenziare, tra i corsi di primo livello, i percorsi professionalizzanti (collegati a eventuali master di primo livello) e quelli con profilo metodologico, prioritariamente finalizzati al proseguimento degli studi;
 - caratterizzare i corsi di laurea magistrale (di master di secondo livello e di dottorato) con riferimento a specifiche professionalità e in forte correlazione con le eccellenze e le linee strategiche di ricerca dell'Ateneo.
- Consolidare il livello complessivo delle iscrizioni, ottimizzando il rapporto tra il numero dei corsi di studio attivati e il numero degli studenti, eventualmente rafforzando i percorsi più attrattivi e disattivando o riorganizzando quelli che non lo sono sufficientemente, mirando in particolare a:
 - accorpate, dove possibile, più corsi di laurea triennale in uno unico che dia l'accesso a più lauree magistrali;
 - evitare duplicazioni non giustificate nel quadro di un coordinamento e/o di una collaborazione didattica in ambito regionale e interregionale.
- Completare l'offerta formativa, attivando e organizzando con modalità efficienti i nuovi percorsi finalizzati alla formazione degli insegnanti, in un quadro di coordinamento regionale e interregionale che coinvolga gli atenei e il sistema scolastico e con riferimento ai fabbisogni del territorio;
- Migliorare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse docenti in termini quantitativi e qualitativi, mediante
 - l'aumento del numero dei docenti di ruolo coerentemente impegnati nei settori di base e caratterizzanti, in rapporto al numero di corsi di studio attivati;
 - l'eliminazione di situazioni di squilibrio nella ripartizione dei carichi didattici e, comunque, di carico eccessivo;
 - il progressivo riequilibrio fra le diverse aree, attraverso adeguate politiche di reclutamento (nonché eventuali scambi di docenti), del rapporto studenti/docenti.

2D) MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI CORSI DI STUDIO E LA LORO EFFICIENZA ED EFFICACIA IN TERMINI DI RISULTATI DEI PROCESSI FORMATIVI.

- Ridefinire e comunicare con trasparenza obiettivi chiari, realistici e misurabili e rivedere i percorsi formativi dei singoli corsi di studio, anche mediante una più organica interazione con le organizzazioni rappresentative a livello locale della produzione, dei servizi e delle professioni (comitati di indirizzo);
- Promuovere la sperimentazione e l'adozione di modalità didattiche innovative che prevedano, in particolare, un potenziamento delle attività seminariali (predisposizione di *paper*), laboratoriali, di *problem solving* e di modalità di verifica che garantiscano riconoscimento del merito, oggettività, equità e trasparenza, nonché *standard* valutativi più omogenei fra le diverse aree;
- Differenziare maggiormente i corsi di laurea di primo da quelli di secondo (e terzo) livello, nel corpo docente, nei metodi e nelle modalità didattiche, anche mediante:
 - la sostituzione della tesi di laurea triennale con altre tipologie di prova finale (con vantaggio anche per la regolarità del percorso di primo livello);
 - la promozione, dove ve ne siano le condizioni, dell'utilizzo della lingua inglese nei livelli superiori, in funzione di una maggiore spendibilità internazionale delle competenze e di una più agevole fruibilità da parte degli studenti stranieri.
- Migliorare l'organizzazione didattica in particolare del primo anno dei corsi di laurea triennale, nell'ottica dello studente, e potenziare l'azione di rinforzo iniziale di competenze di base e trasversali (metodo di studio) e di tutorato (anche mediante l'utilizzo dei Manager didattici e di studenti di livello avanzato), al fine di ridurre il numero degli abbandoni nel corso del primo anno;
- Promuovere l'inserimento più organico e finalizzato della mobilità internazionale in uscita nei percorsi formativi dei singoli corsi, valorizzando l'esperienza e potenziando l'acquisizione di crediti presso la sede straniera;
- Migliorare la regolarità e il livello qualitativo delle carriere degli studenti, mediante:
 - opportuni riconoscimenti al merito, incentivazioni, anche economiche, all'impegno degli studenti a concludere il percorso nei tempi previsti (nonché adeguata pubblicizzazione ed enfaticizzazione delle misure già previste);
 - l'eventuale introduzione di forme di frequenza obbligatoria;
 - la promozione anche mediante l'offerta di appositi servizi (e.g. frequenza a distanza, materiali *on line*) dell'iscrizione in qualità di studenti *part-time* (con riduzione del numero previsto di crediti annui da acquisire) per quanti non possano frequentare regolarmente;
 - monitoraggio degli studenti inattivi in vista di eventuali iniziative volte a incentivare quelli eventualmente non lontani dalla laurea a concludere il percorso;
 - monitoraggio e tutoraggio mirato degli studenti stranieri, in particolare quanti si iscrivono nel quadro di appositi progetti e convenzioni, a livello di corso, anche al fine di individuare modalità che ne agevolino l'inserimento.

- Aumentare il coinvolgimento di ciascun docente nel miglioramento qualitativo e nell'autovalutazione delle attività didattiche del corso di studio di suo prioritario impegno, al tempo stesso trasferendo in modo più chiaro ed efficiente gli aspetti amministrativi agli uffici del Polo didattico e gli aspetti propriamente gestionali alle nuove figure dei Manager didattici;
- Integrare tutte le azioni di cui sopra in un organico Sistema di Qualità della didattica, secondo le esperienze già attuate anche in Italia da altri atenei, che preveda anche il sistematico monitoraggio dei dati, l'utilizzo dell'autovalutazione dei docenti e la valorizzazione delle opinioni degli studenti, in funzione del miglioramento continuo e come premessa per l'accreditamento dei corsi di studio [vd. sotto Progetto qualità];

3D) POTENZIARE I SERVIZI AGLI STUDENTI E LA CAPACITÀ DI ATTRARRE GLI STUDENTI MIGLIORI, ANCHE DA FUORI REGIONE E DALL'ESTERO.

- Potenziare e qualificare i servizi informativi e amministrativi rivolti agli studenti, sviluppando le funzionalità del sito *web* e riorganizzando gli uffici dei Poli didattici, destinati ad assumere anche compiti svolti in precedenza dalle strutture di facoltà;
- Potenziare iniziative di orientamento per gli studenti della scuola secondaria di forte spessore scientifico e culturale (corsi, giornate di studio, seminari, competizioni studentesche);
- Prevedere e promuovere adeguatamente borse di studio o riconoscimenti anche di valore simbolico, per gli immatricolati che si collocano ai primissimi posti nelle prove di verifica della preparazione iniziale;
- Individuare i corsi di laurea magistrale unici, o comunque competitivi (o già attrattivi), in ambito territoriale, inclusi quelli interAteneo, qualificarne con priorità la didattica e i servizi, e promuoverne adeguatamente la conoscenza anche fuori dell'ambito regionale;
- Sviluppare, a partire anche dalle esperienze già attive nell'Ateneo, le potenzialità della didattica a distanza e della didattica *on line*, in particolare:
 - a sostegno dei corsi di studio interateneo;
 - nel quadro di percorsi *ad hoc* (che prevedano anche materiali e orari appositamente studiati) rivolti agli studenti lavoratori, iscritti in qualità di *part-time*, all'interno dei corsi di studio potenzialmente più interessanti per questa tipologia di studenti.
- Potenziare e qualificare le infrastrutture ricettive a supporto degli studenti delle lauree magistrali e del dottorato, anche ripensando e rimodulando in questa direzione le attività e i programmi della Scuola superiore (studenti iscritti a lauree triennali solo in caso di effettiva eccellenza);
- Prevedere borse di studio (o possibilità di collaborazione retribuita) e servizi appositi per studenti stranieri e promuoverne la conoscenza, anche presso le minoranze di lingua italiana in Slovenia e Croazia;
- Potenziare i corsi di lingua italiana per stranieri, anche valorizzando le risorse e le competenze sviluppate intorno all'apposito Master sull'insegnamento dell'italiano lingua seconda attivo presso l'Ateneo.

4D) FAVORIRE L'INSERIMENTO LAVORATIVO DEI LAUREATI:

- Rivedere, come detto, e monitorare obiettivi e piani di studio, in relazione più stretta con percorsi professionalizzanti, pur differenziati a seconda del livello e della tipologia del corso;
- Potenziare e qualificare l'offerta di tirocini e *stage*, in particolare per i corsi di studio con finalità più direttamente professionalizzanti;
- Sperimentare, in collaborazione con la regione e il sistema delle aziende, iniziative di alta formazione in apprendistato;
- Monitorare, anche mediante la banca dati AlmaLaurea, tempi e modi dell'inserimento occupazionale dei laureati;
- Potenziare e rendere più organici, anche a supporto delle azioni di cui sopra, i contatti con le organizzazioni rappresentative a livello locale della produzione, dei servizi e delle professioni, mediante l'istituzione di stabili comitati di indirizzo.

5.2 Progetto Qualità

Molti degli obiettivi declinati sopra per le azioni strategiche nell'area didattica trovano riscontro nei protocolli per l'Assicurazione della Qualità dei corsi di studio universitari, secondo vari "modelli" già formalizzati a livello europeo e nazionale (ENQA, CRUI, PoliTo, etc.). L'elaborazione e l'adozione di un "sistema" per la qualità dell'Università di Udine, rigoroso ma mirato agli aspetti essenziali, potrà accelerare e facilitare, sulla scorta di esperienze ampiamente collaudate, l'avvicinamento a tali obiettivi in un processo di miglioramento continuo, anche al di là dei requisiti per l'accreditamento dei corsi e delle sedi che il ministero ha definito con l'emanazione del D.Lgs. 19/2012²⁸.

In campo nazionale sono ormai numerosi gli Atenei che, consapevoli della rilevanza strategica del tema della qualità, si stanno mobilitando per attivare le seguenti azioni previste dal citato decreto sull'accreditamento:

- introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari;
- introduzione di un sistema di valutazione e di assicurazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca;
- potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e di ricerca delle università.

L'esperienza fatta dall'Università degli Studi di Udine nel percorso orientato alla politica della qualità, risale alla partecipazione al progetto *Campus/CampusOne*, esperienza patrocinata dalla Crui, che aveva riguardato 5 corsi di studio dell'Ateneo.

²⁸ Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 "Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti *ex ante* anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università e la valorizzazione della figura dei ricercatori a tempo indeterminato non confermati al primo anno di attività, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

Oggi diventa un punto strategico del Piano della Programmazione Triennale 2012/14 dell'Ateneo, nella consapevolezza che il monitoraggio dei Corsi di Studio permetterà di raccogliere dati e sviluppare una serie di valutazioni estremamente utili per raggiungere, in particolare, gli obiettivi strategici indicati in precedenza. Tali azioni consentiranno la sistemica revisione dell'offerta didattica complessiva dell'Ateneo con la messa a valore del patrimonio scientifico dell'Università, anche in relazione al territorio e ai rapporti internazionali, favorendo sinergie tra i corsi di studio e razionalizzando i servizi agli studenti.

Una delle esigenze più sentite è quella che i corsi di studio attivati abbiano obiettivi estremamente chiari, percorsi mirati ed efficaci con sbocchi occupazionali ben definiti ed effettivi. L'Assicurazione della Qualità diventa, in quest'ottica, una reale assunzione di responsabilità, requisito indispensabile per attuare e rendere efficace l'autonomia degli Atenei.

Il Progetto qualità ha lo scopo primario di inserire l'Ateneo di Udine nello scenario europeo dell'Assicurazione della Qualità. Gli obiettivi principali del progetto, come sopra ricordato, sono:

- il miglioramento continuo della qualità dei percorsi di formazione;
- la trasparenza degli obiettivi e degli esiti didattici dei percorsi di studio nei confronti degli *stakeholder* esterni;
- l'accREDITamento dei corsi di studio.

Coinvolgendo un numero crescente di docenti, personale e strutture nel proprio percorso, il Progetto si qualificherà quale occasione di *training* orientato alla cultura della valutazione per la qualità.

Gli strumenti cardine individuati per l'attuazione del progetto sono:

- la creazione della rete dei Manager didattici;
- l'adozione di un sistema informativo che integri la gestione della didattica in tutti i suoi aspetti (ordinamenti, regolamenti, offerta formativa) con i processi amministrativi attraverso i quali si evolvono le carriere degli studenti e con le banche dati esterne (RAD, OFF.F, Anagrafe Nazionale Studenti, AlmaLaurea);
- la messa in rete dell'opinione degli studenti sulla valutazione degli insegnamenti e l'organizzazione delle attività didattiche;
- la costituzione dei Gruppi di Autovalutazione;
- la definizione di un modello efficace per il Rapporto di Autovalutazione e la sua compilazione *on-line*;
- la definizione di un processo di autovalutazione e di valutazione e la costituzione di una Commissione di Valutazione costituita da esperti interni ed esterni;
- la messa a disposizione dei dati del sistema informativo a tutti gli attori della valutazione attraverso un *Datawarehouse* connesso anche con il *database* per la gestione del personale e con quello per la contabilità;
- l'utilizzo dei dati AlmaLaurea per la programmazione dell'offerta formativa.

5.3 Ricerca e trasferimento tecnologico

Gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni per la ricerca e il trasferimento tecnologico sono:

1R) CONSOLIDARE E RAFFORZARE LA QUALITÀ E I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA.

- Aumentare il numero, la qualità e l'impatto delle pubblicazioni attraverso meccanismi premiali basati sulla produzione scientifica e attraverso il reclutamento di personale con produzione scientifica altamente qualificata nei settori strategici sopra indicati;
- Promuovere una politica di pubblicazioni *open access* al fine di aumentare la visibilità delle pubblicazioni a livello nazionale e internazionale;
- Aumentare i finanziamenti esterni per la ricerca, con particolare attenzione ai progetti finanziati dall'Unione Europea e in particolare al programma IDEAS attraverso l'attrazione di docenti di alto prestigio nelle aree strategiche e la messa a punto di sistemi di incentivazione stipendiale per chi si aggiudica finanziamenti prestigiosi di tipo competitivo;
- Migliorare la qualità del capitale umano, favorendo, non appena consentito dalla normativa, il reclutamento di nuovi ricercatori e docenti dall'esterno, in particolare nei settori strategici sopra indicati con meccanismi premiali e dando reale autonomia ai giovani ricercatori per consentire loro di esprimere al massimo il potenziale intellettuale;
- Creazione di iniziative di coordinamento e sviluppo della ricerca entro l'Ateneo per creare massa critica attorno alle tematiche strategiche sopra indicate, anche attraverso la creazione di grandi infrastrutture di ricerca;
- Consolidare e rafforzare la partecipazione qualificata dell'Ateneo ai progetti di ricerca nazionali;

2R) POTENZIARE LA COOPERAZIONE CON LE IMPRESE E IL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO.

- Favorire la pattuizione di nuovi accordi con le imprese o reti di imprese volte alla creazione di laboratori misti pubblico-privato;
- Migliorare l'efficacia delle strategie di valutazione del potenziale commerciale delle invenzioni e della loro successiva commercializzazione attraverso l'individuazione di strumenti *e/o partnership* strategiche con altri atenei o società esterne;
- Favorire la creazione e lo sviluppo di *spin off* ad alta competitività dando supporto al reperimento di capitali di rischio e di competenze di *business development* e *marketing*;

3R) RAFFORZARE E RAZIONALIZZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA.

- Potenziare e creare nuove competenze tecnico-scientifiche di supporto ai ricercatori nella individuazione delle opportunità di finanziamento e nella preparazione dei progetti di ricerca;
- Monitorare le attività e le infrastrutture di ricerca attraverso la creazione di un'anagrafe della ricerca;
- Coordinare e razionalizzare i processi di supporto alla ricerca fra amministrazione centrale e strutture periferiche (dipartimenti) con la creazione di figure di "*broker*" della ricerca che vivono in stretto contatto con la realtà della ricerca dipartimentale;

4R) RAZIONALIZZARE E CONSOLIDARE I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA FAVORENDO L'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

- Collegare strettamente i corsi di dottorato alle aree strategiche e di eccellenza della ricerca, diminuendone, conseguentemente, il numero anche in accordo con le prescrizioni ministeriali ed aumentandone il livello qualitativo;
- Migliorare in termini quantitativi e qualitativi la composizione dei collegi docenti dei corsi di dottorato attraverso una costante valutazione della produttività dei docenti coinvolti che preveda anche meccanismi premiali;
- Migliorare il grado di attrattività dei corsi di dottorato nei confronti dei migliori studenti italiani e stranieri attraverso iniziative di pubblicizzazione delle ricerche svolte nell'ambito dei dottorati, la riserva di borse di dottorato dedicate a studenti stranieri e l'offerta di opzioni residenziali;
- Promuovere azioni di coordinamento con gli atenei contermini per corsi di dottorato e/o attività didattiche comuni;
- Aumentare il grado di internazionalizzazione dei dottorati attraverso ulteriori accordi con atenei stranieri per il rilascio di titoli congiunti.

5.4 Internazionalizzazione

Gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni per l'internazionalizzazione sono:

1I) CONSOLIDARE A LIVELLO QUANTITATIVO E QUALITATIVO GLI INDICATORI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE RELATIVI ALLA MOBILITÀ IN USCITA.

- Aumento dei docenti in uscita nel programma Erasmus potenziando l'attività di comunicazione interna sulle diverse iniziative;
- Aumento degli studenti in uscita con il programma Erasmus e altri programmi di mobilità internazionale (FSE, convenzioni bilaterali, etc.);
- Miglioramento qualitativo della mobilità Erasmus in uscita: studenti motivati e capaci di acquisire un adeguato numero di CFU;
- Aumento studenti in uscita in Paesi extraeuropei attraverso il potenziamento di convenzioni con Enti nazionali e internazionali (Istituzioni locali, Unione Europea, etc);

2I) RAFFORZARE IL LIVELLO QUANTITATIVO DEGLI INDICATORI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE RELATIVI ALLA MOBILITÀ IN ENTRATA E ALL'ISCRIZIONE DI STUDENTI STRANIERI.

- Aumento studenti in entrata con il programma Erasmus attraverso una mirata e adeguata selezione delle convenzioni con Atenei stranieri;
- Aumento dell'attrattività internazionale dei corsi di laurea magistrale e dottorato di ricerca promuovendo corsi di studio di nicchia in lingua inglese nell'ambito di accordi internazionali;

3I) INCENTIVARE I PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.

- Incentivazione di corsi tenuti in lingua inglese anche attraverso la rimodulazione del carico didattico per i docenti;
- Incentivazione di proposte di internazionalizzazione di corsi di studio anche attraverso forme di cofinanziamento dedicate;

4I) CONSOLIDARE I CORSI DI STUDIO INTERNAZIONALI ESISTENTI E FUNZIONANTI ANCHE CON L'IMPIEGO DI RISORSE DI ATENEO.

- Istituzione di una Commissione per l'internazionalizzazione con un ruolo di indirizzo delle problematiche inerenti;

5I) RAFFORZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

- Coordinare i processi di supporto alla mobilità in ingresso di docenti e ricercatori ora divisi tra amministrazione centrale e dipartimenti;
- Consolidare i portali di informazione Welcome Office FVG, Euraxess;
- Facilitare il reperimento di alloggi e la creazione di una rete di supporto;
- Creazione e gestione di una banca dati di contatti internazionale dei docenti dell'Ateneo.

5.5 Risorse umane

Gli obiettivi strategici per le risorse umane e le conseguenti azioni sono:

1P) PROGRAMMARE I FABBISOGNI DI PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE E TECNICO-AMMINISTRATIVO IN COERENZA CON LE LINEE STRATEGICHE DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA.

- garantire una copertura equilibrata dei settori scientifico disciplinari, al fine di assicurare i requisiti necessari per l'offerta formativa;
- procedere alle chiamate dei docenti idonei quando lo consentiranno gli equilibri di bilancio e i vincoli ministeriali;
- utilizzare lo strumento del ricercatore a tempo determinato per l'inserimento di giovani ricercatori;
- potenziare l'integrazione tra ricerca, didattica e assistenza anche attraverso la revisione coerente delle linee del Protocollo d'intesa con la Regione;

2P) VALORIZZARE LE COMPETENZE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO, CON INTERVENTI MIRATI DI RIQUALIFICAZIONE, E RAZIONALIZZARE LE DOTAZIONI DI PERSONALE DELLE STRUTTURE.

- esternalizzare le attività non essenziali;

- dare copertura alle posizioni organizzative che si prevedono scoperte al 31/12/11 quando lo consentiranno gli equilibri di bilancio e i vincoli ministeriali;
- creare e attivare il ruolo del *Manager* didattico;
- dare sostegno alla realizzazione dei progetti innovativi, in particolare al passaggio alla contabilità analitica, al controllo di gestione, alla valutazione della ricerca, in coerenza con le disposizioni della legge 240/2010 e dei relativi decreti applicativi;
- completare il progetto di riorganizzazione delle strutture amministrative attraverso il consolidamento degli interventi formativi che deriveranno dalla valutazione delle competenze;
- continuare a investire sul *team* di vertice dell'Ateneo in termini di formazione e di consolidamento delle esperienze di *change management*;
- proseguire nella razionalizzazione del sistema bibliotecario dell'Ateneo anche attraverso la certificazione ISO9000 del servizio erogato;
- svolgere formazione rivolta al personale amministrativo e tecnico sulla base dei *gap* formativi emergenti dal processo di valutazione delle competenze di accesso e specialistiche, con specifici approfondimenti per il personale tecnico sulle conoscenze necessarie per muoversi in sicurezza nei laboratori;
- utilizzare lo strumento del contratto a tempo determinato per posizioni vacanti solo in casi particolarmente motivati;
- introdurre il lavoro per obiettivi;
- utilizzare il merito e l'efficienza come criteri per le progressioni di carriera.

3P) COMPLETARE IL RIASETTO DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE, DEL SISTEMA BIBLIOTECARIO E DELLE STRUTTURE DECENTRATE.

- mappare i micro-processi e le attività delle strutture amministrative e tecniche;

4P) IMPLEMENTARE UN SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE.

- imputare l'attività svolta dal personale docente e ricercatore in funzione dei processi di didattica e ricerca per la relativa allocazione dei costi.

5.6 Edilizia e logistica

Gli obiettivi strategici e le conseguenti azioni per l'edilizia e la logistica sono:

1L) COMPLETAMENTO E MESSA A REGIME DELLE OPERE IN FASE DI PROGETTAZIONE E COSTRUZIONE SECONDO I TEMPI PREVISTI:

- completamento e avvio attività presso Palazzo Garzolini – Toppo Wassermann;
- completamento ristrutturazione seminterrato via Treppo;
- avvio lavori Maria Bambina;
- avvio lavori Biblioteca Polo scientifico;
- avvio lavori ristrutturazione "ex Renati femminile";
- avvio lavori grandi aule via Margreth;
- avvio lavori consolidamento ex chiesa S. Lucia (richiede risorse a completamento dei fondi attualmente disponibili);
- completamento gara e avvio lavori aule Polo giuridico (una volta approvati dal CdA);
- affidamento e avvio lavori palazzina laboratori Polo biomedico;
- progettazione edificio lauree sanitarie (subordinatamente all'acquisizione dei fondi);
- definizione con la Regione dei piani di finanziamento di opere necessarie alla funzionalità dei Poli (es. assetto logistico Polo scientifico, edificio aule sanitarie, etc.);

2L) CONSOLIDAMENTO DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE ESISTENTE ATTRAVERSO:

- completamento della definizione degli assetti "attesi" dei Poli sulla base dell'attuale riorganizzazione dell'offerta didattica e dell'articolazione dipartimentale;
- messa a regime delle manutenzioni ordinarie e straordinarie sviluppando al contempo un piano per il mantenimento del "decoro" di tutti i locali;
- individuazione in ogni Polo di un "set minimo di servizi" per studenti e personale docente e tecnico amministrativo;
- attenzione alle biblioteche ivi compresi eventuali piani di sinergia con altri enti;
- prosecuzione del piano di intitolazione degli edifici di proprietà.

3L) REVISIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE (DI PROPRIETÀ E IN COMODATO) ANCHE IN RELAZIONE AGLI ASSETTI DIDATTICI PREVISTI ATTRAVERSO:

- dismissioni di comodati e affitti anche in relazione all'evoluzione delle opere in fase di realizzazione e dell'offerta didattica:
 - affitti aule via Caccia;
 - affitti legati alla Scuola Superiore;
 - affitti 1° piano via Treppo;
- completamento revisione comodati d'uso:
 - Gorizia;
- completamento delle alienazioni previste in relazione alla domanda e a eventuali evoluzioni legislative:
 - via Muratti;
 - via Larga;
 - via delle Scienze (giardino polo Rizzi);
 - area ex Locchi (Gorizia) (è richiesto un intervento legislativo ad hoc);

4L) PERSEGUIMENTO CONTINUO DELLA SICUREZZA IN TUTTE LE STRUTTURE:

- continuando la revisione degli assetti strutturali e organizzativi con le risorse disponibili a partire dalle priorità identificate nel documento di ricognizione in essere;
- vincolando le diverse scelte organizzative e distributive che caratterizzano la vita dell'Ateneo al rispetto degli *standard* di sicurezza (in particolare laboratori di ricerca, locali didattici, studi e segreterie);

5L) GESTIONE OTTIMIZZATA E SICURA DI SPAZI E APPALTI:

- perseguendo l'utilizzo flessibile e ottimizzato degli spazi;
- perseguendo una revisione sistematica del rapporto costi/qualità dei servizi alla scadenza e ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità;

6L) CONSOLIDAMENTO DEL NUOVO ASSETTO TECNICO-ORGANIZZATIVO DEDICATO ALLA GESTIONE E SVILUPPO DEL PATRIMONIO:

- revisione delle responsabilità e deleghe interne alla struttura in relazione al nuovo assetto definito;
- revisione delle interfacce interne (all'amministrazione) ed esterne;
- ridefinizione ed esplicitazione dei principali processi di erogazione di servizi.

6 GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2012

Gli obiettivi operativi che durante l'anno 2012 concorreranno al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel triennio 2012-2014 sono stati puntualmente definiti per le sette Aree e i loro Uffici e per i tre Servizi in *staff* alla Direzione Generale, così come riportato nell'allegato al presente Piano.

Per le strutture decentrate sono stati individuati i seguenti obiettivi:

- Segreterie di Presidenza di Facoltà: supporto alla fase di disattivazione delle Facoltà e al contestuale passaggio delle competenze inerenti la didattica ai Dipartimenti.
- Segreterie di Dipartimento: supporto, per la parte di propria competenza, alle procedure previste per il VQR 2004-2010 (Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010).

7 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

In aderenza a quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* in tema di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e preso atto del contenuto del decreto D.Lgs. 18/2012 in tema di "introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università", e considerato che l'Ateneo dovrà conseguentemente adeguare il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, si prevede che a regime si verifichi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - ✓ stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno t;
 - ✓ aggiornamento Piano strategico triennale, con riferimento all'anno t;
 - ✓ assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della *performance* triennale, con riferimento all'anno t.

8 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Considerato che:

- il 2012 è il secondo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance*;

- la riforma del Sistema universitario di cui alla legge 240/2010 è in fase di rapida e tumultuosa attuazione;
- l'ANVUR ha iniziato a emanare le linee guida per la valutazione della *performance* delle attività *core* degli atenei con il recente documento "Autovalutazione, valutazione e accreditamento del sistema universitario italiano", che delinea il percorso²⁹ che porterà all'introduzione di un sistema di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi universitari all'interno di un modello di assicurazione della qualità che prevede anche un'attività annuale di "sorveglianza e indirizzo" dei Nuclei di Valutazione con riferimento all'offerta formativa;
- è stato emanato il nuovo Statuto ed è iniziato l'*iter* che porterà all'adozione dei conseguenti regolamenti interni e alla nomina dei previsti nuovi Organi di governo dell'Ateneo;
- è iniziato l'*iter* che porterà alla disattivazione delle Facoltà;
- è in corso la riorganizzazione delle strutture amministrative dell'Ateneo che è iniziata con i Dipartimenti, per passare poi all'Amministrazione centrale, alle biblioteche e alle strutture di didattica;
- dall'inizio dell'anno è avvenuto il passaggio dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale;
- durante l'anno inizierà l'implementazione di un sistema integrato di controllo di gestione.

Le azioni dell'Ateneo saranno finalizzate a consolidare una cultura organizzativa comune e a valorizzare i momenti di condivisione e di trasparenza dei processi nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

²⁹ Il documento è in linea con il D.Lgs. 19/2012, applicativo della legge 240/2010, e si inserisce nella *road map* dell'ANVUR che prevede l'emanazione di criteri e indicatori per l'accreditamento delle sedi e dei corsi entro il 15 luglio 2012 .

9 ALLEGATI

9.1 Nota metodologica riguardante la costruzione degli indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Di seguito si presenta una nota metodologica riguardante la costruzione degli indicatori per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e le relative fonti dei dati utilizzati.

1) *Rapporto tra il costo del personale e l'ammontare del Fondo Finanziamento Ordinario (con le integrazioni previste dal d.lgs. 49/2012)*

Indicatore	Numeratore	Denominatore
1	Costo del personale ruolo per l'Ateneo nell'anno 20XX	Valore del FFO all'anno 20XX

Post D.Lgs. n. 49/2012

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Area Amministrazione e Bilancio

Il costo del personale è costituito dalla differenza tra le voci contenute nell'art. 5, commi 2 e 5, del d.lgs. 49/2012 e i Finanziamenti esterni da parte di soggetti pubblici, in particolare dalla Regione FVG e dalle convenzioni dei dipartimenti.

L'art. 5, commi 2 e 5, è formato dalle seguenti voci:

- assegni fissi per il personale docente e ricercatore a tempo determinato e indeterminato;
- assegni fissi per il personale dirigente, tecnico amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici a tempo indeterminato e determinato;
- trattamento economico del Direttore Generale;
- fondi destinati alla contrattazione integrativa e dai contratti di insegnamento (contratti, collaboratori didattici).

Dati denominatore

Fonte dei dati: Area Amministrazione e Bilancio

L'importo relativo al "Valore del FFO" è costituito dalle voci contenute nell'art. 5, commi 3 e 4, del d.lgs. 49/2012.

All'interno del comma 3 sono presenti le seguenti voci: l'importo dell'FFO, il Fondo di programmazione e le altre assegnazioni statali destinate alla copertura delle spese del personale, quali i fondi ricercatori delle leggi 296/2006 e 350/2003.

Il quarto comma prevede l'ammontare delle Tasse universitarie per tutti i corsi al netto dei rimborsi, nello specifico: corsi di Laurea e Laurea specialistica, Scuole di Specializzazione e Dottorandi, Master e Corsi di Perfezionamento e le indennità varie, il tutto al netto dei Rimborsi tasse agli studenti.

La stima dell'indicatore è stata effettuata dall'Area Amministrazione e Bilancio applicando la metodologia prevista dal d.lgs. 49/2012.

Ante D.Lgs. n. 49/2012

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: PROPER

Il Costo del personale per l'anno 2010 è stato estrapolato dal file "Verifiche anno 2010". È stato preso come riferimento il totale del "Costo del personale di ruolo per il calcolo".

Dati denominatore

Fonte dei dati: PROPER

L'ammontare del 2010 è stato estrapolato dal file "Verifiche anno 2010". Il valore è dato dal totale dei "Finanziamenti annuali di riferimento".

2) Rapporto tra il numero di studenti regolari e i docenti equivalenti

Indicatore	Numeratore	Denominatore
2	Numero di studenti regolari	Numero di Docenti equivalenti

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: DataMart Segreteria Studenti

Numero totale di studenti regolari iscritti nell'Ateneo nell'a.a. 2009/10 per l'indicatore del 2010 e quelli iscritti nel 2010/11 per l'indicatore del 2011.

Dati denominatore

Fonte dei dati: CSA

Il numero dei docenti equivalenti è stato ottenuto sommando il risultato delle moltiplicazioni del numero di docenti presenti al 31/12 dell'anno t per i rispettivi Punti Organico.

Il calcolo eseguito: $n. PO \cdot 1 + n. PA \cdot 0.7 + n. RU \cdot 0.5 + n. RM \cdot 0.5 + AS \cdot 0.5$.

3) *Incidenza dei nuovi iscritti (corsi di laurea)*

Indicatore	Numeratore	Denominatore
3	Numero di studenti in ingresso	Numero totale degli iscritti

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: DataMart Segreteria Studenti

Numero totale di studenti immatricolati al primo anno alle lauree triennali, a ciclo unico e a Scienze della Formazione primaria (VO). Il valore del 2010 si riferisce all'a.a. 2009/10 e il valore del 2011 all'a.a. 2010/11.

Dati denominatore

Fonte dei dati: DataMart Segreteria Studenti

Numero totale degli studenti iscritti alle lauree triennali, a ciclo unico e a Scienze della Formazione primaria (VO). Il valore del 2010 si riferisce all'a.a. 2009/10 e il valore del 2011 all'a.a. 2010/11.

4) *Incidenza fondi acquisiti*

Indicatore	Numeratore	Denominatore
4	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti	Numero di Docenti equivalenti

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Riscossioni SIOPE - Anni 2008, 2009, 2010, 2011

La media dei fondi acquisiti (conto terzi + progetti EU + PRIN + FIRB) degli ultimi tre anni è stata calcolata considerando le riscossioni in conto competenza inerenti la ricerca, escludendo con una verifica manuale, voce per voce, le riscossioni riguardanti tipologie quali, ad esempio, riscossioni per affitti e attività convegnistiche.

In particolare, sono state considerate le seguenti codifiche SIOPE:

- Attività commerciale (1310);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con il M.I.U.R. (1210);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Ministeri (1220);
- Contratti, Convenzioni e Accordi di Programma con Unione Europea (1230);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Organismi Pubblici Esteri o Internazionali (1240);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Regioni e Province Autonome (1250);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Province (1260);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Comuni (1270);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Enti di ricerca (1280);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altre Amministrazioni pubbliche (1290);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Soggetti (1299);
- Trasferimenti correnti da Stato - Altri fondi per il finanziamento delle Università (3114);

- Trasferimenti correnti da Regioni e Province autonome (3212);
- Trasferimenti correnti da Unioni di Comuni (3217)
- Trasferimenti correnti da altre Pubbliche Amministrazioni (3230);
- Trasferimenti per investimenti da Stato - Finanziamenti per la ricerca dal Miur (3320).

Nota: dal prossimo anno sarà possibile, grazie al Controllo di gestione, affinare ulteriormente il calcolo dell'indicatore.

Dati denominatore

Fonte dei dati: CSA

Il numero dei docenti equivalenti è stato ottenuto sommando il risultato delle moltiplicazioni del numero di docenti presenti al 31/12 dell'anno t per i rispettivi Punti Organico.

Il calcolo eseguito: $n. PO * 1 + n. PA * 0.7 + n. RU * 0.5 + n. RM * 0.5 + AS * 0.5$.

5) *Tasso di successo dei Progetti*

Indicatore	Numeratore	Denominatore
5	Numero di progetti finanziati	Numero progetti presentati

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Area Servizi per la Ricerca

Il numero dei progetti finanziati è stato così calcolato:

Per l'anno 2010: $n. FIRB 2008 + n. PRIN 2008 + n. Progetti Europei 2010$ (7° Programma Quadro)

Per l'anno 2011: $n. FIRB 2010 + n. PRIN 2009 + n. Progetti Europei 2011$ (7° Programma Quadro)

Dati denominatore

Fonte dei dati: Area Servizi per la Ricerca

Il numero dei progetti presentati è stato così calcolato:

Per l'anno 2010: $n. FIRB 2008 + n. PRIN 2008 + n. Progetti Europei 2010$ (7° Programma Quadro)

Per l'anno 2011: $n. FIRB 2010 + n. PRIN 2009 + n. Progetti Europei 2011$ (7° Programma Quadro)

Nota: L'indicatore è stato calcolato in riferimento ai bienni più recenti disponibili e i due *target* sono stati calcolati prendendo in considerazione, rispettivamente, il primo e l'ultimo anno di ciascun biennio.

6) *Incidenza contratti internazionali*

Indicatore	Numeratore	Denominatore
6	Valore contratti nazionali	Numero progetti presentati

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Riscossioni SIOPE – Anni 2010 e 2011

Il valore dei contratti non nazionali (riferimento a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani) è stato calcolato considerando le riscossioni conto competenza inerenti la ricerca, escludendo con una verifica manuale, voce per voce, le riscossioni riguardanti, ad esempio, affitti e convegni.

Sono state considerate le seguenti codifiche SIOPE:

- Attività commerciale (1310);
- Contratti, Convenzioni e Accordi di Programma con Unione Europea (1230);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Organismi Pubblici Esteri o Internazionali (1240);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Enti di ricerca (1280);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Soggetti (1299).

Dati denominatore

Fonte dei dati: Riscossioni SIOPE – Anni 2010 e 2011

Il valore totale dei contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi) è stato calcolato considerando le riscossioni conto competenza inerenti la ricerca, escludendo con una verifica manuale, voce per voce, le riscossioni riguardanti, ad esempio, affitti e convegni.

Sono state considerate le seguenti codifiche SIOPE:

- Attività commerciale (1310);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con il M.I.U.R. (1210);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Ministeri (1220);
- Contratti, Convenzioni e Accordi di Programma con Unione Europea (1230);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Organismi Pubblici Esteri o Internazionali (1240);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Regioni e Province Autonome (1250);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Province (1260);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Comuni (1270);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con Enti di ricerca (1280);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altre Amministrazioni pubbliche (1290);
- Contratti/Convenzioni/Accordi programma: con altri Soggetti (1299);
- Trasferimenti correnti da Stato - Altri fondi per il finanziamento delle Università (3114);
- Trasferimenti correnti da Regioni e Province autonome (3212);
- Trasferimenti correnti da Unioni di Comuni (3217)
- Trasferimenti correnti da altre Pubbliche Amministrazioni (3230);
- Trasferimenti per investimenti da Stato - Finanziamenti per la ricerca dal Miur (3320).

Nota: dal prossimo anno sarà possibile, grazie al Controllo di gestione, affinare ulteriormente il calcolo dell'indicatore.

7) Tasso di formazione erogata al Personale Dirigente e Tecnico amministrativo

Indicatore	Numeratore	Denominatore
7	Numero ore di formazione	Numero personale Dirigente e tecnico amministrativo

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Area Organizzazione e Personale

Numero ore di formazione effettivamente svolte dal personale Dirigente e tecnico amministrativo negli anni 2010 e 2011.

Hanno sostenuto dei corsi di formazione le seguenti categorie:

Per l'anno 2010: ND, NG e NM.

Per l'anno 2011: D8, ND, NM.

Dati denominatore

Fonte dei dati: CSA

Numero totale del personale Dirigente e tecnico amministrativo (a tempo determinato e indeterminato) presente in Ateneo al 31/12 di ogni anno.

8) Tasso di mobilità interna

Indicatore	Numeratore	Denominatore
8	Numero personale dirigente e tecnico amministrativo in mobilità interna	Numero personale Dirigente e tecnico amministrativo

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Area Organizzazione e Personale

Numero personale Dirigente e tecnico amministrativo interessato da mobilità interna negli anni 2010 e 2011.

Dati denominatore

Fonte dei dati: CSA

Numero totale del personale Dirigente e tecnico amministrativo (a tempo determinato e indeterminato) presente in Ateneo al 31/12 di ogni anno.

9) Soddisfazione degli studenti riguardo agli spazi a disposizione

Indicatore	Numeratore	Denominatore
9	Indice di soddisfazione complessiva	

I dati relativi all'indicatore non sono attualmente disponibili in quanto sarà effettuata una rilevazione *ad hoc* della soddisfazione degli studenti, utilizzando opportune rilevazioni a campione.

10) Disponibilità spazi per personale docente

Indicatore	Numeratore	Denominatore
10	Metri quadri dedicati a laboratori	Numero docenti, ricercatori, assegnisti e dottorandi.

Fonti:

Dati numeratore

Fonte dei dati: Servizi Integrati di Prevenzione e protezione

Numero di metri quadri adibiti a laboratorio nel 2011.

Dati denominatore

Fonte dei dati: CSA

Numero relativo ai Professori Ordinari, Associati, Ricercatori (a tempo indeterminato e determinato), Assegnisti di ricerca e Dottorandi presenti in Ateneo al 31/12/2011.

Nota: L'indicatore non è calcolabile per l'anno 2010 in quanto i dati relativi al numeratore non sono disponibili.

9.2 Obiettivi operativi per l'anno 2012 dell'Amministrazione centrale costituita da sette Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di staff (suddivisione per area strategica)

AREA STRATEGICA: DIDATTICA				
<i>Obiettivi strategici</i>	1D) Completare il percorso di revisione dell'offerta formativa complessiva, rafforzandone la qualità e l'efficienza	2D) Migliorare la qualità dei corsi di studio e la loro efficienza ed efficacia in termini di risultati dei processi formativi	3D) Potenziare i servizi agli studenti e la capacità di attrarre gli studenti migliori, anche da fuori regione e dall'estero	4D) Favorire l'inserimento lavorativo dei laureati
<i>Obiettivi operativi</i>	<p>Predisposizione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regolamento Didattico di Ateneo - Regolamento di funzionamento dei master di I e II livello 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica del possesso dei requisiti necessari per l'offerta formativa: indicazione dell'effettivo utilizzo dei docenti programmato per l'a.a. 2012/2013 sui vari corsi di studio - Riorganizzazione dell'offerta formativa secondo il modello dipartimentale - Analisi distribuzione degli studenti iscritti ai corsi di studio in qualità di "fuori corso" 	<ul style="list-style-type: none"> - Azioni per l'incremento del numero di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio dell'Ateneo - Intensificazione delle azioni sulle nazioni vicine (Slovenia e Croazia) - Implementazione di azioni specifiche sulle regioni del sud (in particolare Puglia e Sicilia) - Azioni per aumentare il numero di studenti in mobilità che ottengono il doppio titolo - Implementazione di un forum <i>on line</i> di discussione fra gli studenti stranieri per consentire loro di ritrovarsi e confrontarsi in merito alle difficoltà che caratterizzano il loro stato di studente straniero - Implementazione di un sistema di <i>Frequently Asked Questions</i> (FAQ) per servizi inerenti l'agevolazione allo studio e la mobilità entrata/uscita degli studenti - Semplificazione delle procedure amministrative riguardanti i rimborsi emessi, (e.g. applicazione del pre-esonero ai borsisti ERDISU) - Semplificazione dei flussi di pagamenti diversi dai servizi di pagamento "MAV" (e.g. passare su "MAV" alcune delle indennità attualmente gestite con altri meccanismi di pagamento) 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzo, senza costi aggiuntivi per l'Ateneo, della piattaforma AlmaLaurea per il <i>placement</i>, con l'obiettivo di fornire un servizio maggiormente qualificato alle imprese per un migliore inserimento dei laureati nel mercato del lavoro
<i>Indicatori di riferimento</i>	Realizzato/non realizzato	Realizzato/non realizzato	<ul style="list-style-type: none"> - N. studenti stranieri immatricolati a corsi di studio dell'Ateneo nel 2011 - N. studenti incontrati (dati 2011 c.a. 150 studenti coinvolti) sul territorio sloveno- croato - Dati quantitativi sulle azioni specifiche rivolte alle regioni del sud riferiti all'anno solare 2011 - Numero di studenti in mobilità che hanno ottenuto il doppio titolo nel 2011 - Implementazione di un forum <i>on line</i> realizzata/non realizzata - Implementazione FAQ realizzata/non realizzata - Semplificazione delle procedure amministrative realizzata/non realizzata - Semplificazione dei flussi di pagamento realizzata/non realizzata 	Dati quantitativi riferiti all'anno solare 2011

AREA STRATEGICA: DIDATTICA				
Obiettivi strategici	1D) Completare il percorso di revisione dell'offerta formativa complessiva, rafforzandone la qualità e l'efficienza	2D) Migliorare la qualità dei corsi di studio e la loro efficienza ed efficacia in termini di risultati dei processi formativi	3D) Potenziare i servizi agli studenti e la capacità di attrarre gli studenti migliori, anche da fuori regione e dall'estero	4D) Favorire l'inserimento lavorativo dei laureati
TARGET anno 2012 (risultati attesi)	<p>Entro il 30 settembre 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentazione agli Organi di Governo delle bozze dei Regolamenti <p>Entro il 31 dicembre 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approvazione Regolamenti 	<p>Entro il 31 dicembre 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Report con l'indicazione dell'effettivo utilizzo dei docenti. - Presentazione proposta di riorganizzazione dell'offerta formativa. - Report su studenti "fuori corso" 	<p>Entro il 30 settembre 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avvio dell'implementazione FAQ <p>Entro il 31 dicembre 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del 15%, rispetto al 2011, degli studenti stranieri immatricolati - Incontrare almeno 180 studenti Croati e Sloveni (+20% rispetto al 2011) - Implementare almeno un'azione specifica sulle regioni del sud (Puglia e Sicilia) - Aumentare (+10% rispetto al 2011) il numero di studenti in mobilità che ottengono il doppio titolo - Avviare il forum <i>on line</i>. - Riduzione del 15% delle procedure amministrative dei rimborsi emessi nel 2011 - Riduzione del 20% rispetto al 2011 dei flussi di pagamento diversi dai MAV 	<p>Entro il 31 dicembre 2012</p> <p>Registrare, con il nuovo sistema, almeno 30 offerte di lavoro e relativo invio di <i>curricula</i> alle aziende interessate</p>

AREA STRATEGICA: RICERCA				
<i>Obiettivi strategici</i>	1R) Consolidare e rafforzare la qualità e i risultati dell'attività di ricerca	2R) Rafforzare e razionalizzare i servizi a supporto della ricerca	3R) Potenziare la cooperazione con le imprese e il trasferimento tecnologico	4R) Razionalizzare e consolidare i corsi di dottorato di ricerca favorendone l'internazionalizzazione
<i>Obiettivi operativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Messa a regime degli applicativi U-GOV progetti, U-GOV catalogo della ricerca e Archivio tesi di dottorato - Realizzazione VQR 2004-2010 - Progetto e conseguente operatività di strumenti <i>link resolver</i> per rendere le collezioni delle biblioteche più facilmente visibili e ricercabili da parte gli utenti - Avvio di un tavolo permanente di formazione rivolto alle unità di ricerca, con il fine di rafforzare le competenze amministrative e contabili nella predisposizione delle proposte progettuali e nella gestione dei progetti finanziati 		Definizione di un nuovo Regolamento in materia di <i>spin off</i>	Organizzazione di una <i>Summer school</i> per PhD in collaborazione con gli Atenei del Friuli Venezia Giulia
<i>Indicatori di riferimento</i>	Realizzato/non realizzato		Realizzato/non realizzato	Realizzato/non realizzato
<i>TARGET anno 2012 (risultati attesi)</i>	<p><u>Entro il 31 luglio 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione VQR 2004-2010 <p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentazione del progetto <i>link resolver</i>. - Avvio del tavolo permanente di formazione <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Messa a regime degli applicativi U-GOV progetti, U-GOV catalogo della ricerca e Archivio tesi di dottorato - Operatività degli strumenti di <i>link resolver</i> - Verifica della ricaduta sui partecipanti al tavolo permanente: almeno 80% di partecipanti soddisfatti 		<p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentazione agli Organi di Governo della bozza di Regolamento <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Approvazione Regolamento. 	<p><u>Entro il 31 luglio 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avvio della <i>Summer school</i>

AREA STRATEGICA: INTERNAZIONALIZZAZIONE					
<i>Obiettivi strategici</i>	1I) Consolidare a livello quantitativo e qualitativo gli indicatori di internazionalizzazione relativi alla mobilità in uscita	2I) Rafforzare il livello quantitativo degli indicatori di internazionalizzazione e relativi alla mobilità in entrata e all'iscrizione di studenti stranieri	3I) Consolidare i corsi di studio internazionali esistenti e funzionanti anche con l'impiego di risorse dell'Ateneo	4I) Incentivare i percorsi di internazionalizzazione	5I) Rafforzare i servizi a supporto dell'internazionalizzazione
<i>Obiettivi operativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Azioni per l'incremento del numero di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio dell'Ateneo - Intensificazione delle azioni sulle nazioni vicine (Slovenia e Croazia) - Azioni per aumentare il numero di studenti in mobilità che ottengono il doppio titolo - Implementazione di un forum on line di discussione fra gli studenti stranieri per consentire loro di ritrovarsi e confrontarsi in merito alle difficoltà che caratterizzano il loro stato di studente straniero - Implementazione FAQ per servizio agevolazione allo studio e mobilità entrata/uscita 				
<i>Indicatori di riferimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - N. studenti stranieri immatricolati a corsi di studio dell'Ateneo nel 2011 - N. studenti incontrati (dati 2011 c.a. 150 studenti coinvolti) sul territorio sloveno-croato - Numero di studenti in mobilità che hanno ottenuto il doppio titolo nel 2011 - Implementazione di un forum <i>on line</i> realizzata/non realizzata - Implementazione FAQ realizzata/non realizzata 				
<i>TARGET anno 2012 (risultati attesi)</i>	<p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Avvio dell'implementazione FAQ <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del 15%, rispetto al 2011, degli studenti stranieri immatricolati - Incontrare almeno 180 studenti Croati e Sloveni (+20% rispetto al 2011) - Aumentare (+10% rispetto al 2011) il numero di studenti in mobilità che ottengono il doppio titolo - Avviare il forum <i>on line</i> 				

AREA STRATEGICA: RISORSE UMANE				
<i>Obiettivi strategici</i>	1P) Programmare i fabbisogni di personale docente e ricercatore e tecnico-amministrativo in coerenza con le linee strategiche della didattica e della ricerca	2P) Valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo, con interventi mirati di riqualificazione, e razionalizzare le dotazioni di personale nelle strutture	3P) Completare il riassetto dell'Amministrazione centrale, del sistema bibliotecario e delle strutture decentrate	4P) Implementare un sistema di controllo di gestione
<i>Obiettivi operativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestire la corretta applicazione di tutte le nuove norme che interesseranno il personale docente e tecnico amministrativo - Predisposizione: <ol style="list-style-type: none"> 1. Regolamento per le chiamate del personale docente 2. Regolamento per gli incarichi esterni del personale docente 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione sia delle verifiche <i>in itinere</i> degli obiettivi assegnati ai responsabili amministrativi, sia del processo di valutazione - Implementazione del sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale del personale tecnico-amministrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Attuazione del progetto di riorganizzazione delle Facoltà sotto il profilo della predisposizione degli atti per l'approvazione del nuovo assetto organizzativo (Poli) e dell'assegnazione del personale alle strutture di Polo 	<ul style="list-style-type: none"> - Progetto e sperimentazione di un sistema integrato di controllo di gestione basato su applicativi CINECA - Progressiva introduzione del sistema informativo Ges.Sic.A. quale supporto per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
<i>Indicatori di riferimento</i>	Realizzato/non realizzato	Realizzato/non realizzato	Realizzato/non realizzato	<ul style="list-style-type: none"> - realizzato/non realizzato - n° strutture che hanno adottato Ges.Sic.A./n° strutture
<i>TARGET anno 2012 (risultati attesi)</i>	<p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentazione agli Organi di Governo delle bozze dei Regolamenti <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Applicazione delle norme relative al personale tecnico-amministrativo. - Approvazione Regolamenti 	<p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementazione del sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale <p><u>Entro il 31 ottobre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di almeno due momenti di verifica degli obiettivi assegnati ai responsabili amministrativi e del loro stato di avanzamento <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conclusione del processo di valutazione 	<p><u>Entro il 30 settembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Attuazione del progetto di riorganizzazione delle Facoltà 	<p><u>Entro il 31 agosto 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentazione progetto per la sperimentazione di un sistema integrato di controllo di gestione <p><u>Entro il 31 dicembre 2012</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conclusione sperimentazione di un sistema integrato di controllo di gestione - Adozione del sistema informativo Ges.Sic.A in almeno il 70% delle strutture

AREA STRATEGICA: EDILIZIA E LOGISTICA						
<i>Obiettivi strategici</i>	1L) Completamento e messa a regime delle opere in fase di progettazione e costruzione secondo i tempi previsti	2L) Consolidamento del patrimonio immobiliare esistente	3L) Revisione del patrimonio immobiliare (di proprietà e in comodato) anche in relazione agli assetti didattici previsti	4L) Perseguimento continuo della sicurezza in tutte le strutture	5L) Gestione ottimizzata e sicura di spazi e appalti	6L) Consolidamento del nuovo assetto tecnico-organizzativo dedicato alla gestione e sviluppo del patrimonio
<i>Obiettivi operativi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di un archivio fotografico del patrimonio edilizio con riferimento agli elementi architettonici di maggior pregio - Predisposizione di un programma annuale delle manutenzioni, con definizione dei componenti edilizi, periodicità degli interventi e quantificazione dei costi anche ai fini della predisposizione del bilancio di previsione - Realizzazione di un apposito albo per i lavori e le forniture di beni e servizi da acquisire in economia, con la definizione delle procedure di accesso e di qualificazione dei soggetti iscritti 		<p>Realizzazione di una banca dati residente sul server dell'ALOG contenente tutte le informazioni relative agli edifici (dati catastali, dati metrici, destinazioni urbanistiche e norme di attuazione di PRG, dati tecnici in genere altrimenti dispersi in vari archivi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento Piano Gestione Sicurezza Aule - Aggiornamento gestione informativa accesso locali a pericolosità specifica 	<ul style="list-style-type: none"> - Ricognizione destinazione d'uso dei locali per costi di gestione per ogni singola struttura in sede di bilancio - Censimento e creazione di un archivio delle aule d'ateneo con indicazione della capienza, dei dati metrici, della dotazione di servizi, anche in previsione della gestione centralizzata degli orari delle lezioni - Realizzazione di un sistema di monitoraggio dei consumi delle sedi universitarie con i relativi report periodici - Studio di fattibilità e realizzazione di un progetto complessivo di Ateneo in merito al risparmio prioritariamente sulle utenze (luce, acqua, gas, telefono) sul lato delle politiche di acquisizione – anche prevedendo la partecipazione di soggetti terzi – sul lato dell'organizzazione dei servizi interni (orari, traslochi, telefonini ecc.) sul lato delle innovazioni tecnologiche su cui è opportuno investire 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di una banca documentale contenente tutte le certificazioni (documenti autorizzativi e/o certificativi degli edifici dell'Ateneo rilasciati dagli enti e/o altri soggetti preposti: Comune, Azienda sanitaria, Vigili del Fuoco, collaudi, certificazioni relativi agli impianti etc.) scansionate in pdf e classificate per edificio, residente sul server dell'ALOG e accessibile da rete - Realizzazione di un archivio fotografico del patrimonio edilizio con riferimento agli elementi architettonici di maggior pregio - Predisposizione di un programma annuale delle manutenzioni, con definizione dei componenti edilizi, periodicità degli interventi e quantificazione dei costi anche ai fini della predisposizione del bilancio di previsione - Realizzazione di un apposito albo per i lavori e le forniture di beni e servizi da acquisire in economia, con la definizione delle procedure di accesso e di qualificazione dei soggetti iscritti

AREA STRATEGICA: EDILIZIA E LOGISTICA						
Obiettivi strategici	1L) Completamento e messa a regime delle opere in fase di progettazione e costruzione secondo i tempi previsti	2L) Consolidamento del patrimonio immobiliare esistente	3L) Revisione del patrimonio immobiliare (di proprietà e in comodato) anche in relazione agli assetti didattici previsti	4L) Perseguimento continuo della sicurezza in tutte le strutture	5L) Gestione ottimizzata e sicura di spazi e appalti	6L) Consolidamento del nuovo assetto tecnico-organizzativo dedicato alla gestione e sviluppo del patrimonio
<i>Indicatori di riferimento</i>	Realizzato/non realizzato		Realizzata/non realizzata	- n° aule didattiche identificate da cartello/n° aule didattiche (contestuale aggiornamento banca dati Ar.Te.M.I.U.S. compreso tematismo finalizzato alla gestione Aule – collegamento con progetto gestione prenotazione spazi) - n° locali H/H+ identificati da cartello aggiornato/n° locali H/H+ (contestuale aggiornamento banca dati Ar.Te.M.I.U.S. e tematismo specifico aree H/H+)	- Ricognizione destinazione d'uso realizzata/non realizzata - Censimento e creazione di un archivio delle aule realizzato/non realizzato - Sistema di monitoraggio dei consumi realizzato/non realizzato - Risparmio sulle utenze: costo al mq. per luce, gas e acqua nel 2011	Realizzato/non realizzato
<i>TARGET anno 2012 (risultati attesi)</i>	<u>Entro il 31 dicembre 2012</u> - Realizzazione dell'archivio fotografico degli immobili - Predisposizione programma annuale delle manutenzioni - Realizzazione albo fornitori per lavori, beni e servizi		<u>Entro 31 dicembre 2012</u> - Realizzazione banca dati informatizzata degli immobili	<u>Entro 31 dicembre 2012</u> - Aggiornamento del Piano Gestione Sicurezza Aule e identificazione di almeno il 90% delle aule - Aggiornamento della gestione informativa accesso locali a pericolosità specifica e individuazione di almeno il 90% dei locali	<u>Entro 31 dicembre 2012</u> - Ricognizione destinazione d'uso dei locali - Censimento e creazione archivio aule d'Ateneo - Realizzazione del sistema di monitoraggio dei consumi delle sedi - Riduzione del 10%, rispetto al 2011, del costo al mq. per luce, gas e acqua	<u>Entro il 31 dicembre 2012</u> - Realizzazione della banca documentale - Realizzazione del archivio fotografico degli immobili - Predisposizione programma annuale delle manutenzioni - Realizzazione albo fornitori per lavori, beni e servizi

OBIETTIVI TRASVERSALI ALLE AREE STRATEGICHE	INDICATORI	TARGET (risultati attesi)
Progetto e capitolato tecnico per la manutenzione in <i>outsourcing</i> delle attrezzature informatiche dei Dipartimenti	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione progetto entro il 30 ottobre 2012 2) Capitolato tecnico entro il 20 dicembre 2012
Analisi di impatto economico-organizzativo del supporto informatico all'attività delle Aree, finalizzato a contribuire al raggiungimento efficiente dei loro obiettivi	Realizzata/non realizzata	Presentazione analisi di impatto entro il 20 dicembre 2012
Studio di fattibilità tecnica per l'attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale (ex art. 50-bis del CAD)	Realizzato/non realizzato	Presentazione studio di fattibilità tecnica entro aprile 2012
Definizione di un piano formativo per il personale Tecnico-amministrativo dedicato all'utilizzo delle nuove tecnologie di lavoro collaborativo e di <i>office automation</i>	Realizzato/non realizzato	Presentazione piano formativo entro 30 ottobre 2012
Progetto di un <i>framework</i> per lo sviluppo di applicativi <i>software</i> ad uso interno e per l'integrazione dei prodotti di fornitori terzi con le specificità di ateneo	Realizzato/non realizzato	Presentazione progetto entro il 30 settembre 2012
Analisi di impatto dell'implementazione di tecnologie informatiche a supporto del processo di dematerializzazione dei flussi documentali	Realizzata/non realizzata	Presentazione analisi di impatto entro novembre 2012
Progetto e realizzazione del nuovo sito <i>web</i> di Ateneo	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione progetto entro il 30 giugno 2012 2) Realizzazione entro il 20 dicembre 2012
Progetto per il nuovo servizio di materiali didattici <i>on-line</i> , integrato con la piattaforma <i>e-learning</i> di Ateneo	Realizzato/non realizzato	Presentazione progetto entro il 31 luglio 2012
Progetto per una transizione graduale verso il <i>front office</i> telematico per le attività di segreteria degli studenti	Realizzato/non realizzato	Presentazione progetto entro il 30 novembre 2012
Progetto e conseguente implementazione di un sistema integrato di gestione delle aule e degli spazi comuni dell'Ateneo.	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione progetto entro il 31 agosto 2012 2) Realizzazione entro il 30 ottobre 2012
Progetto e conseguente realizzazione di strumenti e tecnologie a supporto dell'attività didattica: piattaforma <i>e-learning</i> di ateneo, impianto mobile per lo <i>streaming</i> audio e video, potenziamento rete teledidattica	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione progetto entro il 30 settembre 2012 2) Realizzazione entro il 20 dicembre 2012
Progetto, capitolato tecnico e relativo bando di gara per una nuova piattaforma di comunicazione, posta elettronica, <i>messaging</i> , <i>web community</i> per gli studenti	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione progetto e capitolato tecnico entro il 30 giugno 2012 2) Bando di gara entro il 31 agosto 2012
Progetto per una condivisione efficiente dei flussi documentali e informativi dell'Amministrazione mediante una "scrivania virtuale"	Realizzato/non realizzato	Presentazione progetto entro il 30 settembre 2012
Progetto per razionalizzare e ottimizzare le infrastrutture di rete, di calcolo e di <i>storage</i> a supporto dei servizi informatici erogati agli utenti, con una riduzione di almeno il 10% degli attuali costi annui di gestione	Realizzato/non realizzato	Presentazione progetto entro il 30 settembre 2012
Piano di emergenza in grado di assicurare la continuità delle operazioni indispensabili per il servizio e il ritorno alla normale operatività ex art. 50-bis del CAD	Realizzato/non realizzato	Presentazione Piano della "continuità operativa" e piano di <i>disaster recovery</i> entro il 20 dicembre 2012
Studio di fattibilità, progetto e capitolato tecnico per la realizzazione di un sistema telefonico integrato con tecnologie VoIP	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione studio di fattibilità entro il 30 giugno 2012 2) Presentazione progetto entro il 31 agosto 2012 3) Capitolato tecnico entro il 30 ottobre 2012

OBIETTIVI TRASVERSALI ALLE AREE STRATEGICHE	INDICATORI	TARGET (risultati attesi)
Organizzazione di una campagna mirata alla raccolta 5 x mille a favore dell'Ateneo	Entrate da raccolta 5 x mille nel 2011	Entro il 31 dicembre 2012, incremento del 5% delle entrate da raccolta 5 x mille nel 2011
Realizzazione campagna mirante a far conoscere la riforma Gelmini, con particolare riferimento all'impatto sull'organizzazione delle attività didattiche dell'Ateneo	Realizzata/non realizzata	Realizzazione campagna entro il 31 dicembre 2012
Riorganizzazione del sito <i>web</i> di Ateneo, con particolare riferimento alla <i>home page</i>	Realizzato/non realizzato	Riorganizzazione del sito <i>web</i> entro il 31 dicembre 2012
Progettazione <i>newsletter</i> di Ateneo	Realizzato/non realizzato	Progettazione <i>newsletter</i> di Ateneo entro il 31 dicembre 2012
Razionalizzazione e organizzazione del sistema di gestione degli spazi dell'Ateneo per attività convegnistiche e istituzionali	Realizzato/non realizzato	Razionalizzazione e organizzazione entro il 31 dicembre 2012
Predisposizione manuale di stile	Realizzato/non realizzato	Predisposizione manuale di stile entro il 31 dicembre 2012
Attivazione "banca dati" delle relazioni internazionali dell'Ateneo	Realizzata/non realizzata	Attivazione "banca dati" entro il 31 dicembre 2012
Predisposizione del nuovo Regolamento di amministrazione contabilità e finanza e revisione dei Regolamenti correlati, di concerto con il Servizio Affari istituzionali e legali	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione agli Organi di Governo della bozza di Regolamento entro il 30 settembre 2012 2) Approvazione Regolamento entro il 31 dicembre 2012
Consolidamento e monitoraggio della contabilità economico patrimoniale	Realizzato/non realizzato	Consolidamento e monitoraggio entro il 31 dicembre 2012
Linee guida per le procedure di acquisto in economia di forniture e servizi	Realizzato/non realizzato	Presentazione linee guida entro il 31 dicembre 2012
Migliorare l'efficienza dell'utilizzo del parco auto come da direttiva 6/2010 e DPCM 3/08/2011 del Dip.to Funzione Pubblica	Costo parco auto nel 2011	1) Report entro il 30 settembre 2012 2) Entro il 31 dicembre 2012, diminuzione di almeno il 20% del costo parco auto rispetto al 2011
Richieste di acquisto e ordini <i>on line</i>	Realizzato/non realizzato	Operatività entro il 31 dicembre 2012
Analisi sui processi di acquisizione interna ai Dipartimenti	Realizzato/non realizzato	Presentazione analisi entro il 31 dicembre 2012
Linee guida per l'accentramento delle procedure di acquisizione di beni e servizi.	Realizzate/non realizzate	Presentazione linee guida entro il 31 dicembre 2012
Predisposizione dei seguenti documenti di bilancio: riclassificato finanziario a preventivo e a consuntivo, bilancio consolidato -budget economico e degli investimenti, bilancio triennale -budget economico e degli investimenti	Realizzato/non realizzato	Predisposizione documenti di bilancio entro il 31 dicembre 2012
Linee guida per l'accentramento delle procedure contabili derivanti dall'adozione del bilancio unico.	Realizzate/non realizzate	Presentazione linee guida entro il 31 dicembre 2012
Automazione delle procedure di contabilizzazione degli stipendi, dei compensi ad esterni e degli adempimenti del sostituto d'imposta. Ottimizzazione del flusso di informazioni stipendiali e fiscali da e verso il personale e tra Ateneo, ente tesoriere, agenzia delle entrate ed enti previdenziali	Realizzata/non realizzata	Attuazione entro il 31 dicembre 2012
Coordinamento della validazione e diffusione dei flussi informativi amministrativi e contabili delle strutture dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Coordinamento a regime entro il 31 dicembre 2012
Coordinamento dei rapporti con l'ANVUR e con la CIVIT	Realizzato/non realizzato	Coordinamento di tutti i rapporti con ANVUR e CIVIT

OBIETTIVI TRASVERSALI ALLE AREE STRATEGICHE	INDICATORI	TARGET (risultati attesi)
Coordinamento attività per il rinnovo degli Organi in applicazione dell'entrata in vigore del nuovo Statuto	Realizzato/non realizzato	Conclusione coordinamento entro il 31 dicembre 2012
Coordinamento attività per la regolamentazione prevista dalla L. 240/2010 (riforma Gelmini), con particolare riferimento alla revisione del Regolamento Generale di Ateneo, del Regolamento Didattico di Ateneo e del Regolamento di Amministrazione e Contabilità.	Realizzato/non realizzato	1) Presentazione agli Organi di Governo delle bozze dei regolamenti entro il 30 settembre 2012 2) Approvazione regolamenti entro il 31 dicembre 2012
Predisposizione di provvedimenti di delega di funzioni e di firma per i responsabili delle Aree amministrative	Realizzato/non realizzato	Predisposizione provvedimenti di delega entro il 31 dicembre 2012
Avvio dell'applicativo "Titulus organi", con la previsione di una fase sperimentale in strutture pilota dell'Amministrazione Centrale	Realizzato/non realizzato	1) Individuazione strutture pilota entro il 30 settembre 2012 2) Attivazione a regime entro il 31 dicembre 2012

9.3 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2012

Di seguito si riportano gli obiettivi per l'anno 2012 dei Dirigenti attualmente in servizio presso l'Ateneo.

Il Direttore Generale

L'anno 2012 si caratterizza con l'implementazione dei nuovi Organi di governo dell'Ateneo. L'avvio della nuova *governance* prevede da un lato il rinnovo degli Organi, dall'altro una complessiva revisione regolamentare che deve allineare i vari processi decisionali ai contenuti dello statuto pubblicato in Gazzetta Ufficiale all'inizio del corrente anno. Ciò porta con sé anche la definitiva implementazione della tecnostruttura a livello didattico e dipartimentale, ridistribuendo il personale tecnico-amministrativo in funzione delle scelte che saranno operate e delle competenze necessarie per affrontare la nuova amministrazione così come voluta dalla legge Gelmini.

In tale contesto è strategico presiedere all'avvio funzionale e al mantenimento dei prodotti informatici ritenuti di grande importanza proprio per supportare il processo di cambiamento dell'Università degli Studi di Udine e l'avvio del Sistema di qualità nell'ambito delle attività didattiche che la certificazione di qualità dei servizi dedicati agli studenti.

Al Direttore Generale viene richiesto, in sintonia con le decisioni degli Organi di governo collegiali e con il Rettore, di coordinare complessivamente le varie azioni necessarie per concretizzare lo scenario di *governance*, di organizzazione e di informatizzazione, come sopra delineato.

Il Dirigente

Gli obiettivi per l'anno 2012 del Dirigente attualmente in servizio presso l'Ateneo sono esposti di seguito, con l'evidenza degli indicatori di riferimento.

	OBIETTIVI	indicatore
Direttore del Consorzio Universitario del Friuli	Portare a compimento la regolarizzazione dei rapporti di credito/debito tra Università e Consorzio Universitario del Friuli con relativa liquidazione delle pendenze	Completa liquidazione entro 31/12/2012
Azienda Agraria	Curare la transizione dell'Azienda Agraria alla nuova struttura organizzativa. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> transizione del bilancio dell'Azienda nel bilancio unico di ateneo in contabilità economico patrimoniale a decorrere dall'esercizio 2012 con certificazione delle risultanze contabili al 31.12.2011 e relativi passaggi di consegna ai nuovi responsabili relazione sulle attività e i rapporti contrattuali in essere, con relative scadenze alla data di disattivazione dell'Azienda al fine del corretto passaggio alla nuova struttura organizzativa 	Entro 31/05/2012
		Entro 15/06/2012
Referente di ateneo per l'insediamento della Scuola Superiore presso la sede Toppo/Wassermann	curare l'insediamento della Scuola Superiore presso la sede Toppo/Wassermann: <ul style="list-style-type: none"> disposizione documenti di gara, selezione fornitori dei servizi e stipula dei contratti 	Contratto per fornitura arredi entro il 31/12/2012
Referente dell'Ateneo per gli aspetti di natura amministrativa e organizzativa presso le sedi di Gorizia e Pordenone	referente per gli aspetti di natura amministrativa e organizzativa presso le sedi di Gorizia: <ul style="list-style-type: none"> contratto di comodato per immobile S. Chiara con Comune di Gorizia accordo di gestione immobile S. Chiara con Consorzio di Gorizia 	Stipula entro il 30/09/2012