



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

PIANO DELLA *PERFORMANCE*
2013-2015

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

Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 febbraio 2013

Servizio Sviluppo e controllo direzionale

INDICE

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	3
1.1	Il Piano della performance come parte del ciclo di gestione della performance.....	4
1.2	Gli obiettivi del Piano della performance.....	5
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI <i>STAKEHOLDERS</i>	6
2.1	Chi siamo	6
2.2	Cosa facciamo	7
2.3	Come operiamo	7
3	IDENTITÀ.....	10
3.1	L'Ateneo in cifre.....	10
3.2	Mandato istituzionale e missione.....	13
3.3	Albero della performance	14
4	ANALISI DEL CONTESTO	16
4.1	Analisi del contesto esterno.....	16
4.2	Analisi del contesto interno	17
4.3	Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	19
5	AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2013-2015	23
5.1	Didattica	23
5.2	Dal Progetto Qualità al Presidio della Qualità	26
5.3	Ricerca e trasferimento tecnologico	28
5.4	Internazionalizzazione	29
5.5	Risorse umane	30
5.6	Edilizia e logistica	32
6	GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2013.....	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>	35
9	ALLEGATI.....	36
9.1	Obiettivi per l'anno 2013 dell'Amministrazione centrale ,costituita da otto Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di staff.....	37
9.2	Obiettivi per l'anno 2013 dei Dipartimenti e delle Strutture decentrate	58
9.3	Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2013	65

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il presente Piano della *performance* è il terzo adottato dall'Ateneo, da quando l'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 ha previsto 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 2012-2014, dotandosi anche² 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 riferita, come già avvenuto lo scorso anno, alla *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 mantenere la struttura della batteria degli obiettivi operativi già predisposta lo scorso anno, aggiornando i contenuti dei singoli obiettivi per l'anno 2013 e con la consapevolezza che per definire compiutamente i relativi sistemi di misurazione e valutazione sarà necessario attendere l'entrata a regime del sistema integrato di controllo di gestione di cui l'Ateneo si sta dotando. È pertanto confermata l'impostazione generale del precedente Piano della *performance*, che ha previsto la progressiva valutazione della *performance* nelle sue diverse accezioni e

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.

l'individuazione di 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 riferimento agli adempimenti previsti dalla CIVIT per l'anno 2013, e costituisce⁴ un riferimento per gli adempimenti dell'Ateneo per la parte coerente con le indicazioni metodologiche che la CIVIT ha progressivamente definito⁵ a partire dalla delibera n. 9 del 2010. Come è noto, tale delibera, richiamando gli adempimenti dei Nuclei di valutazioni derivanti dalla legge 537/1993 e dalla legge 370/99, ha espresso l'avviso "che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale".

Figura 1 – Gli adempimenti previsti nel 2013 per il ciclo di gestione della *performance*

Data	Amministrazione	OIV
31 gennaio	Piano della <i>performance</i> (comprensivo della pubblicazione / aggiornamento dell'elenco dei servizi)	
Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>		Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i> *
30 aprile		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente*
30 giugno	Relazione sulla <i>performance</i>	
15 settembre		Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro
30 novembre		Monitoraggio premialità*

*I nuovi adempimenti, rispetto a quelli del 2012, saranno oggetto di specifiche indicazioni operative agli OIV da parte della Commissione.

Per quanto riguarda la trasparenza e, più in generale, l'applicazione della legge 190/2012 la Commissione si riserva di integrare il calendario in relazione alle modifiche normative in corso.

Fonte: CIVIT, delibera 6/2013

Con queste premesse il Piano della *performance* dell'Università degli studi di Udine è stato impostato per contenere 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;

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*".

- d) riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

1.2 Gli obiettivi del Piano della performance

Nel Piano sono esplicitati i criteri di rilevanza e pertinenza degli obiettivi⁶ in un'ottica di gradualità degli interventi per il raggiungimento degli obiettivi e di miglioramento continuo della *performance* con il fine di porre in essere a regime sia la correlazione degli obiettivi con le risorse disponibili⁷, sia il collegamento tra obiettivi e risorse disponibili, coerentemente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio⁸.

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 operativi per l'anno 2013 dell'Amministrazione centrale costituita da otto Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di *staff*.
- Obiettivi operativi per l'anno 2013 delle strutture decentrate.
- Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2013

Il Piano, nel suo divenire e con i citati 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 40 mila i laureati di questo Ateneo, che conta 16.397 studenti ai quali si aggiungono altri 2.045 studenti iscritti a corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master, corsi di perfezionamento, corsi "Erasmus", corsi singoli, corsi abilitanti, corsi di formazione e altre tipologie di percorsi formativi¹⁵. L'Ateneo offre attualmente 34 corsi di laurea e 34 corsi di laurea magistrale¹⁶, la Scuola Superiore, istituto per l'eccellenza attivato nel 2004, 704 docenti e ricercatori¹⁷, 163 assegnisti, 547 tecnici-amministrativi¹⁸ e 35 collaboratori ed esperti linguistici.

Sono Organi centrali dell'Ateneo¹⁹:

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;

¹⁵ I dati si riferiscono all'a.a. 2011/2012 perché per l'a.a. 2012/2013 le iscrizioni sono ancora in corso.

¹⁶ Nei 34 corsi di laurea magistrale sono inclusi i 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

¹⁷ Con riferimento ai 704 docenti e ricercatori, quattro, due in "entrata" e due in "uscita", svolgono attività di didattica e di ricerca con altri atenei, in convenzione al 100% ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010, al 31/12/2012 è in servizio anche un Professore associato, non conteggiato nel totale di 704 in quanto è in convenzione in "entrata" al 90%, ex art. 6 cc 11 L. 240/2010.

¹⁸ Nel totale di 547 tecnici-amministrativi sono compresi anche 3 Dirigenti.

¹⁹ Titolo III dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, emanato con Decreto Rettorale n. 1 del 02 gennaio 2012.

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.

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, poste a supporto dei percorsi formativi dell'Ateneo, quali il Centro Universitario di servizi per la ricerca e la didattica in agricoltura (CUSA), 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.

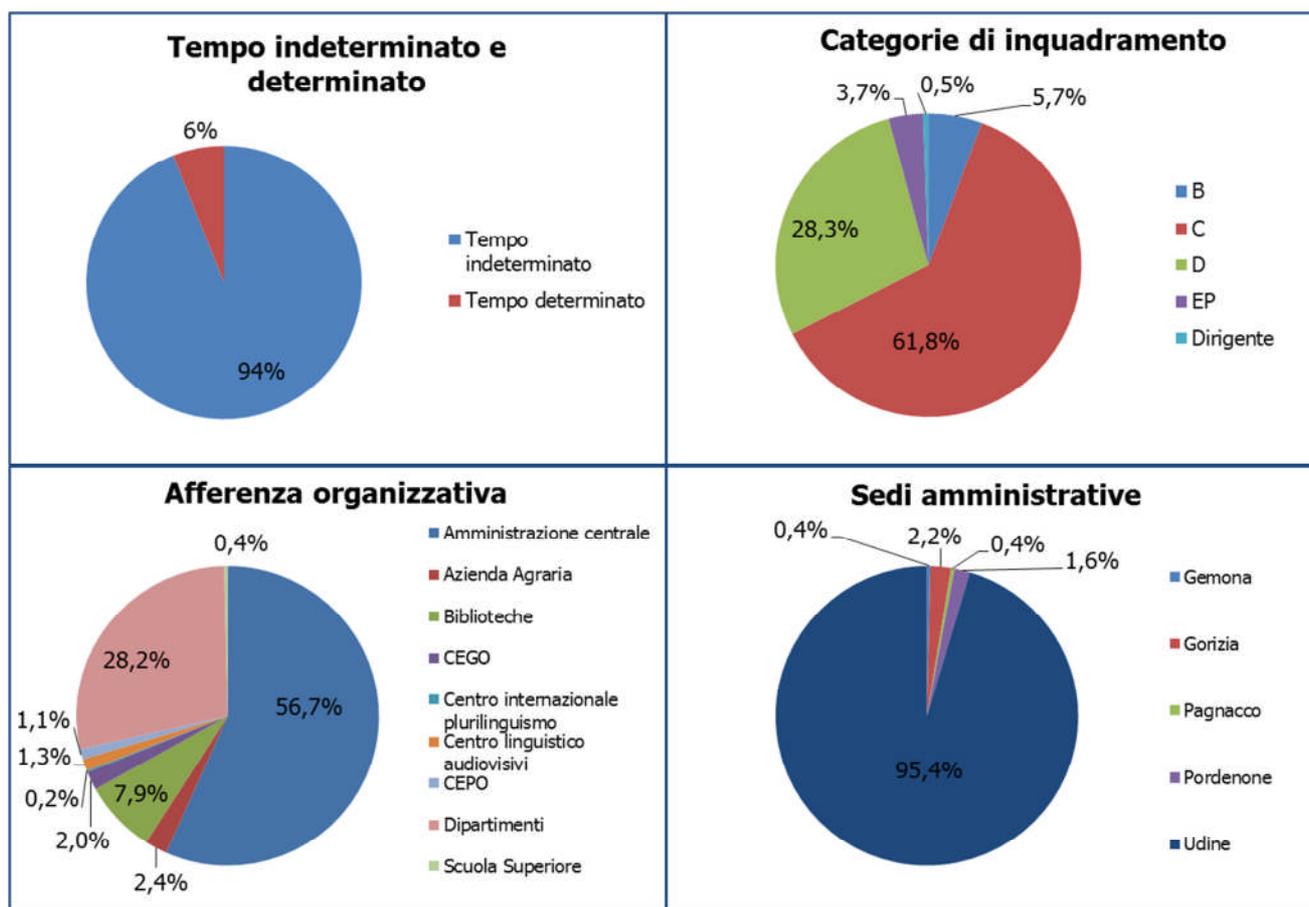
Come emerge chiaramente dall'analisi, seppur sintetica, delle attività sviluppate in ambienti complessi e diversificati, l'Ateneo si caratterizza, anche, per la ricchezza dell'articolazione della comunità universitaria e

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.

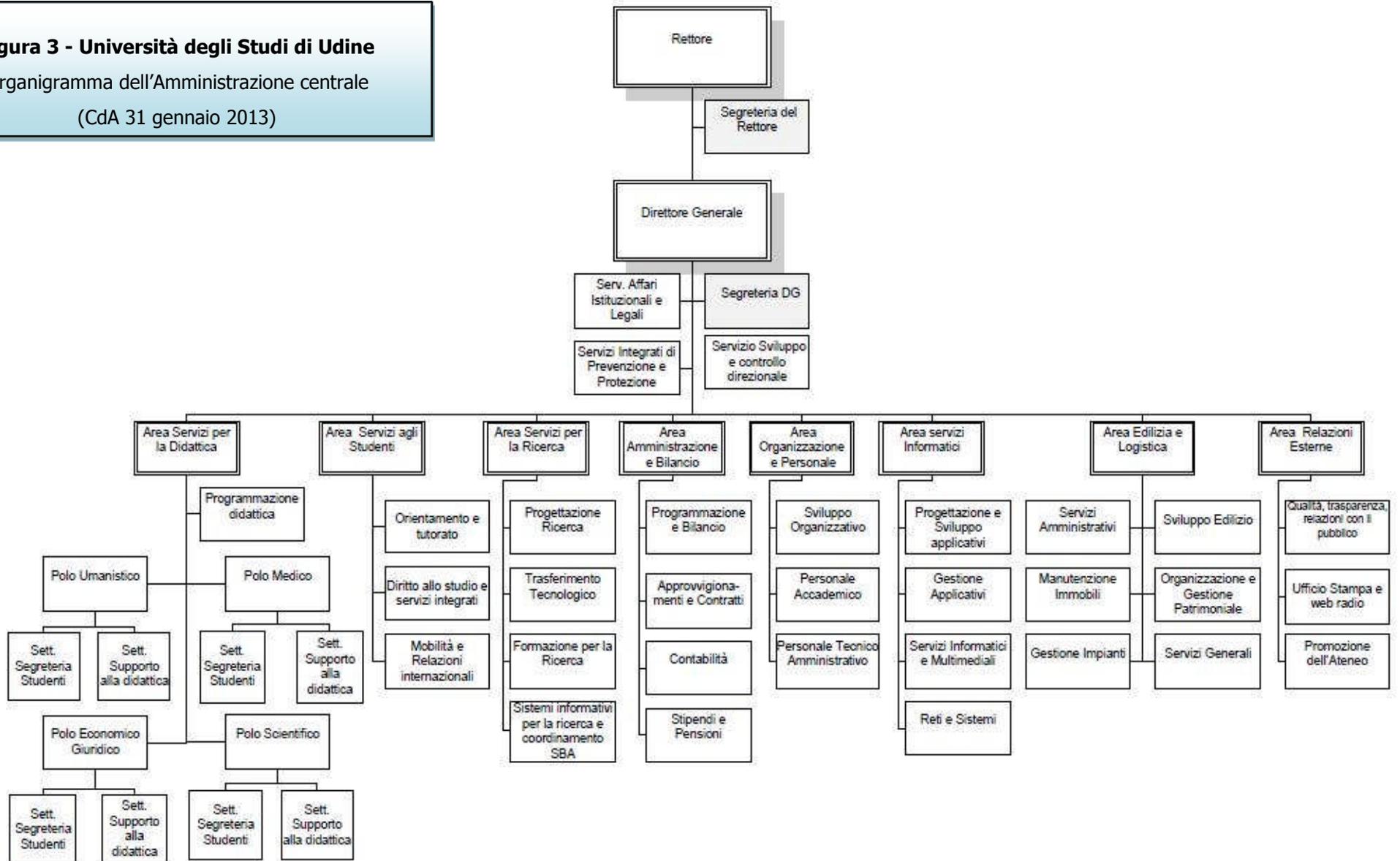
Figura 2 – Caratteristiche di contesto del personale Dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo: 31/12/2012.



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 31 gennaio 2013.

Figura 3 - Università degli Studi di Udine
 Organigramma dell'Amministrazione centrale
 (CdA 31 gennaio 2013)



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>	16.397	<i>a.a. 2011/2012</i>
<i>Laureati</i>	2.917	<i>anno solare 2012</i>
<i>Docenti*</i>	383	31/12/2012
<i>Ricercatori*</i>	319	
<i>Assistenti Universitari</i>	2	
<i>Personale Dirigente e tecnico-amministrativo</i>	547	
<i>Collaboratori ed esperti linguistici</i>	35	
<i>Assegnisti di ricerca</i>	163	
<i>Dottorandi</i>	404	<i>a.a. 2011/2012</i>
<i>Specializzandi</i>	328	
<i>Iscritti a Master</i>	208	
DIDATTICA		
<i>Poli didattici</i>	4	<i>a.a. 2012/2013</i>
<i>Corsi di laurea</i>	34	
<i>Corsi di laurea magistrale</i>	34	
<i>Corsi di Dottorato</i>	21	
<i>Scuole di specializzazione**</i>	19	
<i>Master</i>	7	
<i>Scuola Superiore</i>	1	
RICERCA		
<i>Progetti Internazionali</i>	27	31/12/2012
<i>Contratti stipulati</i>	17	
<i>Contratti attivi</i>	43	
<i>di cui coordinati</i>	6	
<i>Brevetti attivi (di cui commercializzati)</i>	51 (24)	
SERVIZI PER GLI STUDENTI		
<i>Aule</i>	214	31/12/2012
<i>Sale di lettura</i>	34	
<i>Aule informatiche</i>	22	
<i>Postazioni pc</i>	647	
<i>Biblioteche</i>	4	
<i>Posti lettura nelle biblioteche</i>	741	
<i>Volumi in biblioteca</i>	836.872	
<i>Banche dati</i>	72	

Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA, Data warehouse d'Ateneo, Sistema bibliotecario - Note: *Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 4 sono in regime di convenzione al 100% secondo l'ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010 due dei quali provengono da altri Atenei e due sono attualmente in servizio presso altre sedi universitarie risultando in aspettativa presso il nostro Ateneo. Al 31/12/2012 è in servizio un Professore associato, non conteggiato nel totale di 704 in quanto è in convenzione in "entrata" al 90% ex art. 6 cc 11 L. 240/2010. **Dato stimato in attesa dell'emanazione del Decreto MIUR con il quale si assegneranno i contratti di formazione specialistica.

BILANCIO DI GENERE

	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine	Periodo di riferimento
<i>Studenti</i>	7.576	8.821	16.397	46,20%	53,80%	a.a. 2011-2012
<i>Docenti e ricercatori*</i>	476	228	704	67,61%	32,39%	al 31/12/2012
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	219	328	547	40,04%	59,96%	
<i>Collaboratori ed esperti linguistici</i>	10	25	35	28,57%	71,43%	

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA e Data warehouse d'Ateneo

Note: *Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 4 sono in regime di convenzione al 100% secondo l'ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010 due dei quali provengono da altri Atenei e due sono attualmente in servizio presso altre sedi universitarie risultando in aspettativa presso il nostro Ateneo. Al 31/12/2012 è in servizio un Professore associato, non conteggiato nel totale di 704 in quanto è in convenzione in "entrata" al 90% ex art. 6 cc 11 L. 240/2010.

ETÀ MEDIA

	Maschi	Femmine	Totale
<i>Docenti e ricercatori*</i>	51,1	48,5	50,2
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	47,6	46,0	46,6

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA al 31/12/2012.

Note: *Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 4 sono in regime di convenzione al 100% secondo l'ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010 due dei quali provengono da altri Atenei e due sono attualmente in servizio presso altre sedi universitarie risultando in aspettativa presso il nostro Ateneo. Al 31/12/2012 è in servizio un Professore associato, non conteggiato nel totale di 704 in quanto è in convenzione in "entrata" al 90% ex art. 6 cc 11 L. 240/2010.

BILANCIO DI PREVISIONE 2013-2015

		2013	2014	2015
A	PROVENTI OPERATIVI	133.718.130,00	111.422.805,00	109.428.910,00
I	PROVENTI PROPRI	46.430.950,00	26.456.705,00	25.009.160,00
1)	Proventi per la didattica	17.700.000,00	17.890.000,00	18.375.000,00
2)	Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	-	-	-
3)	Ricerche con finanziamenti competitivi	-	-	-
4)	Proventi su progetti finanziati da terzi	22.121.996,00	6.857.950,00	5.024.474,00
5)	Utilizzo Fondi vincolati per progetti d'Ateneo	6.608.954,00	1.708.755,00	1.609.686,00
II	CONTRIBUTI	87.102.210,00	84.776.940,00	84.227.810,00
1)	Contributi MIUR e altri Ministeri	81.075.040,00	79.504.240,00	79.196.610,00
2)	Contributi Enti locali	3.321.180,00	3.043.150,00	2.891.240,00
3)	Contributi Unione Europea	407.000,00	407.000,00	407.000,00
4)	Contributi da Enti vari e privati	2.298.990,00	1.822.550,00	1.732.960,00
III	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.	-	-	-
1)	Proventi per attività assistenziale e Servizio Sanitario Nazionale	-	-	-
IV	PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-
1)	Proventi per gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-
V	ALTRI PROVENTI	184.970,00	189.160,00	191.940,00
1)	Proventi diversi	184.970,00	189.160,00	191.940,00
VI	VARIAZIONE LAVORI IN CORSO	-	-	-
1)	Variazione lavori in corso	-	-	-
VII	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
1)	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
B	COSTI OPERATIVI	132.724.620,00	112.444.915,00	111.002.970,00
VIII	COSTI SPECIFICI	98.684.270,00	78.727.195,00	76.910.540,00
1)	Sostegno agli studenti	11.966.700,00	12.421.130,00	12.248.220,00
2)	Interventi per il diritto allo studio	-	-	-
3)	Sostegno alla ricerca e all'attività editoriale	-	-	-
4)	Personale dedicato alla ricerca e alla didattica	56.929.580,00	56.866.800,00	57.129.100,00
5)	Acquisto materiale di consumo per laboratori	60.000,00	59.000,00	59.000,00
6)	Trasferimenti a partner di progetti coordinati	-	-	-
7)	Altri costi specifici	1.369.440,00	1.282.160,00	1.382.160,00
8)	Spese per progetti finanziati da terzi	21.906.396,00	6.606.650,00	4.737.074,00
9)	Spese per progetti d'Ateneo	6.452.154,00	1.491.455,00	1.354.986,00
IX	COSTI GENERALI	31.587.610,00	31.109.880,00	31.411.090,00
1)	Personale tecnico-amministrativo	19.440.880,00	19.396.880,00	19.396.880,00
2)	Acquisto materiali	265.380,00	271.860,00	273.170,00
3)	Acquisto di libri, periodici, materiale bibliografico	15.150,00	15.860,00	16.370,00
4)	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali	8.332.740,00	8.408.090,00	8.648.330,00
5)	Costi per godimento di beni di terzi	2.671.540,00	2.154.170,00	2.162.520,00
6)	Altri costi generali	861.920,00	863.020,00	913.820,00
X	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.872.400,00	2.057.500,00	2.131.000,00
1)	Ammortamenti immobilizzazioni	1.872.400,00	2.057.500,00	2.131.000,00
2)	Svalutazione crediti	-	-	-
XI	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	-	-	-
1)	Accantonamenti a fondi rischi ed oneri	-	-	-
XII	ALTRI ACCANTONAMENTI	-	-	-
XIII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	580.340,00	550.340,00	550.340,00
1)	Imposte	352.700,00	342.700,00	342.700,00
2)	Restituzioni e rimborsi	227.640,00	207.640,00	207.640,00
3)	Altri oneri	-	-	-
	DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	993.510,00	- 1.022.110,00	- 1.574.060,00
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	- 873.510,00	- 706.720,00	- 614.310,00
C1	PROVENTI FINANZIARI	-	-	-
1.1)	Proventi finanziari	-	-	-
C2	INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	873.510,00	706.720,00	614.310,00
2.1)	Interessi passivi	873.260,00	706.470,00	614.060,00
2.2)	Altri oneri finanziari	250,00	250,00	250,00
C3	UTILI E PERDITE SU CAMBI	-	-	-
3.1)	Utili su cambi	-	-	-
3.2)	Perdite su cambi	-	-	-
3	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-
D1	RIVALUTAZIONI DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-
1.1)	Rivalutazione di attività finanziarie	-	-	-
D2	SVALUTAZIONI DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-
2.1)	Svalutazioni di attività finanziarie	-	-	-
E	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-	-	-
E1	PROVENTI STRAORDINARI	-	-	-
1.1)	Proventi straordinari	-	-	-
E2	ONERI STRAORDINARI	-	-	-
2.1)	Oneri straordinari	-	-	-
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	120.000,00	- 1.728.830,00	- 2.188.370,00
F	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ES. (CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE)	120.000,00	120.000,00	120.000,00
F1	IRES SU ATTIVITÀ COMMERCIALE	120.000,00	120.000,00	120.000,00
1.1)	Ires su attività commerciale	120.000,00	120.000,00	120.000,00
	RISULTATO DI ESERCIZIO	-	- 1.848.830,00	- 2.308.370,00

Fonte dei dati: 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*²⁰ 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 2013 e la cui realizzazione tende a ottenere un *outcome*²¹ 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 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.

²⁰ Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010 pag. 13.

²¹ 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 con l'indicazione delle cinque aree strategiche

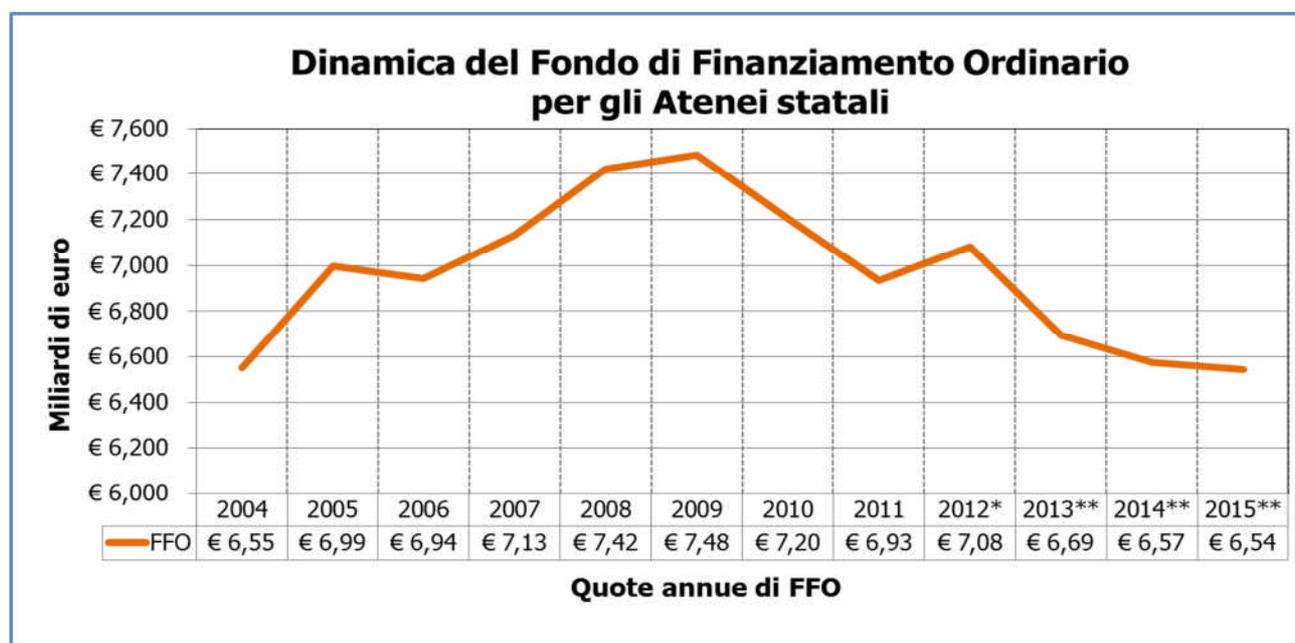


4 ANALISI DEL CONTESTO

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 2013-15, recepita nella Legge di stabilità 2013 che è stata approvata dal Parlamento il 24 dicembre 2012. In particolare, è prevista un'ulteriore contrazione dei finanziamenti al Sistema universitario italiano, 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 correnti²².

Figura 5 – Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) destinato agli atenei statali dal 2004 al 2015* (miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati Relazione di accompagnamento al Conto Consuntivo del 2011, D.M. n. 71 del 16 aprile 2012 e sulla tabella allegata alla Legge di stabilità 2013 (legge n. 228 del 24 dicembre 2012).

Le previsioni dei finanziamenti ministeriali, almeno con riferimento al medio periodo, non appaiono pertanto destinate a incidere positivamente su una spesa media per studente universitario che in Italia si mantiene ancora strutturalmente inferiore alla media OCSE.

²² L'incremento del FFO nel 2012 è dovuto alle risorse aggiuntive *una tantum* derivanti dal cosiddetto "Scudo fiscale".

4.2 Analisi del contesto interno

L'Università di Udine si caratterizza sia per una vocazione internazionale, che porta una sempre maggiore percentuale di studenti all'estero per intraprendere un'esperienza fondamentale per il loro percorso formativo, sia per un forte legame con il proprio territorio di riferimento, testimoniato da oltre 4 mila tirocini attivati nell'ultimo triennio, in favore degli studenti. 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 nell'anno 2012. 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 terzo posto di Medicina e Chirurgia (+1 rispetto al 2011). Guadagnano posizioni su base annua anche Agraria (+3) e Scienze MM.FF.NN. (+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 nel 2011 ha trovato occupazione, a fronte della media nazionale del 47,8%.

Il dato occupazionale dei laureati triennali si attesta al 52% contro una media nazionale del 44,1%, mentre tra i laureati magistrali il tasso di occupazione dichiarato è del 67% a fronte del 59% a livello italiano.

I risultati presentati contribuiscono a mantenere elevata l'attrattività dei percorsi formativi che nell'a.a. 2012/2013 si è concretizzata in 4.112 immatricolati che, alla data ufficiale di chiusura delle immatricolazioni, hanno scelto i corsi di laurea triennale, a ciclo unico e magistrale²³.

L'attività multidisciplinare svolta dai 704 docenti e ricercatori²⁴ dell'Ateneo nei 14 Dipartimenti, nei centri interdipartimentali, nel Centro di eccellenza per lo studio della plasticità muscolare (Mati) e nelle strutture di riferimento: il Centro Universitario di servizi per la ricerca e la didattica in agricoltura (CUSA), 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",

²³ Il dato è riferito al 5 novembre 2012 ed 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.

²⁴ Con riferimento ai 704 docenti e ricercatori, quattro, due in "entrata" e due in "uscita", svolgono attività di didattica e di ricerca con altri atenei, in convenzione al 100% ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010, al 31/12/2012 è in servizio anche un Professore associato, non conteggiato nel totale di 704 in quanto è in convenzione in "entrata" al 90%, ex art. 6 cc 11 L. 240/2010.

finanziato per quasi 3 milioni di euro dallo European Research Council nell'ambito degli Advanced Investigator Grants.

L'eccellenza della produzione scientifica dei docenti e ricercatori è stata confermata anche nel 2012 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 15,86% in più nel 2011 rispetto al 2010. Ancora più consistente è l'incremento della produttività scientifica in termini di *Impact factor* aggregato²⁵: +27,5% nel 2011 rispetto al 2010 (+20,3% nel 2010 rispetto al 2009)

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 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 74 domande di tutela presentate, per un totale di 51 brevetti attivi di cui 24 commercializzati con 36 contratti con imprese italiane e straniere. Gli *spin-off* attivi sono 31.

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 già nel 2010 il disavanzo pregresso dell'Amministrazione centrale con azioni specifiche destinate a mettere in sicurezza la sostenibilità della *mission* dell'Ateneo. Ottenuto questo importante risultato, è stato possibile affrontare progressivamente le successive incertezze

²⁵ *Impact Factor* aggregato: rapporto in cui il denominatore è dato dalla somma del numero degli articoli dell'Ateneo, contenuti in WoS, pubblicati nei due anni precedenti (t-1 e t-2) e il numeratore è dato dalla somma del numero di citazioni ricevute nell'anno t dai medesimi articoli. Non è significativo calcolare alla data attuale l'*Impact Factor* aggregato per l'anno 2012 in quanto il dato diventerà via via più robusto nel corso del 2013.

finanziarie, che pare si manifesteranno anche nel triennio 2013-2015, da una posizione patrimoniale che si mantiene sostanzialmente solida.

Con la graduale implementazione di un sistema integrato di controllo di gestione, gli Organi di governo dell'Ateneo potranno disporre di strumenti direzionali efficaci ed efficienti per affrontare le prossime scelte strategiche.

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 batteria di dieci indicatori a valenza triennale, funzionale alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della tecnostruttura dell'Ateneo;
- definire, per l'anno 2013, una serie di obiettivi operativi delle strutture amministrative e delle loro articolazioni, coerenti con gli obiettivi delle aree strategiche individuati per il triennio 2013-2015.

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 i precedenti Piani della *performance* 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 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 obiettivi 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	Obiettivi		
			2013	2014	2015
1	Costo personale/FFO	Spese per il personale anno 20XX/Valore FFO anno 20XX	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Diminuzione rispetto all'anno precedente
2	Rapporto studenti regolari/docenti equivalenti	N. studenti regolari/N. docenti equivalenti	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	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	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)	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)	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	Diminuzione 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	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Non aumento rispetto all'anno precedente

(continua)

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

N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Obiettivi		
			2013	2014	2015
9	Soddisfazione studenti riguardo agli spazi a disposizione	Indice di soddisfazione complessiva (indagine <i>customer satisfaction</i>)	Soddisfazione > 70% studenti (indagine a campione)	Incremento rispetto all'anno precedente	Incremento rispetto all'anno precedente
10	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a laboratori/(N. docenti e ricercatori + assegnisti + dottorandi)	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.

5 AREE STRATEGICHE E OBIETTIVI PER IL TRIENNIO 2013-2015

Di seguito si riportano gli obiettivi dell'Ateneo riferiti alle cinque aree strategiche funzionali al raggiungimento della *mission* dell'Ateneo nel triennio 2013-2015, che s gli obiettivi previsti per il 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 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 Dal Progetto Qualità al Presidio della 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 e che è proseguita con il D.M. 47/2013 e con il documento "AVA" (Autovalutazione, Valutazione Periodica, Accredimento) dell'ANVUR²⁹ che ha previsto l'istituzione di un Presidio di qualità di Ateneo.

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.

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.

²⁹ Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), istituita con DPR 1 Febbraio 2010, n.76.

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.

A seguito di quanto previsto dal citato D.M. 47/2013 e dal documento "AVA", 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.

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 qualifica quale occasione di *training* orientato alla cultura della valutazione per la qualità.

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

- la rete dei Manager didattici, divenuta operativa nel corso del 2012;
- 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 o italiani che hanno conseguito all'estero il titolo di studio 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;
- Promuovere la collaborazione con il sistema socio-economico del territorio al fine di procurarsi risorse finanziarie finalizzate alle borse di dottorato.

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 e uscita (*incoming and outgoing*) con il programma Erasmus e/o con altri progetti di mobilità internazionale 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 in lingua inglese nell'ambito di accordi internazionali;
- Aumento dell'internazionalizzazione dei corsi di studio attraverso l'aumento dei percorsi a doppio titolo o a titolo congiunto;
- Aumento della partecipazione dell'Ateneo a progetti europei di visibilità internazionale (es: *Erasmus Mundus* azione 1 e 2).

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) 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.

- externalizzare le attività non essenziali;
- dare copertura alle posizioni organizzative che si prevedono scoperte al 31/12/12 quando lo consentiranno gli equilibri di bilancio e i vincoli ministeriali;
- 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 allestimento Palazzo Garzolini – Toppo Wassermann (condizionato stipula mutuo);
- completamento ristrutturazione seminterrato via Treppo;
- appalto lavori Maria Bambina (subordinato a stipula contratto di mutuo per finanziamento dell'opera);
- appalto lavori Biblioteca Polo scientifico (subordinato a stipula contratto di mutuo per finanziamento dell'opera);
- appalto lavori ristrutturazione "ex Renati femminile" (subordinato a stipula contratto di mutuo per finanziamento dell'opera);
- avvio lavori grande aula via Margreth;
- approvazione progetto consolidamento ex chiesa S. Lucia (richiede risorse a completamento dei fondi attualmente disponibili);
- affidamento e avvio lavori palazzina laboratori Polo biomedico (subordinato accordo di programma con AOU S. Maria Misericordia);
- 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 2013

Gli obiettivi operativi che durante l'anno 2013 concorreranno al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel triennio 2013-2015 sono stati puntualmente definiti per le otto Aree e i loro Uffici, per i tre Servizi in *staff* alla Direzione Generale, e per le strutture decentrate, così come riportato nell'allegato al presente Piano.

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.

Inoltre, come ribadito dalla CiVIT nella delibera n. 6 del 2013, gli obiettivi, gli indicatori e i *target* contenuti nel Piano della *performance* dovranno essere coerenti, a regime, con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012 per la parte che prevede che le amministrazioni pubbliche predispongono annualmente sia il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, quale documento programmatico, a base triennale, redatto contestualmente al bilancio di previsione e allegato allo stesso, sia il rapporto sui risultati, ovvero il documento redatto alla fine di ciascun esercizio finanziario, che contiene le risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati e le cause degli eventuali scostamenti.

8 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Considerato che:

- il 2013 è il terzo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance*;
- la riforma del Sistema universitario di cui alla legge 240/2010, con i conseguenti decreti attuativi, è ancora in fase di rapida e tumultuosa attuazione;
- a seguito del D.M. 47/2013, l'ANVUR ha iniziato la fase operativa dell'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;
- durante l'anno inizierà l'implementazione di un sistema integrato di controllo di gestione.

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

9 ALLEGATI

9.1 Obiettivi per l'anno 2013 dell'Amministrazione centrale ,costituita da otto Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e tre Servizi di staff

U.O	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA AMMINISTRAZIONE E BILANCIO (ABIL)	Intera Area	Predisposizione dei regolamenti attuativi del Regolamento Generale di Amministrazione Finanza e Contabilità (C/terzi – trasferte)	Dipartimenti, SAIL	Realizzato/non realizzato	Adozione dei regolamenti entro il 31 dicembre 2013	
		Predisposizione Manuale di Contabilità	Dipartimenti	Realizzato/non realizzato	Adozione del manuale entro il 31 dicembre 2013	
	Programmazione e Bilancio	Predisposizione del Primo stato Patrimoniale al 1° gennaio 2012	ALOG	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31 maggio 2013	
	Contabilità	Implementazione integrazione ESSE3 con UGOV-CONTABILITA' ai fini della programmazione e della gestione di cassa della contribuzione studentesca	AINF, ASTU, SCON	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31 dicembre 2013	
		Consolidamento procedure di pagamento e di incasso in contabilità economico patrimoniale ai fini della regolarizzazione delle poste in sospeso		Copertura dei sospesi con verifica mensile	Copertura mensile di almeno l'80% dei sospesi	
		Avvio gestione di controllo dei flussi finanziari con attivazione della procedura di controllo di cassa		Predisposizione degli strumenti atti a monitorare i flussi finanziari	Avvio del controllo entro il 31 dicembre 2013	
	Approvvigionamenti e Contratti	Accentramento della gestione/acquisto dei seguenti beni e servizi: a) cancelleria		Predisposizione di linee guida e strumenti informativi	Avvio della nuova modalità di gestione/acquisto entro il	

U.O	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		b) carta c) servizi di affrancatura d) servizi per trasferte			31 dicembre 2013	
		Predisposizione dei regolamenti attuativi del Regolamento Generale di Amministrazione Finanza e Contabilità (Spese in economia e fondo economale)	Dipartimenti, SAIL	Realizzato/non realizzato	Adozione dei regolamenti entro il 30 giugno 2013	
		Importazione dati inventario su UGOV	AINF	Realizzato/non realizzato	Entro il 31 maggio 2013	
	Stipendi e Pensioni	Implementazione integrazione UGOV-DIDATTICA con UGOV- COMPENSI ed UGOV- CONTABILITA' al fine dell'ottimizzazione della gestione degli incarichi didattici (dal conferimento al pagamento dei compensi)	AINF	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31 dicembre 2013	
		Automatizzazione delle procedure stipendiali in contabilità economico patrimoniale al fine dell'allocazione dei costi in contabilità analitica		Realizzato/non realizzato	Entro il 30 giugno 2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEО PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA SERVIZI PER LA DIDATTICA (ADID)	Intera area	Predisposizione del Regolamento di funzionamento dei master di I e II livello	SAIL		1) Presentazione ai Consigli di Dipartimento della bozza di Regolamento entro il 30 giugno 2013 2) Approvazione Regolamento CdA entro il 31 ottobre 2013	
		Predisposizione del Regolamento studenti	SAIL, ASTU		1) Presentazione ai Consigli di Dipartimento della bozza di Regolamento entro il 30 giugno 2013 2) Approvazione Regolamento Organi Centrali entro il 31 dicembre 2013	
	Programmazione didattica	Analisi e applicazione dei requisiti quali-quantitativi di docenza per l'accREDITAMENTO iniziale dei corsi di studio a regime, ai fini della revisione dell'offerta formativa in termini di qualità ed efficienza		Assegnazione dei docenti di riferimento ai Corsi di studio attivati nell'a.a. 2013/2014	Report entro il 30 settembre 2013	
		Adeguamento dei sistemi informativi di gestione della didattica (U-GOV, ESSE3) alla nuova struttura organizzativa della didattica	AINF	Assegnazione dei Corsi di studio ai Dipartimenti di riferimento e impostazione per Polo didattico negli applicativi U-Gov e Esse3 Realizzato/non realizzato	Presentazione proposta di riorganizzazione agli Organi di Governo entro il 31 dicembre 2013	
	Poli	Integrazione e allineamento procedure con le strutture dipartimentali nell'ottica dell'omogeneizzazione	Dipartimenti	procedure censite e rilievi emersi nelle attività svolte	Predisposizione di un report in relazione al completo allineamento e integrazione tra poli e dipartimenti entro il 31 dicembre 2013	
		Modifica dell'Allegato al Regolamento sui procedimenti	SAIL	procedimenti amministrativi con relative tempistiche	Predisposizione dell'Allegato al Regolamento entro il 30 settembre	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		amministrativi e di diritto di accesso con integrazione dei procedimenti facenti capo alle ex facoltà e ai Dipartimenti ex lege 240/2013 in relazione alla riorganizzazione con la creazione dei Poli		inserite nel regolamento	2013	
		Acquisizione certificazione ISO9001	ARES	Procedure testate e non conformità rilevate	Acquisizione certificazione ISO9001 a seguito dell'audit esterno previsto entro 30 settembre 2013	
		Informatizzazione tesi di laurea magistrale/specialistica	AINF, SAIL	Predisposizione di tutti gli strumenti necessari compresi quelli informativi per avviare la nuova modalità a regime a partire dal 1.01.2014	Entro il 31 dicembre 2013	
		Sperimentazione, presentazione e acquisizione on line dei piani di studio dei corsi dell'area economico giuridica		Numero piani di studio acquisiti tramite procedura on line di Esse3	Presentazione e acquisizione on line di almeno l'85% dei piani di studio presentati nei corsi dell'area economico giuridica	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI RIFERIMENTO	DI	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI	
AREA SERVIZI PER GLI STUDENTI (ASTU)	Intera area	Individuazione di un set di indicatori finalizzati al governo e al miglioramento del Servizio, con particolare focus su: - Livelli minimi di servizio su diritto allo studio ai sensi del D.Lgs. 68/2012; - Efficacia dei processi amministrativi erogati in forma tradizionale (non on-line)		Elaborazione di un documento contenente un set di indicatori				
	Orientamento	Revisione regolamento tutorato in linea con quanto previsto dal nuovo Regolamento didattico di Ateneo	SAIL, ADID			1) Presentazione ai Consigli di Dipartimento della bozza di Regolamento entro il 30 settembre 2013 2) Approvazione Regolamento Organi Centrali entro il 31 dicembre 2013		
		Intensificazione dell'attività di supporto allo studente per quanto riguarda il metodo di studio e la gestione dell'ansia da esami, affiancando all'intervento sul singolo quello realizzato in gruppo (laboratori con servizio di consulenza psicologica Eureka)			Numero di laboratori realizzati		Realizzazione di almeno un laboratorio entro il 31 dicembre 2013	
		Somministrazione di un questionario di valutazione alle aziende ospitanti sullo svolgimento del tirocinio			Numero aziende cui sottoporre il questionario		Predisposizione e somministrazione del questionario ad almeno 80 aziende entro il 31 dicembre 2013	
Ufficio Mobilità Internazionale	Aumento della mobilità internazionale di studenti non Erasmus sia <i>incoming</i> che			Numero studenti (non Erasmus) in mobilità in entrata e in uscita riferito all'anno 2012		Incremento del 15% del numero degli studenti in mobilità rispetto al 2012		

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI RIFERIMENTO	DI	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		<i>outcoming</i>					
		Incremento della mobilità legata a percorsi di studio a doppio titolo		Numero studenti in mobilità iscritti a corsi di studio a doppio titolo nell'a.a.2011/12		Incremento del 10% della mobilità degli studenti iscritti a corsi di studio a doppio titolo rispetto all'a.a. 2011/12	
		Determinazione procedimenti e singole procedure al fine di acquisire la certificazione ISO9001	ARES			Predisposizione del manuale delle procedure entro il 31 ottobre e audit interno entro il 31.12.2013.	
	Diritto allo studio	Implementazione integrazione ESSE3 con UGOV-CONTABILITA' ai fini della programmazione e della gestione di cassa della contribuzione studentesca	ABIL, AINF, SCON	Realizzato/non realizzato		Realizzazione entro il 31 dicembre 2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA SERVIZI INFORMATICI (AINF)	Intera Area	1. conclusione del processo di dematerializzazione della verbalizzazione degli esami: progetto per l'attivazione della firma elettronica per la verbalizzazione 2. Programmazione ciclo di interventi formativi e di aggiornamento professionale per il p. TA, p. Doc e Studenti: nuove tecnologie per la didattica, servizi informatici, ambiente di lavoro integrato (Microsoft Office 365).	ADID APER	Realizzato/ non realizzato	Analisi e progetto esecutivo entro settembre 2013 Erogazione primi slot formativi entro settembre 2013	OBIETTIVI OPERATIVI trasversali alle AREE STRATEGICHE individuate nel Piano delle Performance 2012-2014 Particolare riferimento a: OTTIMIZZAZIONE DEI SERVIZI E DELLE RISORSE DEMATERIALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE E DEI SERVIZI VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE (individuazione dei gap formativi) MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI AGLI UTENTI (altre Aree, studenti e docenti)
	Ufficio Progettazione e sviluppo	3. Realizzazione di un sistema software che consenta di sviluppare velocemente applicativi web di natura "gestionale" (come il programma per il Budget) basato su tecnologie Microsoft, prodotto con test automatici che ne verifichino il funzionamento e con licenza <i>opensource</i> . 4. Gestione del flusso amministrativo-contabile dei MASTER		Realizzato/ non realizzato	Realizzazione entro ottobre 2013 Realizzazione entro dicembre 2013	
	Ufficio Gestione Applicativi	5. Fascicolo studente: Analisi del funzionamento e definizione attività/risorse per la messa in produzione e suo mantenimento. Gestione documenti della carriera dello studente in Titulus integrata con ESSE3. Creazione automatica del fascicolo di studente (all'atto dell'immatricolazione dello stesso) e l'inserimento automatico dei documenti inerenti la carriera dello studente all'interno del fascicolo medesimo. 6. Sistema di riconciliazione dati per creazione driver al fine del ribaltamento dei costi per il controllo di gestione. Raccolta informazioni necessarie alla definizione di percentuali di ripartizione dei costi registrati in contabilità alle singole strutture (ad es. Aree, Dipartimenti, Edifici)	ADID, SAIL SCON	Realizzato/ non realizzato	Documento di analisi entro settembre 2013 Creazione e passaggio allo SCON dei driver (fogli excel) entro dicembre 2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
	Ufficio Servizi Informatici e Multimediali	7. Realizzazione di un sistema per la gestione delle attrezzature multimediali d'Ateneo (circa 130 aule attrezzate). Il sistema dovrà consentire da remoto (tramite la rete dati) la catalogazione, il controllo e l'alerting in caso di guasti. Sarà possibile fornire al personale di presidio l'accesso al sistema per l'accensione/spegnimento dei videoproiettori e l'accertamento dei guasti. Il monitoraggio dei dati sull'effettivo utilizzo degli apparati permetterà la pianificazione dettagliata degli acquisti delle parti consumabili (es: lampade proiettori).		Realizzato/ non realizzato	attivazione del sistema entro il 30 settembre 2013	ADEGUAMENTO ALLE LINEE GUIDA TAVOLO TECNICO UNIVERSITA' DIGITALE (ICT4UNIVERSITY) E CODICE AMMINISTRAZIONE DIGITALE (CAD) INTRODUZIONE NUOVE TECNOLOGIE A SUPPORTO DELL'ATTIVITA' DIDATTICA
	Ufficio Sistemi e Reti	8. Progettazione di un nuovo servizio di Ateneo di "cloud storage" centralizzato per il backup e la copia sincronizzata dei propri file, con accesso via Web o client dedicato, ad uso docenti e pta 9. Realizzazione di un sistema di monitoraggio in alta disponibilità per le sale macchine, centri stella di cablaggio, degli apparati di rete e dei sistemi con gestione dell'allarmistica multicanale (mail, SMS) per l'invio di segnalazione in tempo reale di mancanza di collegamento o alterazione di parametri ambientali		Realizzato/ non realizzato	Fattibilità e progetto entro ottobre 2013 Progetto entro luglio 2013; Realizzazione entro dicembre 2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEО PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA EDILIZIA E LOGISTICA (ALOG)	Intera area	<p>Attivazione di un sistema informativo per la gestione del patrimonio immobiliare dell'Ateneo.</p> <p>L'obiettivo prevede la costituzione su server dell'Area Edilizia e Logistica di una banca dati contenente tutte le informazioni relative al patrimonio immobiliare dell'Ateneo. Tramite apposito applicativo, da acquisire, a ciascun immobile verranno associati i dati relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - denominazione, ubicazione, dati catastali, rendite, valore immobiliare; - titolo di godimento, titoli di provenienza, vincoli, servitù attive e passive; - consistenza, dati metrici (superfici, volumetrie); - canoni, locazioni, costi di gestione; - elaborati grafici disponibili (planimetrie, sezioni, prospetti, impianti) - documentazione fotografica; - stato certificativo (licenze, concessioni, collaudi, dichiarazioni di conformità, autorizzazioni all'esercizio, omologazioni dei componenti edilizi); - stato manutentivo; - ogni ulteriore informazione disponibile. <p>Le informazioni così raccolte saranno rese accessibili e disponibili da parte dell'intera comunità universitaria.</p>		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
		Predisposizione di Regolamento per la disciplina del compenso incentivante per la progettazione interna ai sensi dell'art. 92, comma 5 del Dlgs. 163/2006	SAIL	Realizzato/non realizzato	Predisposizione entro 30/09/2013 Approvazione da parte degli organi di governo entro il 31/12/2013	
	Ufficio Servizi Amministrativi	Creazione di un elenco ufficiale di professionisti per il conferimento di incarichi per i servizi di ingegneria e architettura.	SAIL	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		L'obiettivo consiste nella redazione di un elenco ufficiale per l'affidamento di incarichi di progettazione, di coordinamento della sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione, di direzione lavori, di collaudo, nonché delle prestazioni accessorie di cui all'art. 91 comma 1 del D.lsvo 163/2006 con le modalità di cui all'art. 57 comma 6 del D.lsvo 163/2006 - procedura negoziata senza previa pubblicazione di un bando di gara - .				
	Ufficio Sviluppo Edilizio	Realizzazione di un archivio dei progetti strutturali degli edifici dell'Università. Obiettivo è la costituzione di un archivio dei progetti strutturali degli edifici dell'Università, consistente nella creazione di una banca dati su supporto informatico di tavole grafiche, relazioni, certificato di deposito dei cementi armati, parere della Commissione Sismica Regionale e collaudo statico. I Fase: edifici appartenenti al Polo Umanistico		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	Ufficio Gestione Impianti	Aggiornamento database della consistenza delle dotazioni impiantistiche e delle principali operazioni da eseguire. L'obiettivo consiste nell'aggiornamento dei dati base sulla dotazione impiantistica di ciascun immobile, finalizzato ad una revisione dei criteri di espletamento della manutenzione programmata nell'ottica di un generale contenimento delle spese.		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEО PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
	<p>Ufficio Manutenzione Immobili</p>	<p>Aggiornamento e implementazione del piano delle aree verdi. L'obiettivo consiste nell'aggiornamento ed implementazione del piano delle aree verdi mediante il censimento e la schedatura delle essenze arboree esistenti con lo scopo di acquisire e rendere disponibili tutte le informazioni necessarie alla gestione programmata e ad una corretta manutenzione del patrimonio arboreo dell'Ateneo. Nella prima fase ci si limiterà alle aree del Parco di Palazzo Antonini-Mantica e di Palazzo Florio, considerato che tali aree sono le più ricche e che le stesse sono soggette a tutela da parte del Ministero dei Beni Ambientali.</p>		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	<p>Ufficio Servizi Generali</p>	<p>Redazione del piano dei laboratori didattici. L'obiettivo consiste nell'aggiornamento del piano e nella sua implementazione con il piano dei laboratori didattici e dei locali destinati ad utilizzo diverso (sale lettura ecc.) con lo scopo di fornire a tutte le strutture dell'Ateneo ed in particolare ai nuovi poli didattici e alle strutture preposte alla concessione in uso degli spazi dell'Ateneo uno strumento che consenta l'ottimizzazione nell'utilizzo dei locali</p>	ARES	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	<p>Ufficio Organizzazione e Gestione patrimoniale</p>	<p>Redazione delle schede descrittive dei beni immobili di proprietà dell'Ateneo di particolare pregio architettonico e di interesse artistico, storico, archeologico. L'obiettivo consiste nella redazione e compilazione di schede descrittive predisposte con le modalità opportune a censire il patrimonio immobiliare di proprietà dell'Università di pregio storico artistico, con</p>		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEО PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		<p>lo scopo di contribuire a definire una completa conoscenza del portafoglio immobiliare dell'Ateneo finalizzata alle scelte strategiche di valorizzazione e/o dismissione immobiliare. Al termine della schedatura per ciascuno degli immobili schedati, verrà richiesta la verifica dell'interesse culturale di cui all'art. 12 del D. Lgs. 22.01.2012 n.42.</p>				

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA PERSONALE (APER)	Intera area	Predisposizione delle disposizioni interne sul finanziamento esterno di posti di ricercatore. Predisposizione degli schemi tipo di accordo/convenzione	ARIC	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31/12/2013	
		Attuazione del progetto di completamento del riassetto dell'amministrazione centrale in seguito alla riorganizzazione delle facoltà e di riassetto della struttura del Polo di Gorizia ed eventuali revisioni successive		Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30/06/2013	
	Personale Accademico	Predisposizione del Regolamento per la copertura degli insegnamenti tramite attribuzione dei compiti didattici ai professori e ricercatori e tramite affidamento di incarichi e contratti di insegnamento	SAIL	Realizzato/non realizzato	Predisposizione entro 30/06/2013	
		Predisposizione del Regolamento per l'attribuzione, secondo criteri di merito accademico, dell'incentivo di cui all'art. 29, comma 19, della legge 30.12.2010, n. 240 ai professori e ai ricercatori universitari	SAIL	Realizzato/non realizzato	Predisposizione entro il 31/12/2013	
	Personale Tecnico Amministrativo	Revisione delle disposizioni interne in materia di orario di lavoro e assenza dal servizio		Realizzato/non realizzato	Adozione disposizioni entro il 30/06/2013 2013	
		Predisposizione di un disciplinare sulla concessione e sulla disciplina del part time	SAIL	Realizzato/non realizzato	Adozione del disciplinare entro il 30/06/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA RELAZIONI ESTERNE (ARES)	Intera area	Progettazione e coordinamento iniziative per la celebrazione 35 mo anno accademico UNIUD	Rettorato, ALOG, ADID, APER, ARIC, AINF	Realizzato/non realizzato	Entro il 30/03/2013	
		Progettazione iniziative di promozione dell'innovazione e della ricerca in collaborazione con gli Enti che operano sul territorio	ARIC, ALOG, ASTU	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	Ufficio Qualità, trasparenza e relazioni con il pubblico	Coordinamento attività finalizzate all'attivazione di azioni di Fund raising indirizzate agli ex Allievi	ADID, ASTU	Realizzazione banca dati ex Allievi	Entro il 31/12/2013	
		Predisposizione Regolamento gestione spazi		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/05/2013	
		Coordinamento acquisizione della certificazione ISO9001 con riferimento all'Ufficio mobilità internazionale e delle segreterie studenti	ALOG, ADID ADID, ASTU	Attività di iniziativa, istruttoria e di coordinamento	Certificazione entro il: 31/12/2013 (ufficio mobilità) 30/09/2013 (poli)	
	Ufficio Stampa e Web Radio	Progettazione di Archivio fotografico online accessibile attraverso l'Area riservata	AINF	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
		Potenziamento dei servizi della Web Radio attraverso social network	Realizzato/non realizzato	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
Ufficio promozione dell'Ateneo	Ridefinizione del materiale informativo e promozionale UNIUD in lingua inglese	ADID, CLAV	Realizzato/non realizzato	Entro il 30/09/2013		
	Realizzazione di video al fine di promuovere la didattica e la ricerca dell'Ateneo	DIBE (Cinemantica)	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013		

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2012	Link con altre strutture / CRITICITÀ	Indicatore di riferimento	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
AREA SERVIZI PER LA RICERCA (ARIC)	Intera area	1. Istituzione di un'Unità di Audit per PRIN e FIRB, con compito di controllo (in fase di avvio, a regime anche di monitoraggio)	ABIL, APER, SCON, SAD	Certificazione su 3 progetti Firb come da disposizioni MIUR	Entro il 30/09/2013	CONSOLIDARE E RAFFORZARE LA QUALITÀ E I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ DI RICERCA PROMUOVERE AZIONI DI COORDINAMENTO CON GLI ATENEI CONTERMINI PER CORSI DI DOTTORATO
		2. Realizzazione di tavoli di lavoro operativi per la definizione con gli Atenei regionali di procedure condivise nell'ambito di servizi per la ricerca: in particolare su Dottorati e open access		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013 Entro il 31/12/2013	
	Ufficio Sistemi informativi per la ricerca e coordinamento SBA	3. Messa a regime del progetto U-GOV - Catalogo della ricerca (da 2012) Aggiornamento di Anagrafica U-GOV Importazione dei prodotti di Publi2003 Predisposizione ambiente e double check Formazione e avvio a regime	AINF, SBA	Realizzato/non realizzato	Entro il 30/09/2013	RAFFORZARE E RAZIONALIZZARE I SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA PROMUOVERE UNA POLITICA DI PUBBLICAZIONI OPEN ACCESS AL FINE DI AUMENTARE LA VISIBILITÀ DELLE PUBBLICAZIONI A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE MONITORARE LE ATTIVITÀ E LE INFRASTRUTTURE DI RICERCA ATTRAVERSO LA CREAZIONE DI UN'ANAGRAFE DELLA RICERCA
		4. Promozione di politiche e strategie di Open Access a livello di Ateneo e in cooperazione con altri enti/istituzioni a livello regionale rivolte prevalentemente ai docenti ricercatori. Aggiornamento delle disposizioni interne in materia di open access		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2012	Link con altre strutture / CRITICITÀ	Indicatore di riferimento	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEVO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		5. Implementazione dell'archivio tesi di dottorato con il recupero dei metadati delle tesi discusse prima del 2012		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	Ufficio Progettazione e ricerca	6. Consolidamento del tavolo permanente di formazione e coordinamento rivolto alle unità di ricerca dei Dipartimenti, con il fine di rafforzare le competenze amministrativo-contabili nella predisposizione delle proposte progettuali (es. INTERREG) e nella gestione dei progetti finanziati: definizione di linee guida su almeno una linea progettuale	ABIL ,APER	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	<p>POTENZIARE E CREARE NUOVE COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE DI SUPPORTO AI RICERCATORI NELL'INDIVIDUAZIONE DI OPPORTUNITA' DI FINANZIAMENTO E NELLA STESURA DI PROGETTI</p> <p>- COORDINARE E RAZIONALIZZARE I PROCESSI DI SUPPORTO ALLA RICERCA TRA AMCE E DIPARTIMENTI</p>
		7. Adozione di un sistema di rilevamento integrato dell'impegno in ore uomo del personale di ricerca mediante la definizione: <ul style="list-style-type: none"> - di una proposta per un sistema di quantificazione del monte ore del personale di ricerca e di un metodo di calcolo del costo orario. - di una proposta per l'adozione di un timesheet integrato per la rilevazione delle ore. - di un sistema ad hoc per il personale che svolge attività assistenziale 	AOU, APER, ABIL	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2012	Link con altre strutture / CRITICITÀ	Indicatore di riferimento	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		8. Strutturazione di un servizio di supporto alla progettazione per docenti e ricercatori. Definizione di una proposta per la strutturazione di un servizio di supporto alla progettazione (nel 2012 n 36 progetti supportati – nel 2013 attesi 39 progetti, il 7° PQ è in chiusura)		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
	Ufficio Trasferimento Tecnologico	9. Adozione di strumenti per la gestione del portafoglio brevetti e della loro commercializzazione. In particolare individuazione e acquisizione di uno strumento informativo per la gestione del portafoglio brevetti e la loro promozione all'esterno		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	<p>- MIGLIORARE L'EFFICACIA DELLE STRATEGIE DI GESTIONE DELLE INVENZIONI</p> <p>- FAVORIRE LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DI SPIN OFF</p>
10. Analisi di DB ufficiali per l'individuazione di brevetti depositati autonomamente da dipendenti dell'università ed elaborazione elenco brevetti depositati autonomamente dai docenti e ricercatori dell'Ateneo			Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013		
11. Adozione di iniziative per favorire la creazione e lo sviluppo di spin off ad alta competitività e le start up innovative: organizzazione di un seminario sulle opportunità imprenditoriali (Start up innovative ex Dl 18 ottobre 2012 n. 179, L. 17 dicembre 2012 n.221) rivolto prevalentemente a ricercatori, assegnisti e dottorandi			Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013		

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2012	Link con altre strutture / CRITICITÀ	Indicatore di riferimento	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013 ASSEGNATI ALL'AREA E AI SUOI UFFICI
		12. Predisposizione proposta di Regolamento in materia di spin off alla luce delle nuove disposizioni normative	SAIL	Realizzato/non realizzato	Entro il 30/09/2013	
	Ufficio Formazione per la ricerca	13. Adozione Esse3 per la gestione delle carriere dei dottorandi	AINF, ADID, ABIL	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	- RAZIONALIZZARE E CONSOLIDARE I CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA FAVORENDONE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
		14. Revisione di Sirius - PhD per la gestione delle procedure concorsuali	AINF	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	
		15. Predisposizione proposta di nuovo Regolamento per i dottorati alla luce dell'imminente emanazione del DM e conseguente adozione di nuovi strumenti e procedure	SAIL, SAD	Realizzato/non realizzato	Entro il termine previsto dal DM relativo	
		16. Definizione linee guida su aspetti gestionali Assegni di ricerca	ABIL, AINF, SAD	Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
SERVIZIO AFFARI ISTITUZIONALI E LEGALI (SAIL)	Regolamento studenti contestualmente all'entrata in vigore del Regolamento Didattico di Ateneo	ADID	Realizzato/non realizzato	Adozione da parte degli Organi di Governo entro il 31/12/2013`	
	Revisione del Regolamento spin-off	ARIC	Realizzato/non realizzato	Adozione da parte degli Organi di Governo entro il 31/12/2013`	
	Predisposizione del Regolamento-tipo dei Corsi di studio	ADID	Realizzato/non realizzato	Adozione da parte degli Organi di Governo entro il 31/12/2013`	
	Estensione alle strutture AMCE del Progetto Titulus Organi		Realizzato/non realizzato	Estensione al 30/04/2013	Estensione alle strutture AMCE del Progetto Titulus Organi
	Verifica della rispondenza delle delibere del SA e del CDA pubblicate in rete nell'anno 2013 alla normativa sulla privacy	AINF, ADID	Effettuata/non effettuata	Verifica ultimata entro il 31/12/2013 e sostituzione dei documenti	Verifica della rispondenza delle delibere del SA e del CDA pubblicate in rete nell'anno 2013 alla normativa sulla privacy
	Informatizzazione tesi di laurea magistrale/specialistica	AINF, ADID	Predisposizione di tutti gli strumenti necessari compresi quelli informativi per avviare la nuova modalità a regime a partire dal 1.01.2014	Entro il 31 dicembre 2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
SERVIZIO SVILUPPO E CONTROLLO DIREZIONALE (SCON)	Coordinamento Progetto Good Practice	Referenti Aree e Servizi del progetto Good Practice	Partecipazione ad incontri, elaborazione dei dati e presentazione dei risultati alle strutture dell'Ateneo	Partecipazione ad almeno l'80% degli incontri, elaborazione dei dati e presentazione dei risultati entro il 31 dicembre 2013	
	Coordinamento adempimenti CIVIT	Aree e Servizi	Attuazione delle fasi del ciclo della performance con l'adozione dei relativi piani, documenti e relazioni effettuandone la comunicazione alla CIVIT	Adozione piani, documenti e relazioni e relativa comunicazione entro il 31 dicembre 2013	
	Coordinamento delle attività relative alla Qualità delle attività di didattica e ricerca	Dipartimenti e ADID	Adozione di piani e documenti miranti al supporto delle attività legate all'assicurazione della qualità	Conclusione delle procedure entro il 31 dicembre 2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
SERVIZI INTEGRATI DI PREVENZIONE PROTEZIONE (SPEP)	predisposizione del "Regolamento di Ateneo per la gestione della sicurezza e salute dei lavoratori e la tutela ambientale"	SAIL	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Aggiornamento del modello organizzativo e di funzionamento del "Sistema Interno Gestione delle Emergenze- S.I.G.Em." che tenga conto del mutato assetto dell'AMCE e della necessità di integrare in modo funzionale nello stesso alcuni servizi esterni (vigilanza e portierato)	ALOG	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Riorganizzazione ed aggiornamento del sistema informativo "Ges.Sic.A." per la parte relativa ad "Ar.Te.M.I.U.S." ed "I.R.I.S."		Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Predisposizione dell'"ABBECEDARIO della sicurezza di Ateneo" che sia generale e contestualizzato alle specificità delle strutture dipartimentali		Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Organizzazione ed attuazione iniziative di formazione mirata (art. 37 D. Lgs. 81/2008) indicate nel programma di prevenzione (priorità formazione generale & formazione specifica "personale TA" e progetto "io comando, io devo..." per la formazione dirigenti/responsabili struttura)		numero persone di ruolo formate/n° persone di ruolo > 80%	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Predisposizione di "Linea guida e strumenti operativi" per la gestione integrata degli adempimenti previsti nel caso di affidamento lavori, servizi e forniture	ABIL	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Campagna di identificazione dei dispositivi di protezione collettiva – DPC (cappe) dei laboratori e definizione di un piano aggiornato per la manutenzione programmata degli stessi	ALOG	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	

9.2 Obiettivi per l'anno 2013 dei Dipartimenti e delle Strutture decentrate

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
DIPARTIMENTI	Adempimenti relativi alla legge 24 dicembre 2012 n.228 "legge di stabilità 2013" e. alla Legge 6 novembre, 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" per quanto attiene alla trasparenza e alla comunicazione degli incarichi	SAIL, ARES	Pubblicazione dati secondo la previsione di legge e comunicazione dati ai soggetti individuati dalla normativa	Entro la scadenza prevista dalla legge per ciascun adempimento	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
CENTRO LINGUISTICO E AUDIOVISIVI (CLAV)	1. Revisione e confronto con altri Centri Linguistici del sistema di gestione delle attività dei Collaboratori ed esperti linguistici	Disponibilità dei Centri a fornire tali informazioni	A seguito del confronto fra Centri linguistici elaborazione di un'ipotesi di linee guida per ottimizzare e organizzare al meglio le attività dei collaboratori linguistici	Entro il 31/12/2013	
	2. Formazione linguistica degli insegnanti di scuola superiore con modalità CLIL e implementazione del database per la certificazione di livello (prosecuzione dell'obiettivo 2012)	Tale attività è condizionata all'approvazione del progetto da parte dell'INDIRE In collaborazione con il Centro Linguistico dell'Università di Trieste	Attivare un corso online e relativa certificazione	Entro il 31/12/2013	
	3. Divulgazione e rinforzo dei corsi di italiano a stranieri con particolare riguardo agli studenti iscritti all'Università		Attivazione di nuovi corsi di italiano del CLAV e produzione di nuovi moduli a sostegno degli studenti stranieri con particolari difficoltà linguistiche	Entro il 31/12/2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEО PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
BIBLIOTECHE	Raccolta, elaborazione sistematica e pubblicazione (su sito web SBA) dei dati per la misurazione dell'offerta e dei servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo secondo il modello predisposto dal Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei Sistemi Bibliotecari di Ateneo (GIM)		Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	
	Analisi delle procedure ed individuazione dei flussi di lavoro finalizzati ad attuare l'allargamento della convenzione per la reciprocità dei servizi bibliotecari con l'Università di Trieste siglata in data 29 ottobre 2010. Confronti reciproci, revisioni ed eventuali allineamenti		Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro 31.12.2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
SCUOLA SUPERIORE (SUPE)	<p>Coordinamento e realizzazione del trasferimento di tutte le attività della Scuola Superiore presso la sede di via Gemona – complesso Toppo Wassermann</p>	<p>Effettiva consegna del Palazzo nei tempi previsti/completamento da parte dell'ALOG dei processi di competenza</p>	<p>Realizzato/non realizzato</p>	<p>Realizzazione entro il 31.10.2013</p>	
	<p>Predisposizione del Regolamento di funzionamento della Scuola Superiore</p>	<p>Inoltro al SAIL del Regolamento per la successiva fase di approvazione da parte degli Organi competenti al fine dell'emanazione entro il 30 settembre 2013</p>	<p>Realizzato/non realizzato</p>	<p>1) Presentazione al Consiglio della Scuola della bozza di Regolamento entro il 15 maggio 2013 2) Approvazione del Regolamento, da parte del Consiglio della Scuola, entro il 31 maggio 2013</p>	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
CENTRO UNIVERSITARIO DI SERVIZI PER LA RICERCA E LA DIDATTICA IN AGRICOLTURA (CUSA)	1. Aumentare l'attività di sperimentazione da parte dei ricercatori dei dipartimenti di area agro-ambientale, alimentare e zootecnica in linea con il ruolo di servizio assunto dalla struttura a seguito della riforma del 2012		Valore complessivo dei contratti di sperimentazione	Entro il 31 dicembre 2013 aumento del 10% del valore della sperimentazione attuata presso le strutture dell'azienda rispetto alla stessa data dell'anno precedente	
	2. Avvio di attività di sperimentazione e trasferimento tecnologico nell'ambito della collaborazione con il nuovo CRITA (settore della birra ed eventuali altri settori)		Attività avviate / non avviate	Avvio di attività di sperimentazione e trasferimento tecnologico almeno nel settore della birra entro il 31 dicembre 2013	
	3. Aumento delle entrate dalle attività condotte in economia e dalla vendita dei prodotti della sperimentazione		Valore delle entrate derivanti dalla vendita diretta di prodotti e servizi	Entro il 31 dicembre 2013 aumento del 10% delle vendite di prodotti e servizi, escluse le entrate da contratti oggetto dell'obiettivo 1	
	4. Miglioramento della sicurezza nel lavoro, attuato mediante riorganizzazione del parco macchine e addestramento del personale		Lista delle azioni intraprese (dismissione di macchine che non possono essere messe a norma, sostituzione di macchine e attrezzature nei limiti della disponibilità di bilancio) nel rispetto alle direttive dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione d'Ateneo	Adeguamento alle direttive dei Servizi Integrati di Prevenzione e Protezione d'Ateneo entro il 31 dicembre 2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
CENTRO POLIFUNZIONALE DI PORDENONE (CEPO)	Razionalizzazione delle procedure seguite dal Cepo alla luce della recente riduzione delle risorse umane e dell'assegnazione di nuovi processi affidati alla struttura a seguito della modifica di gestione del supporto alla didattica da parte del Consorzio Universitario di Pordenone		Revisione delle procedure del Cepo, analisi dei nuovi processi derivanti dal trasferimento al Cepo di alcuni compiti di supporto alla didattica propri del Consorzio universitario, distribuzione delle competenze	Predisposizione di un report di sintesi entro il 31 dicembre 2013	
	Modifica del Regolamento di funzionamento del Cepo in relazione all'entrata in vigore dello statuto e alla riorganizzazione della Didattica in Poli	SAIL	Redazione e approvazione del nuovo Regolamento	Approvazione del regolamento entro il 30 dicembre 2013	
	Revisione del sito del Centro e istituzione di una bacheca elettronica degli avvisi sullo stesso sito		Revisione delle pagine del Centro, implementazione di un sistema automatico di pubblicazione degli avvisi alla didattica	Revisione del sito e implementazione della pagina avvisi entro il 31/12/2013	

U.O.	OBIETTIVI ANNO 2013	Link con altre strutture / CRITICITÀ	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)	LEGAME TRA OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ATENEO PER IL TRIENNIO 2012-2014 E OBIETTIVI 2013
CENTRO POLIFUNZIONALE DI GORIZIA (CEGO)	Revisione del Regolamento del CEGo e sua approvazione presso gli organi competenti		Realizzato/non realizzato	Predisposizione della bozza di revisione entro il 30.09.2013 e successiva approvazione da parte degli organi di Governo entro il 31.12.2013	
	Creazione di un punto informativo (sportello) unico per utenti interni ed esterni		Realizzato/non realizzato	Entro il 31/12/2013	

9.3 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2013

Di seguito si riportano gli obiettivi per l'anno 2013 dei Dirigenti attualmente in servizio presso l'Ateneo.

Il Direttore Generale

Al Direttore Generale viene richiesto, in sintonia con le decisioni degli Organi di governo collegiali e con il Rettore, di coordinare e dare impulso all'insieme di azioni necessarie per concretizzare e rendere operativo lo scenario di *governance*, di organizzazione e di informatizzazione delineato di seguito con le principali caratteristiche di riferimento, anche attraverso il costante monitoraggio della funzionalità dei complessivi assetti organizzativi:

- l'anno 2013 è caratterizzato dall'implementazione dei processi di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento dei corsi di studio. L'avvio dei nuovi processi previsti dal D.M. 47/2013, da un lato implica il consolidamento delle nuove strutture didattiche "POLI", con particolare riferimento alla definizione dei compiti a supporto dall'attività didattiche riconducibili alla nuova figura dei "manager didattici", dall'altro richiede l'implementazione della tecnostruttura attraverso l'istituzione del Presidio di Qualità d'Ateneo e del relativo ufficio di supporto.
- a seguito dell'avvio della nuova *governance* prevista dalla legge 240/2010 e dai conseguenti decreti applicativi, continua la complessiva revisione dei regolamenti interni, tesa ad allineare i vari processi decisionali ai contenuti dello Statuto.
- infine, l'avvio funzionale di applicativi informatici dedicati (Data warehouse, Datamart didattica, contabilità e personale, U-GOV Compensi, U-GOV didattica, U-GOV Programmazione e controllo ecc...) sono ritenuti di grande valenza strategica proprio per supportare e guidare il processo di cambiamento in atto nell'Università di Udine.

Il Dirigente

Gli obiettivi per l'anno 2013 del Dirigente attualmente in servizio presso l'Ateneo sono esposti di seguito, con l'evidenza degli indicatori e dei *target* di riferimento.

	OBIETTIVI	INDICATORE/TARGET
Direttore del Consorzio Universitario del Friuli	Presidio delle attività prodromiche allo scioglimento del Consorzio Universitario del Friuli a partire dal 2014	Scioglimento del Consorzio entro il 31/12/2013
Coordinatore delle attività degli Uffici in materia di anticorruzione	<p>Predisposizione di un documento preparatorio al piano triennale di prevenzione della corruzione. Tra l'altro il documento dovrà:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analizzare l'impatto organizzativo dell'applicazione della Legge 6 novembre 2012 n. 190 – Legge Anticorruzione; - evidenziare le attività dell'Ateneo nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione; - individuare i criteri per la valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione; - proporre gli interventi organizzativi volti a prevenire il rischio di corruzione negli Uffici; - proporre un sistema di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti amministrativi. 	Entro il 30/09/2013
Referente di Ateneo per l'insediamento presso la sede Toppo/Wassermann	Stipula di un accordo con l'Erdisu (o eventuale altro partner) per la gestione congiunta dell'immobile e dei servizi presso la sede Toppo/Wassermann	Entro il 31/08/2013
Responsabile dell'Area Servizi per gli studenti	<p>Individuazione di un set di indicatori finalizzati al governo e al miglioramento del Servizio, con particolare focus su:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Livelli minimi di servizio su diritto allo studio ai sensi del D.Lgs. 68/2012; - Efficacia dei processi amministrativi erogati in forma tradizionale (non on-line) 	Entro il 31/12/2013