



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE**

---

**PIANO DELLA *PERFORMANCE***  
**2014-2016**

---

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

**Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 aprile 2014**

---

**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.....	9
3.1	L'Ateneo in cifre.....	9
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 .....	16
4.3	Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.....	19
5	GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2014.....	21
6	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	21
7	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> .....	22
8	ALLEGATI.....	23
	<i>8.1 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2014.....</i>	<i>24</i>
	<i>8.2 Obiettivi per l'anno 2014 dell'Amministrazione Centrale.....</i>	<i>26</i>
	<i>8.3 Obiettivi dei Dipartimenti e delle Strutture decentrate per l'anno 2014.....</i>	<i>37</i>

## 1 PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

L'art. 10 del D.Lgs. 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche adottino annualmente il Piano della *performance*, che rappresenta lo strumento che dà operativamente avvio al ciclo di gestione della *performance*, ovvero alla successione coordinata di fasi che la Commissione Indipendente per la Valutazione e la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), trasformatasi nel 2013 in Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (ANAC) <sup>1</sup>, ha così articolato<sup>2</sup>:

- 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.

Il presente Piano si pone in linea di continuità rispetto al Piano della *performance* adottato lo scorso anno e tiene conto delle novità derivanti dalla conversione, con la Legge n. 98 del 9 agosto 2013, del D.L. 69/2013, il cosiddetto "decreto del Fare" che, tra l'altro, ha previsto che sia competenza dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) anche la valutazione delle attività amministrative degli Atenei, nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 del D.Lgs. 150/2009, che sono i principi generali che regolano il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema), nonché "in conformità ai poteri di indirizzo" della CIVIT.

Il Piano è inoltre coerente con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di cui il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato<sup>3</sup> gli aggiornamenti definiti dal Nucleo di Valutazione con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione<sup>4</sup>.

È opportuno, inoltre, ricordare che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* rappresenta uno strumento 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.

---

<sup>1</sup> Art. 5 legge n. 125/2013.

<sup>2</sup> Art. 4, comma 2 D.Lgs. 150/2009.

<sup>3</sup> Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2013.

<sup>4</sup> Obblighi di cui alla legge 190/2012 e al D.Lgs. 33/2013.

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/ANAC riferita alla "*performance organizzativa*" è pertanto riferita alla *performance* della struttura amministrativa nel suo complesso, mentre per le sue articolazioni, a livello sia di Amministrazione centrale, sia di strutture decentrate, si fa riferimento a specifici obiettivi con la consapevolezza che per definire compiutamente i sistemi di misurazione e valutazione è necessario attendere l'entrata a regime di un sistema integrato di controllo di gestione.

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

Il Piano della *performance* è parte integrante del ciclo della *performance*, rappresentato nella Figura 1 con riferimento agli adempimenti previsti annualmente dalla CiVIT/ANAC, e costituisce<sup>5</sup>, nelle more di specifiche indicazioni da parte dell'ANVUR, un riferimento per gli adempimenti dell'Ateneo per la parte coerente con le indicazioni metodologiche che la CiVIT/ANAC ha progressivamente definito<sup>6</sup> a partire dalla delibera n. 9 del 2010<sup>7</sup>.

**Figura 1** – Gli adempimenti previsti nel 2014 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)	Eventuale aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> nonché pubblicazione / aggiornamento degli Standard di qualità		Realizzazione di indagini sul personale dipendente ai sensi dell'articolo 14 comma 5 del D. Lgs. 150/09.
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 con indicatori:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;

<sup>5</sup> Art. 10, D.Lgs. 150/2009.

<sup>6</sup> 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*".

<sup>7</sup> 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".

- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- 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 obiettivi<sup>8</sup> 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 disponibili<sup>9</sup>, sia il collegamento tra obiettivi e risorse disponibili, coerentemente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio<sup>10</sup>. Fanno parte integrante del Piano della *performance* i seguenti allegati<sup>11</sup>:

- Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2014
- Obiettivi operativi per l'anno 2014 dell'Amministrazione centrale costituita da Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e Servizi di *staff* della Direzione Generale.
- Obiettivi operativi per l'anno 2014 delle strutture decentrate.

Il Piano, nel suo divenire e con i citati allegati, sarà adeguatamente reso noto recependo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009<sup>12</sup> che, garanzia di trasparenza<sup>13</sup>, prevede i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet*<sup>14</sup>;
- presentazione agli *stakeholder*<sup>15</sup>;
- 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.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Art. 5, comma 2, lett. g) D.Lgs. 150/2009.

<sup>10</sup> Art. 5, comma 1, e art. 10 comma 1 D.Lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n. 89/2010.

<sup>11</sup> 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".

<sup>12</sup> Art. 11, comma 3 D.Lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n. 112/2010.

<sup>13</sup> 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. Per garantire la più ampia fruibilità del Piano, i termini tecnici ed i riferimenti normativi sono stati esplicitati in specifiche note nel testo

<sup>14</sup> Art. 11 comma 8 D.Lgs. 150/2009.

<sup>15</sup> 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 43 mila i laureati di questo Ateneo, che conta 16.096 studenti iscritti di cui 13.716 iscritti ai corsi di laurea triennale e ciclo unico, 2.379 ai corsi di laurea magistrale e 4 ai corsi del vecchio ordinamento (diploma universitario)<sup>16</sup>. L'Ateneo offre attualmente 35 corsi di laurea e 35 corsi di laurea magistrale<sup>17</sup>, la Scuola Superiore, istituto per l'eccellenza attivato nel 2004, 690 docenti e ricercatori<sup>18</sup>, 167 assegnisti, 543 dirigenti e tecnici - amministrativi<sup>19</sup> e 35 collaboratori ed esperti linguistici.

Sono Organi centrali dell'Ateneo<sup>20</sup>:

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;

<sup>16</sup> I dati si riferiscono all'a.a. 2012/2013 perché per l'a.a. 2013/2014 le iscrizioni sono ancora in corso.

<sup>17</sup> Nei 35 corsi di laurea magistrale sono inclusi i 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

<sup>18</sup> Sono compresi i Ricercatori a tempo determinato e i Docenti e Ricercatori in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge 240/2010.

<sup>19</sup> Nel totale di 543 tecnici-amministrativi è compreso il personale dirigente e quello a tempo determinato.

<sup>20</sup> Titolo III dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, emanato con Decreto Rettoriale 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.

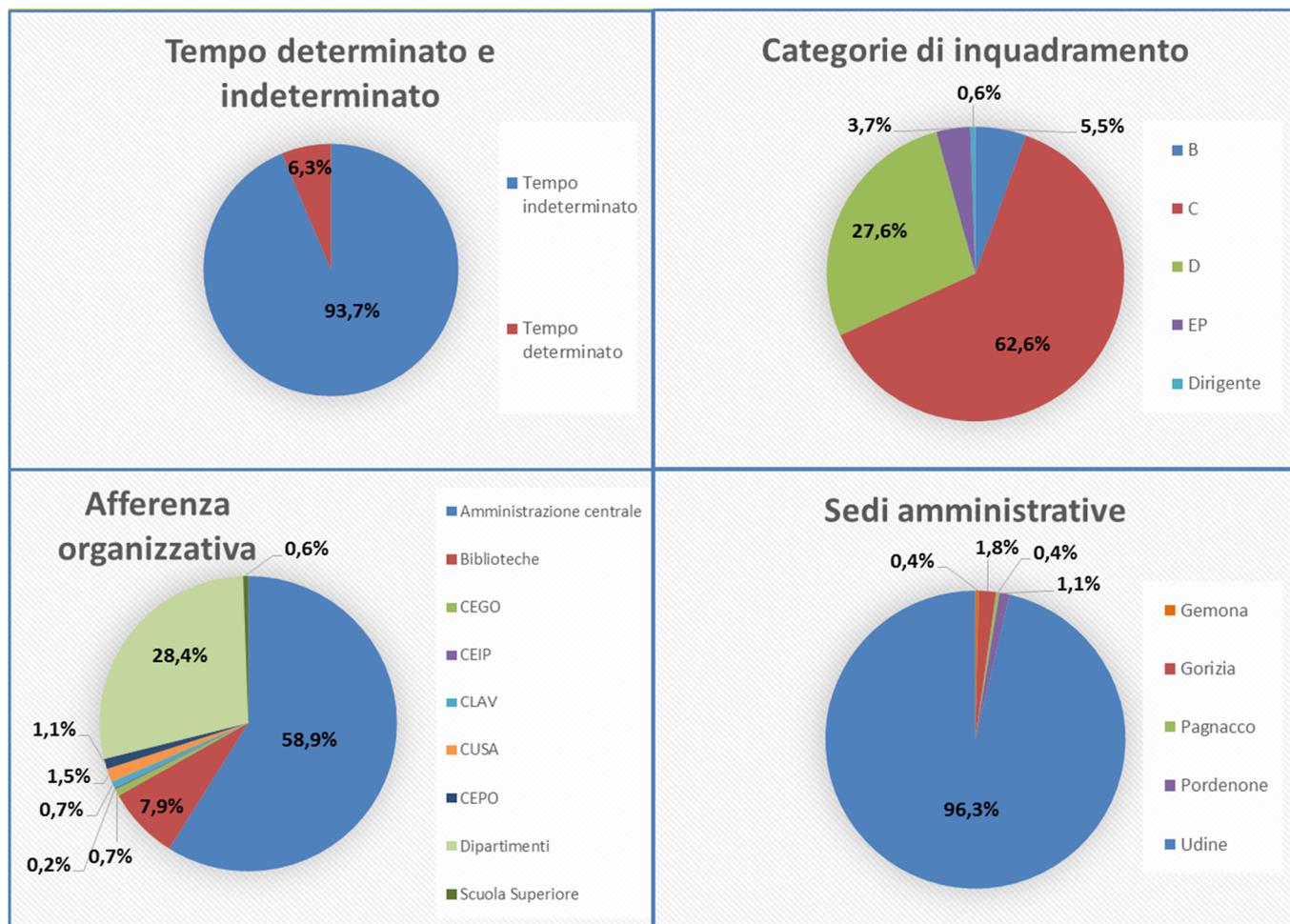
L'attività di ricerca è svolta nei Dipartimenti, caratterizzati da specifici ambiti scientifico-disciplinari, cui si affiancano i Centri interdipartimentali di ricerca e strutture, poste a supporto dei percorsi formativi dell'Ateneo, quali il Centro Universitario di servizi per la ricerca e la didattica 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 di competenza del Direttore Generale.

**Figura 2** – Caratteristiche di contesto del personale Dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo: 31/12/2013.



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

### 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.

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

<b>COMUNITA' UNIVERSITARIA</b>		
Studenti iscritti	16.096	a.a. 2012-2013
Laureati	2.982	anno solare 2013
Docenti*	373	31/12/2013
Ricercatori**	317	
Assistenti Universitari	2	
Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	543	
Collaboratori ed esperti linguistici	35	
Assegnisti di ricerca	167	
Dottorandi	408	
Specializzandi	346	
Iscritti a Master	214	
<b>DIDATTICA</b>		
Poli didattici	4	a.a. 2013/2014
Corsi di laurea	35	
Corsi di laurea magistrale	35	
Corsi di Dottorato	12	
Scuole di specializzazione	18	
Master	7	
Scuola Superiore	1	
<b>RICERCA E INNOVAZIONE</b>		
Dipartimenti	14	31/12/2013
Centri di Ricerca	9	
Imprese spin-off	32	
Brevetti attivi	46	
di cui commercializzati	25	
<b>SERVIZI PER GLI STUDENTI</b>		
Aule	188	31/12/2013
Posti Aula	13.495	
Sale di lettura	31	
Aule informatiche	23	
Postazioni pc	660	
Biblioteche	4	
Posti lettura nelle biblioteche	600	
Volumi in biblioteca	838.970	
Abbonamenti attivi	2.518	
Periodici elettronici in biblioteca	48.028	
Banche dati bibliografiche elettroniche	111	

Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA, Data warehouse d'Ateneo, Sistema bibliotecario - Note:  
 \* Dei 373 Docenti presenti in Ateneo due Professori Associati sono in regime di convenzione in entrata al 100%, un Professore Associato al 100% e due Professori Ordinari in convenzione in uscita al 50% ex art. 6, comma 11. \*\*All'interno dei 317 Ricercatori sono compresi quelli a tempo determinato, uno in convenzione in entrata al 100%, uno in uscita al 100% e uno in uscita al 30% secondo l'art. 6, comma 11 legge 240/2010.

**BILANCIO DI GENERE**

	<b>Maschi</b>	<b>Femmine</b>	<b>Totale</b>	<b>% Maschi</b>	<b>% Femmine</b>	<b>Periodo di riferimento</b>
<i>Studenti</i>	7.474	8.625	16.099	46,43%	53,57%	a.a. 2012-2013
<i>Docenti e ricercatori*</i>	463	227	690	67,10%	32,90%	al 31/12/2013
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	217	326	543	39,96%	60,04%	
<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: \*Sono compresi i Ricercatori a tempo determinato e i Docenti e Ricercatori in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge 240/2010.

**ETÀ MEDIA**

	<b>Maschi</b>	<b>Femmine</b>	<b>Totale</b>
<i>Docenti e ricercatori*</i>	51,6	49,4	50,9
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	48,4	46,9	47,5

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

Note: \*Sono compresi i Ricercatori a tempo determinato e i Docenti e Ricercatori in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge 240/2010.

**BUDGET ECONOMICO DI PREVISIONE TRIENNIO 2014-2016**

A	PROVENTI OPERATIVI	2014	2015	2016
<b>I</b>	<b>PROVENTI PROPRI</b>	<b>55.931.000</b>	<b>23.612.800</b>	<b>21.267.700</b>
1)	Proventi per la didattica	17.460.000	17.260.000	17.260.000
2)	Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	-	-	-
3)	Ricerche con finanziamenti competitivi	-	-	-
4)	Proventi su progetti finanziati da terzi	27.502.600	5.043.900	3.290.200
5)	Utilizzo fondi vincolati per progetti d'Ateneo	10.968.400	1.308.900	717.500
<b>II</b>	<b>CONTRIBUTI</b>	<b>89.937.800</b>	<b>88.088.400</b>	<b>87.693.300</b>
1)	Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	82.928.500	81.371.800	81.376.500
2)	Contributi Regioni e Province autonome	4.829.900	4.678.900	4.567.300
3)	Contributi altre Amministrazioni locali	150.000	150.000	150.000
4)	Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	-	-	-
5)	Contributi da Università	-	-	-
6)	Contributi da altri (pubblici)	669.100	607.400	423.000
7)	Contributi da altri (privati)	1.360.300	1.280.300	1.176.500
<b>III</b>	<b>PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.</b>	-	-	-
	Proventi per attività assistenziale e Servizio Sanitario	-	-	-
<b>IV</b>	<b>PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO</b>	-	-	-
	Proventi per gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-
<b>V</b>	<b>ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI</b>	<b>321.200</b>	<b>359.600</b>	<b>320.700</b>
	Altri proventi e ricavi diversi	321.200	359.600	320.700
<b>VI</b>	<b>VARIAZIONE RIMANENZE</b>	-	-	-
	Variazione rimanenze	-	-	-
<b>VII</b>	<b>INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI</b>	-	-	-
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
	<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>146.190.00</b>	<b>112.060.800</b>	<b>109.281.700</b>
<b>B</b>	<b>COSTI OPERATIVI</b>			
<b>VIII</b>	<b>COSTI DEL PERSONALE</b>	<b>74.988.250</b>	<b>75.625.800</b>	<b>74.364.500</b>
1)	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica	55.916.450	56.224.000	54.942.100
a)	docenti/ricercatori	52.521.800	53.159.400	52.147.700
b)	collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	920.400	679.000	679.000
c)	docenti a contratto/incarichi didattici interni	925.450	826.800	539.300
d)	esperti linguistici	1.526.800	1.536.800	1.554.100
e)	altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	22.000	22.000	22.000
2)	Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	19.071.800	19.401.800	19.422.400
<b>IX</b>	<b>IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE</b>	<b>64.071.650</b>	<b>30.433.000</b>	<b>29.676.200</b>
1)	Costi per sostegno agli studenti	11.069.200	9.511.800	9.554.000
2)	Costi per il diritto allo studio	-	-	-
3)	Costi per la ricerca e l'attività editoriale	580.300	591.500	423.200
4)	Trasferimenti a partner di progetti coordinati	-	-	-
5)	Acquisto materiale consumo per laboratori	45.500	48.000	48.500
6)	Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
7)	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	12.700	12.700	12.400

8)	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	8.607.850	8.839.400	10.419.900
9)	Acquisto altri materiali	214.300	246.200	246.100
10)	Variazione delle rimanenze di materiali			
11)	Costi per godimento beni di terzi	3.278.600	3.209.900	3.189.700
12)	Altri costi	1.792.200	1.620.700	1.774.700
13)	Costi per progetti finanziati da terzi	27.502.600	5.043.900	3.290.200
14)	Costi per progetti d'Ateneo	10.968.400	1.308.900	717.500
X	<b>AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	5.435.000	5.435.000	5.435.000
1)	Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	340.000	340.000	340.000
2)	Ammortamenti immobilizzazioni materiali	5.095.000	5.095.000	5.095.000
3)	Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-
4)	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle	-	-	-
XI	<b>ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI</b>	-	-	-
	Accantonamenti a fondi rischi ed oneri	-	-	-
XII	<b>ONERI DIVERSI DI GESTIONE</b>	550.000	547.800	547.800
1)	Imposte	287.300	284.800	284.800
2)	Restituzioni e rimborsi	261.700	261.700	261.700
3)	Altri oneri	1.000	1.300	1.300
	<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>145.044.900</b>	<b>112.041.600</b>	<b>110.023.500</b>
	<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>1.145.100</b>	<b>19.200</b>	<b>(741.800)</b>
C	<b>PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>(905.100)</b>	<b>(803.200)</b>	<b>(720.200)</b>
	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	(905.100)	(803.200)	(720.200)
1)	Proventi finanziari	-	-	-
2)	Interessi ed altri oneri finanziari	(905.100)	(803.200)	(720.200)
3)	Utili e Perdite su cambi	-	-	-
D	<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE</b>			
	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-
1)	Rivalutazioni	-	-	-
2)	Svalutazioni	-	-	-
E	<b>PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>			
	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARIFINANZIARI	-	-	-
1)	Proventi	-	-	-
2)	Oneri	-	-	-
	<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>240.000</b>	<b>(784.000)</b>	<b>(1.462.000)</b>
F	<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI,</b>	<b>(240.000)</b>	<b>(240.000)</b>	<b>(240.000)</b>
	<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>0</b>	<b>(1.024.000)</b>	<b>(1.702.000)</b>

Fonte dei dati: Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione 2014.

### **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*<sup>21</sup> 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*<sup>22</sup> 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.

<sup>21</sup> Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010 pag. 13.

<sup>22</sup> 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 3** – Albero della *performance* di Ateneo con l'indicazione delle cinque aree strategiche



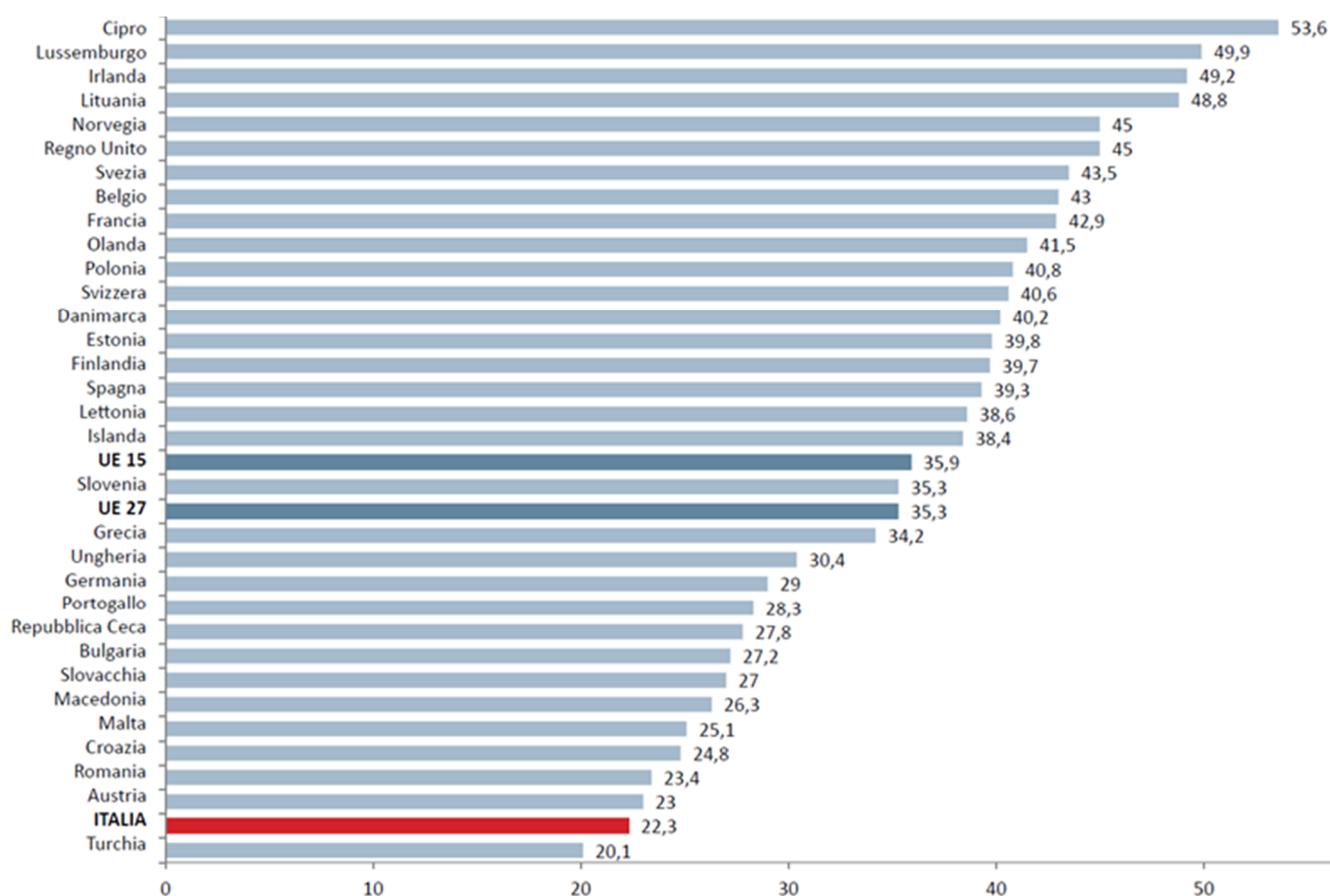
## 4 ANALISI DEL CONTESTO

### 4.1 Analisi del contesto esterno

Le analisi dell'ANVUR<sup>23</sup> su dati OCSE ed Eurostat confermano che l'Italia occupa le ultime posizioni in Europa con riferimento al tasso di istruzione universitaria della propria popolazione.

A fronte di una media dei paesi dell'Unione Europea che si attesta intorno al 25%, l'Italia, con il 13,8% di laureati considerando la popolazione in età lavorativa, si colloca al terzultimo posto nella graduatoria in cui il Regno Unito è al secondo posto con il 34,7%, la Spagna ha un tasso di istruzione universitaria pari al 29,6%, la Francia è al 27,9% e la Germania al 24,1%. Osservando la classe di età della popolazione compresa tra i 25 e i 34 anni, l'Italia si colloca al penultimo posto della graduatoria, come emerge dalla figura n. 5.

**Figura 4** – Popolazione di età compresa tra 25 e 34 anni in possesso di un diploma di istruzione terziaria Anno 2012 (valori %)



Fonte: ANVUR, *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*.

### 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,

<sup>23</sup> *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, Roma, 2014. [www.anvur.org](http://www.anvur.org)

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 dell'Ateneo al settimo posto tra gli Atenei medi (numero di iscritti che va da 10.000 a 20.000) all'interno della classifica pubblicata per l'a.a. 2013-2014, che prende in considerazione fattori quali i servizi, le borse e i contributi erogati agli studenti, le strutture, il sito internet e l'internazionalizzazione, guadagnando tre posizioni rispetto alla classifica pubblicata per l'a.a. 2012-2013.

Con la disattivazione delle Facoltà, la classifica CENSIS ha subito delle modifiche con riferimento all'elaborazione e alla presentazione dei dati, che sono stati ripartiti tra "didattica" e "ricerca".

La classifica della "didattica", con riferimento alla progressione di carriera degli studenti e ai rapporti internazionali, è suddivisa in 15 aree disciplinari<sup>24</sup> che ricomprendono le 47 classi di laurea triennali istituite con la legge 270/2004, e 6 aree disciplinari<sup>25</sup> per i corsi di laurea a ciclo unico. In particolare, l'Ateneo di Udine si colloca al 3° posto su 36 Atenei nel gruppo "medico-sanitario", al 4° posto su 21 in quello "agrario-veterinario", al 4° su 37 con riferimento alla laurea magistrale a ciclo unico "Medicina e Chirurgia", al 5° posto su 28 atenei nel gruppo "linguistico" e al 7° posto su 27 nel gruppo "sportivo".

Si riporta di seguito il dettaglio del posizionamento dell'Università degli Studi di Udine con per ciascuno dei la su classi la classifica completa.

**Tabella 2** – Classifica CENSIS 2013-2014 della "didattica"

<b>GRUPPO</b>	<b>POSIZIONE UNIUD</b>
<b>GRUPPO SCIENTIFICO</b>	
- scienze e tecnologie della navigazione	15° su 37
- scienze e tecnologie fisiche	
- scienze e tecnologie informatiche	
<b>GRUPPO MEDICO-SANITARIO</b>	
- professioni sanitarie, infermieristiche e professione sanitaria ostetrica	3° su 36
- professioni sanitarie della riabilitazione	
- professioni sanitarie tecniche	
- professioni sanitarie della prevenzione	
<b>GRUPPO INGEGNERIA</b>	
- ingegneria civile e ambientale	11° su 37
- ingegneria dell'informazione	
- ingegneria industriale	
<b>GRUPPO AGRARIO-VETERINARIO</b>	
- scienze e tecnologie agrarie e forestali	4° su 21
- scienze e tecnologie alimentari	
- scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali	

(segue)

<sup>24</sup> Elenco raggruppamenti: scienze, chimico-farmaceutico, biologico (scienze della terra), medico sanitario, ingegneria, architettura, scienze agrarie e veterinarie, economico statistico, socio-politico, giurisprudenza, letterario umanistico, linguistico, scienze della formazione, psicologico e sportivo.

<sup>25</sup> Elenco ciclo unico: farmacia e farmacia industriale, ingegneria edile-architettura, giurisprudenza, medicina e chirurgia, odontoiatria e protesi dentaria, medicina veterinaria.

<b>GRUPPO</b>	<b>POSIZIONE UNIUD</b>
<b>GRUPPO ECONOMICO-STATISTICO</b>	
- scienze dell'economia e della gestione aziendale	18° su 36
- scienze economiche	
- statistica	
<b>GRUPPO LETTERARIO-UMANISTICO</b>	
- beni culturali	9° su 36
- discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e moda	
- filosofia	
- lettere	
- storia	
- tecnologie per la conservazione e il restauro dei beni culturali	
<b>GRUPPO LINGUISTICO</b>	
- mediazione linguistica	5° su 28
- lingue e culture moderne	
<b>GRUPPO SPORTIVO</b>	
- scienze delle attività motorie e sportive	7° su 27
<b>LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO</b>	
Medicina e chirurgia	4° su 37
<b>LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO</b>	
Giurisprudenza	30° su 47

Fonte: CENSIS - Grande Guida Università 2013-2014.

La classifica della "ricerca", i cui indicatori di riferimento riguardano i progetti di ricerca e la produttività scientifica, è organizzata in aree CUN (Consiglio Universitario Nazionale) e vede l'Ateneo di Udine in 8° posizione su 42 nell'area "Scienze fisiche" e all'11° su 51 Atenei nell'area "Scienze biologiche". Nella tabella seguente è riportato il posizionamento dell'Ateneo di Udine nella classifica CENSIS della "ricerca", con riferimento a ciascuna area CUN.

**Tabella 3** – Classifica CENSIS 2013-2014 della "ricerca"

<b>AREA</b>	<b>POSIZIONE UNIUD</b>
Area 01 - Scienze matematiche e informatiche	18° su 25
Area 02 - Scienze fisiche	8° su 42
Area 03 - Scienze chimiche	38° su 47
Area 04 - Scienze della terra	-
Area 05 - Scienze biologiche	11° su 51
Area 06 - Scienze mediche	27° su 43
Area 07 - Scienze agrarie e veterinarie	14° su 28
Area 08 - Ingegneria civile e architettura	31° su 41
Area 09 - Ingegneria industriale e dell'informazione	17° su 42
Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico - letterarie e storico - artistiche	27° su 50
Area 11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	14° su 52
Area 12 - Scienze giuridiche	27° su 54
Area 13 - Scienze economiche e statistiche	22° su 55
Area 14 - Scienze politiche e sociali	30° su 43

Fonte: CENSIS - Grande Guida Università 2013-2014.

Con riferimento alle opportunità che hanno i laureati dell'Ateneo di Udine di trovare un'occupazione, secondo quanto emerge periodicamente dalle indagini AlmaLaurea<sup>26</sup>, a un anno dal conseguimento della laurea il 53,1%

<sup>26</sup> Dati estratti dal XVI Rapporto AlmaLaurea, anno d'indagine 2013 - <https://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?anno=2013&config=occupazione>.

dei laureati nel 2012 ha trovato occupazione, a fronte della media nazionale del 44,4%. Il dato occupazionale dei laureati triennali si attesta al 50,1% contro una media nazionale del 40,6%, mentre tra i laureati magistrali<sup>27</sup> il tasso di occupazione dichiarato è del 61,2%, a fronte del 53,8% a livello italiano.

I risultati presentati contribuiscono a mantenere elevata l'attrattività dei percorsi formativi che nell'a.a. 2013/2014 si è concretizzata in 4.209 immatricolati che, alla data ufficiale di chiusura delle immatricolazioni, hanno scelto i corsi di laurea triennale, a ciclo unico e magistrale<sup>28</sup>.

L'attività multidisciplinare svolta dai 690 docenti e ricercatori<sup>29</sup> emerge anche dai prodotti scientifici pubblicati sulle riviste di maggior impatto e prestigio internazionale, tra le quali 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. Analizzando gli articoli scientifici pubblicati su riviste incluse nel *database* bibliografico e citazionale Thomson-Reuters Web of Science, risulta aumentata la produttività scientifica in termini di *Impact factor* aggregato<sup>30</sup>: +6,09% nel 2013 rispetto al 2012.

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 si sono consolidati in tutti e tre gli ambiti di riferimento: deposito e commercializzazione di brevetti, avvio di *spin-off* e contratti di collaborazione con le aziende. Il portafoglio brevetti ha raggiunto 81 domande di tutela presentate, per un totale di 46 brevetti attivi di cui 25 commercializzati con 25 contratti con imprese italiane e straniere. Gli *spin-off* attivi sono 32.

#### **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*, per consentire un confronto con la *performance* degli anni precedenti e in attesa del "Piano strategico" di cui si doterà l'Ateneo, è stata individuata la batteria di indicatori di cui alla prendendo a riferimento quelli che in base alla "Relazione sulla performance 2012" sono risultati calcolabili e coerenti con le basi di dati dell'Ateneo

<sup>27</sup> Il dato non comprende le lauree a ciclo unico e il corso di Scienze della Formazione Primaria.

<sup>28</sup> Il dato è riferito al 6 marzo 2014 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.

<sup>29</sup> Sono compresi i Ricercatori a tempo determinato e i Docenti e Ricercatori in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge 240/2010.

<sup>30</sup> *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.

**Figura 5** – Indicatori per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Target 2014
1	Costo personale/FFO	Spese per il personale anno 20XX/Valore FFO anno 20XX	Diminuzione rispetto all'anno precedente
2	Rapporto studenti regolari/docenti equivalenti	N. studenti regolari/N. docenti equivalenti	Incremento rispetto all'anno precedente
3	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	Incremento rispetto all'anno precedente
4	Tasso successo progetti di ricerca	N. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	Incremento rispetto all'anno precedente
5	Tasso di formazione erogata al personale tecnico-amministrativo	N. ore di formazione/N. personale Dirigente e Tecnico-amministrativo	Incremento rispetto all'anno precedente
6	Soddisfazione studenti riguardo agli spazi a disposizione	Indice di soddisfazione complessiva (indagine <i>customer satisfaction</i> )	Incremento rispetto all'anno precedente
7	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a laboratori/(N. docenti e ricercatori + assegnisti + dottorandi)	Incremento rispetto all'anno precedente

## 5 GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2014

Gli obiettivi operativi che durante l'anno 2014 concorreranno al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel triennio 2014-2016, così come saranno definiti nel "Piano strategico", sono stati definiti per il Direttore generale, il Dirigente, le Aree dell'Amministrazione centrale e i loro Uffici, i Servizi di *staff* della Direzione Generale e per le strutture decentrate, così come riportato negli allegati al presente Piano della *performance*. Tali obiettivi mirano a valorizzare la capacità progettuale dei Responsabili delle strutture amministrative nell'ambito di percorso di miglioramento continuo del supporto alle attività *core* dell'Ateneo.

## 6 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;
  - ✓ approvazione del 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.

## **7 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Considerato che:

- il 2014 è il quarto 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 attuazione;
- è in fase di predisposizione il "Piano strategico" di Ateneo.

Le azioni dell'Ateneo nel 2014 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*.

## **8 ALLEGATI**

## 8. 1 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2014

Di seguito si riportano gli obiettivi per l'anno 2014 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 la realizzazione degli obiettivi individuati nel documento di Programmazione Triennale 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28.03.2014 e coerentemente con la proposta approvata dal MIUR, riportati di seguito:

Decreto MIUR			Programma UNIUD			
Obiettivi di sistema	Azioni	Linee di intervento	Indicatori			
			Descrizione	Livello iniziale 2013	Target 2014	Target 2015
1. <b>Promozione della qualità del sistema universitario</b>	I. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti:	a) azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	Numero studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte dei neo-immatricolati nell'a.a. t-1	60%	65%	68%
			Numero insegnamenti del primo anno di corso in cui è stato attivato almeno una tipologia di supporto alla didattica - <b>INDICATORE DI ATENE0</b>	0	20	30
		c) formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended"	0	2	10
			Percentuale degli studenti iscritti ai corsi di studi offerti in modalità «blended» che accedono alla piattaforma di E-Learning - <b>INDICATORE DI ATENE0</b>	0%	50%	70%
	II. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione:	d) potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	N. corsi di laurea magistrale (LM) internazionali con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo	6	8	10
		e) potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	Proporzione di CFU conseguiti all'estero	1,3	1,8	2,2
2. <b>Dimensionamento sostenibile del sistema universitario</b>	II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite:	b) unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	0	4
			Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015)			Anno 2015
	III. Riassetto dell'offerta formativa:	a) accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali	Attivazione di Lauree Triennali di area medica inter-ateneo con l'Università di Trieste			

## Il Dirigente

Gli obiettivi per l'anno 2014 del Dirigente attualmente in servizio presso l'Ateneo sono esposti di seguito, con l'evidenza degli indicatori e dei target di riferimento.

INCARICO	OBIETTIVI	indicatore	target
Referente dell'Università per le procedure di scioglimento del Consorzio Universitario del Friuli	Presidio delle attività per il completo scioglimento del Consorzio Universitario del Friuli	Predisposizione di una dettagliata relazione dello stato di avanzamento con relativo cronoprogramma	entro il 31.12.2014
Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Ateneo	Progetto di interventi organizzativi volti a prevenire il rischio di corruzione negli Uffici	Realizzato/non realizzato	entro il 31.12.2014
	Progetto di un sistema di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti amministrativi		
Responsabile dell'Area Servizi per la Didattica	Analisi puntuale dei processi di Area con individuazione di ownership e procedure di coordinamento, anche in collaborazione con SCON	Realizzato/non realizzato	entro il 31.10.2014

**8.2 Obiettivi per l'anno 2014 dell'Amministrazione Centrale**

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>AREA AMMINISTRAZIONE E BILANCIO (ABIL)</b>	<b>Area</b>	Progetto generale per la centralizzazione degli acquisti, con indicazione dei tempi di implementazione	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
		Progetto di revisione delle spese di Ateneo con individuazione delle aree di possibile recupero di efficienza	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014
	<b>Ufficio Programmazione e Bilancio</b>	Predisposizione report per Centri di Responsabilità per l'analisi dei budget assegnati per l'anno 2014 (costi esercizio e investimenti) al fine della revisione delle spese e dell'analisi degli scostamenti rispetto all'anno precedente.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014
		Predisposizione nuove schede di budget per l'anno 2015.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2014
	<b>Ufficio Contabilità</b>	Integrazione moduli U-GOV: contribuzione studentesca e rimborsi tasse agli studenti da modulo Esse3 a modulo Ugov contabilità al fine della contabilizzazione automatica dei ricavi e dei flussi finanziari nonché dei costi per i rimborsi per il diritto allo studio.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

		Predisposizione nuove schede di budget per l'anno 2015.		
	<b>Ufficio Stipendi e pensioni</b>	Implementazione ed ottimizzazione delle procedure di caricamento ed elaborazione massiva dei contratti a personale e dei compensi in U-GOV. Redazione di manualistica ad uso utenza UNIUD sulle procedure stesse	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2014
	<b>Ufficio Approvvigionamenti e contratti</b>	Analisi delle procedure di attestazione/selezione dei fornitori per la definizione delle fasi, dei documenti e dei tempi di acquisto dei beni e servizi d'ateneo. Analisi dei beni e servizi acquistati per determinare le principali voci d'acquisto e programmare le attestazioni dei fornitori.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Servizi Generali</b>	Attivazione servizio di prenotazione per la foresteria, implementazione gestione parco auto.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Funzione specialistica di EP</b>	Progetti di ricerca dei Dipartimenti: definizione della reportistica, ottimizzazione della gestione contabile e della rendicontazione agli enti finanziatori.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2014	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
<b>AREA SERVIZI PER LA DIDATTICA (ADID)</b>	<b>Area</b>	Analisi puntuale dei processi di Area con individuazione di ownership e procedure di coordinamento, anche in collaborazione con SCOR	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Programmazione didattica</b>	Contributo all'analisi puntuale dei processi di Area secondo la seguente tabella di marcia:  - Discussione congiunta dell'obiettivo e condivisione del piano di lavoro (entro il 30-mag)  - Definizione di indicatori e metodi descrittivi (entro il 13-giu)  - Raccolta dati e stesura dei report (entro il 18-lug)  - Analisi congiunta dei report (entro il 19-set)  - Formazione del documento finale (entro il 24-ott)."	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Polo economico giuridico</b>			
	<b>Polo Medico</b>			
	<b>Polo Scientifico</b>			
	<b>Polo Umanistico</b>			

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2014	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
<b>AREA SERVIZI PER GLI STUDENTI (ASTU)</b>	<b>Area</b>	Progetto di riassetto dell'area in funzione degli obiettivi di Ateneo con particolare attenzione agli obiettivi di programmazione triennale in collaborazione con Delegati del Rettore di Area e Settore	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.07.2014
		Progetto per l'individuazione di un sistema per il presidio unitario delle segnalazioni/ricieste provenienti dagli studenti (creazione di report periodici, con indicazione delle azioni intraprese), individuazione di azioni di miglioramento di Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Orientamento e tutorato</b>	Attivazione di un presidio finalizzato al monitoraggio delle carriere degli studenti con avvio di azioni di recupero/sostegno di situazioni di difficoltà.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014
		Realizzazione di almeno una summer school per studenti di scuole secondarie di secondo grado (o assimilabili) con individuazione di azioni specifiche volte ad attrarre studenti stranieri e degli strumenti giuridici idonei a garantire il riconoscimento di crediti formativi spendibili in caso di iscrizione all'università di Udine.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

	<b>Ufficio Diritto allo Studio e Servizi Integrati</b>	Snellimento delle procedure di rimborso delle tasse universitarie in modo da assicurare l'erogazione del pagamento entro sessanta giorni dal momento in cui viene maturato il diritto al rimborso	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014
		Realizzazione di almeno una summer school per studenti di scuole secondarie di secondo grado (o assimilabili) con individuazione di azioni specifiche volte ad attrarre studenti stranieri e degli strumenti giuridici idonei a garantire il riconoscimento di crediti formativi spendibili in caso di iscrizione all'università di Udine.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Mobilità e Relazioni Internazionali</b>	Ricognizione degli strumenti di incentivazione attivati da paesi stranieri per sostenere percorsi formativi di livello universitario in Italia/estero di propri cittadini.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014
		Realizzazione di almeno una summer school per studenti di scuole secondarie di secondo grado (o assimilabili) con individuazione di azioni specifiche volte ad attrarre studenti stranieri e degli strumenti giuridici idonei a garantire il riconoscimento di crediti formativi spendibili in caso di iscrizione all'università di Udine.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>AREA SERVIZI INFORMATICI E MULTIMEDIALI (AINF)</b>	<b>Area</b>	Progetto di sviluppo di sistemi di gestione di informazione direzionale	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.07.2014
		Progetto di ottimizzazione dei costi dell'area anche attraverso la proposta di progetti di investimento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Gestione Applicativi</b>	Progetto di sviluppo di sistemi di gestione di informazione direzionale: raccolta dei dati e delle informazioni per l'identificazione delle reali problematiche da affrontare e delle relative fonti	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.07.2014
	<b>Ufficio Progettazione e Sviluppo</b>	Progetto di sviluppo di sistemi di gestione di informazione direzionale: il sistema software, modelli, procedure e interfacce utente, identificazione di possibili soluzioni	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.07.2014
	<b>Ufficio Servizi informatici e multimediali</b>	Sperimentazione, progetto esecutivo e realizzazione di un primo servizio di registrazione e streaming delle lezioni (fase 1) e dell'infrastruttura (fase 2 - prima istanza) dell'Azione "attivazione servizi di E-learning" nell'ambito della programmazione triennale 2013-15	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.11.2014
	<b>Ufficio Reti e Sistemi</b>	Progetto di ottimizzazione dei costi dell'area anche attraverso la proposta di progetti di investimento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>AREA EDILIZIA E LOGISTICA (ALOG)</b>	<b>Area</b>	Progetto generale per il risparmio energetico di Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
		Progetto generale di ottimizzazione degli spazi di Ateneo (aule, uffici, ecc.)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Servizi Amministrativi</b>	Rappresentazione analitica dei flussi finanziari derivanti da contribuzione regionale per l'attuazione dei programmi edilizi dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Sviluppo Edilizio</b>	Proposte per l'ottimizzazione degli spazi destinati a biblioteche, aule e laboratori didattici e associazioni studentesche	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Gestione Impianti</b>	Ipotesi di razionalizzazione delle spese per consumi energetici formulata sulla base delle valutazioni disponibili presso l'ufficio	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Manutenzione Immobili</b>	Censimento degli immobili in grado di accogliere pannelli fotovoltaici e quantificazione delle aree impegnabili a tal fine	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Servizi Logistici</b>	Piano di normalizzazione accessi automatici alle sedi	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Organizzazione e Gestione patrimoniale</b>	Proposte per l'ottimizzazione degli spazi dipartimentali (uffici e laboratori)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE (APER)</b>	<b>Area</b>	Progetto generale di un piano di formazione biennale per il personale TA	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2014
		Progetto generale di sviluppo delle risorse umane (TA)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Personale Accademico</b>	Analisi delle modalità e strumenti per il finanziamento dei posti di personale docente e ricercatore. Definizione procedure, tempi, costi standard.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.11.2014
	<b>Personale Tecnico Amministrativo</b>	Studio delle esigenze formative dell'Ateneo e individuazione di azioni prioritarie di intervento formativo ai fini della predisposizione di un piano di formazione biennale per il personale TA	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 15.09.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>AREA SERVIZI PER LA RICERCA (ARIC)</b>	<b>Area</b>	Progetto sul trasferimento tecnologico verso il territorio	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
		Progetto per l'individuazione di azioni per aumentare il supporto del personale TA ai progetti di ricerca	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
	<b>Ufficio Trasferimento Tecnologico</b>	Progetto per l'individuazione di azioni a supporto della valorizzazione dei risultati della ricerca per favorirne il trasferimento verso il mondo imprenditoriale	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Sistemi informativi per la ricerca e coordinamento SBA</b>	Progetto per la disseminazione dell'informazione e l'arricchimento del patrimonio oggetto di ricerca documentale a supporto dell'attività brevettuale	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Progettazione ricerca</b>	Progetto per l'individuazione di azioni a supporto della progettazione e gestione dei progetti di ricerca	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
	<b>Ufficio Formazione per la ricerca</b>	Progetto per l'individuazione, in linea con gli indirizzi della Carta Europea dei Ricercatori, di misure per lo sviluppo delle competenze e conoscenze dei ricercatori su aspetti gestionali, di progettazione, di valorizzazione dei risultati e sull'open access	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SERVIZIO AFFARI ISTITUZIONALI E LEGALI (SAIL)</b>	<b>Servizio</b>	Progetto per ridurre gli argomenti sottoposti ad approvazione/parere del CdA e SA	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014
		Studio sulla normativa regolamentare d'Ateneo, per individuare quali regolamenti devono essere adottati obbligatoriamente e quanti possono essere sostituiti con procedure organizzative	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SERVIZIO SVILUPPO E CONTROLLO DIREZIONALE (SCON)</b>	<b>Servizio</b>	Implementazione del controllo di gestione con particolare attenzione ad azioni e tempi di realizzazione	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
		Implementazione del sistema di qualità dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SERVIZI INTEGRATI DI PREVENZIONE E PROTEZIONE (SPEP)</b>	<b>Servizio</b>	Progetto generale per l'individuazione di aree di miglioramento sulle condizioni di sicurezza di immobili, impianti, attrezzature e attività	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SERVIZIO COMUNICAZIONE</b>	<b>Servizio</b>	Progetto di comunicazione interna	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014
		Progetto di miglioramento governance del sito web dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SERVIZIO SOSTEGNO ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	<b>Servizio</b>	Analisi di scenari del contesto universitario, italiano e internazionale, utile alla predisposizione del piano strategico di ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2014 (1° fase) ed entro il 31.10.2014 (2° fase)

**8.3 Obiettivi dei Dipartimenti e delle Strutture decentrate per l'anno 2014**

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>DIPARTIMENTI</b>	<b>Dipartimenti</b>	Progetto per l'individuazione delle aree di criticità delle attività amministrative del singolo Dipartimento di responsabilità e delle relative azioni di miglioramento.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>CENTRO LINGUISTICO ED AUDIOVISIVI (CLAV)</b>	<b>Centro</b>	Progetto per l'individuazione di aree di miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>BIBLIOTECHE</b>	<b>Biblioteche</b>	Piano di sviluppo del sistema bibliotecario di Ateneo (all'interno del documento dovrà essere prevista una parte generale e una specifica per ogni biblioteca) in collaborazione con il Delegato del Rettore di riferimento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>SCUOLA SUPERIORE (SUPE)</b>	<b>Centro</b>	Progetto per l'individuazione di aree di miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>CENTRO UNIVERSITARIO DI SERVIZI PER LA RICERCA E LA DIDATTICA IN AGRICOLTURA (CUSA)</b>	<b>Centro</b>	Progetto per l'individuazione di aree di miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>CENTRO POLIFUNZIONALE DI PORDENONE (CEPO)</b>	<b>Centro</b>	Progetto per l'individuazione di aree di miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014

<b>U.O.</b>	<b>RIFERIMENTI</b>	<b>OBIETTIVI ANNO 2014</b>	<b>INDICATORI DI RIFERIMENTO</b>	<b>TARGET (risultati attesi)</b>
<b>CENTRO POLIFUNZIONALE DI GORIZIA (CEGO)</b>	<b>Centro</b>	Progetto per l'individuazione di aree di miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2014