

UNIMORE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Piano della performance

Triennio 2014-16

INDICE

		PAGINA
1.	PREMESSA	3
2.	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	4
2.1	Chi siamo	4
2.1.1	<i>La storia</i>	4
2.1.2	<i>Le caratteristiche organizzative e gestionali</i>	5
2.2	Cosa facciamo	5
2.3	Come operiamo	5
2.3.1	<i>Organi dell'Ateneo</i>	5
2.3.2	<i>Strutture didattiche – scientifiche – amministrative e di controllo</i>	6
3.	IDENTITÀ	9
3.1	L'Amministrazione in cifre	9
3.2	Mandato istituzionale e missione	12
3.3	Albero della performance	12
4.	ANALISI DEL CONTESTO	16
4.1	Panoramica sull'economia regionale	16
4.2	UNIMORE e i rapporti con il territorio	19
4.3	Fattori di influenza	20
5.	OBIETTIVI STRATEGICI	21
6.	DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI	24
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e al personale responsabile di Unità in Staff alla Direzione amministrativa	24
6.2	Obiettivi operativi 2014	24
7.	IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	25
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	25
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	25
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	25
8.	ALLEGATI	25
8.1	Allegato 1: Obiettivi operativi 2014	25
8.2	Allegato 2: Le risorse umane	25

1. PREMESSA

Il Piano della performance è un documento programmatico a valenza triennale che esplicita gli indirizzi strategici e gli obiettivi (a lungo e breve termine) che l'Ateneo intende perseguire nell'ambito del supporto amministrativo e gestionale alla didattica, alla ricerca e all'attività assistenziale.

Rappresenta lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance, in ottemperanza all'art. 10 del D.Lgs n.150/2009; ha lo scopo di assicurare la qualità della rappresentazione della performance dal momento che in esso sono esplicitati il processo e la modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

La Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (le cui funzioni, con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114 - di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90 - sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica) ha definito la struttura e la modalità di redazione del Piano della performance nella delibera n. 112/2010, a cui hanno fatto seguito la delibera n. 01/2012 e n. 06/2013. Il Piano è stato redatto secondo tali indicazioni.

A marzo 2014 l'Ateneo ha adottato il Piano strategico per il triennio 2013-15, documento di programmazione che delinea gli obiettivi e le linee di intervento nell'ambito delle *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università 2013-15* definite con Decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 827 in data 15/10/2013. A giugno 2014 è seguito l'aggiornamento del Piano strategico per il triennio 2014-16.

L'intento dell'Ateneo è l'allineamento di questi documenti di pianificazione con il Piano della performance, dal momento che gli obiettivi operativi di breve periodo derivano in buona parte dalla definizione degli obiettivi generali di Ateneo e quindi dalla sua programmazione triennale.

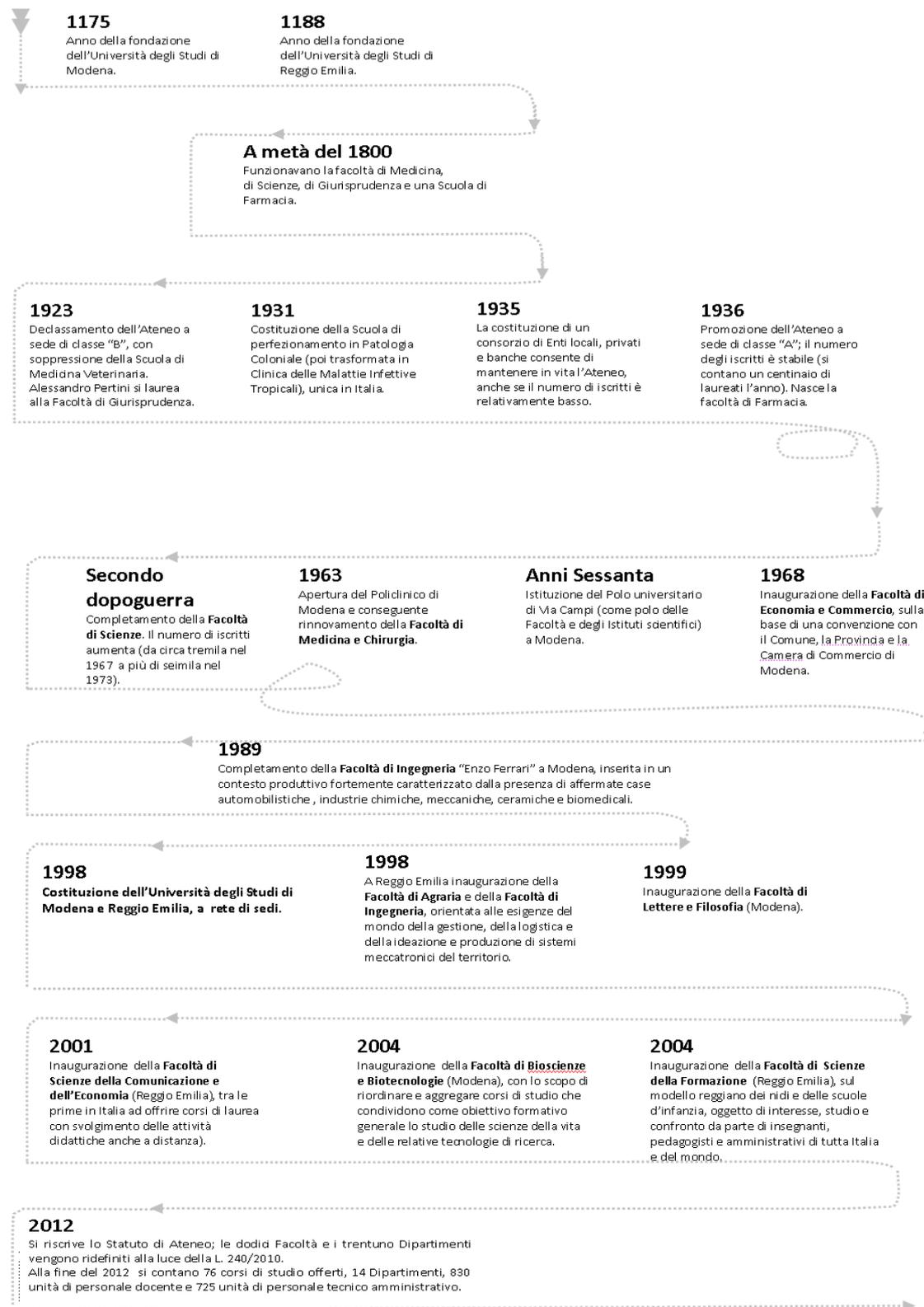
Ugualmente imprescindibile è il legame tra il Piano della performance e i documenti di programmazione nell'ambito della prevenzione della corruzione, in particolare il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-16 e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-16.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

2.1 Chi siamo

2.1.1 La storia

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, tra gli atenei più antichi del mondo, è stata fondata nel XII secolo. Nei suoi 850 anni di storia è stata un punto di riferimento importante per la vita culturale e scientifica delle comunità del territorio. I passaggi che hanno determinato le trasformazioni più rilevanti sono rappresentati nella figura seguente.



Nella recente storia un momento particolarmente importante è il 1998, anno a partire dal quale l'Università di Modena diventa **Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia**, a indicare la struttura di Università **a rete di sedi universitarie** (come enunciato dall'art. 1 dello **Statuto**).

Altra fase rilevante per l'ateneo è quella iniziata nel **febbraio 2012**, quando si sono avviate le modifiche agli assetti strutturali e organizzativi, secondo le indicazioni della Legge 240/2010 (Legge Gelmini) e successivi decreti attuativi.

2.1.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

All'interno dell'Ateneo esistono sostanzialmente quattro macro-aree di attività:

- didattiche (da intendersi "supporto alla didattica")
- di ricerca (da intendersi "supporto alla ricerca")
- gestionali tecnico-amministrative (di supporto alle prime due);
- assistenziali (in ragione dell'esistenza di una Azienda Ospedaliero-Universitaria di Modena e di Aziende sanitarie di Modena e Reggio Emilia convenzionate con l'Ateneo).

L'Ateneo è articolato nelle seguenti strutture:

- **Dipartimenti**, chiamati a presiedere alle attività di programmazione, coordinamento e sviluppo della didattica e della ricerca;
- **Facoltà di Medicina e Chirurgia**, struttura universitaria di riferimento per quanto riguarda i rapporti con il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), di cui al Decreto Legislativo 21 dicembre 1999, n. 517 e successive modificazioni e integrazioni. Essa favorisce ed attua il sistema delle relazioni funzionali e operative fra le strutture del SSN ed i Dipartimenti raccordati nella Scuola, garantendo l'inscindibilità delle funzioni assistenziali dei docenti di materie cliniche da quelle di insegnamento e di ricerca;
- **Centri**, con vocazione specifica inerente la ricerca oppure di servizio per il supporto tecnico-amministrativo e bibliotecario;
- **Amministrazione centrale**, incaricata dell'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi Accademici e di presiedere alle attività istituzionali e alle attività gestionali tecnico-amministrative.

2.2 Cosa facciamo

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia garantisce formazione avanzata, specialistica e professionale ai giovani, offrendo opportunità di apprendimento continuo e aggiornamento professionale ai soggetti interessati della comunità locale; produce conoscenza utile alla comunità, attraverso la ricerca e il trasferimento tecnologico alle imprese e alle attività produttive, la ricerca medica, i servizi di consulenza ad imprese e istituzioni. Contribuisce allo sviluppo culturale della comunità attraverso programmi e progetti di divulgazione della conoscenza scientifica. Riveste il ruolo di intermediario per il mondo del lavoro, operando sul versante dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, come disposto dalla L. 183/2010, art. 48 "Collegato lavoro".

2.3 Come operiamo

L'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia è organizzata a "rete di sedi universitarie", come enunciato dall'articolo 7 del nuovo Statuto di Ateneo (2012). Tale organizzazione comporta che, nell'unicità del bilancio e degli organi di governo, sia garantito lo sviluppo coordinato, armonico, paritario, equilibrato, efficace ed efficiente delle attività didattiche, di ricerca e gestionali nelle due sedi, tenendo conto delle specifiche caratteristiche e vocazioni.

2.3.1 Organi dell'Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo previsti dal nuovo Statuto sono: Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti, Nucleo di Valutazione, Direttore Generale.

Il **Rettore** è il rappresentante legale e processuale dell'Ateneo. Presiede il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Gli spettano le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. Il Rettore nomina il Pro Rettore vicario, che sostituisce il Rettore in tutte le sue funzioni in caso di sua assenza o impedimento, e il Pro Rettore di Reggio Emilia, che rappresenta il Rettore nella sede di Reggio Emilia.

Il **Senato Accademico** rappresenta la comunità accademica. Coordina le istanze didattiche e di ricerca delle aree scientifico-disciplinari, contribuisce a disegnare le linee generali della politica culturale dell'Ateneo e formula proposte al Consiglio di Amministrazione.

Il **Consiglio di Amministrazione** è un organo di indirizzo strategico, di pianificazione, di coordinamento e di verifica delle attività relative alla gestione amministrativa, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Il **Collegio dei Revisori dei conti** esercita il controllo sulla gestione contabile e amministrativa e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Il **Nucleo di Valutazione di Ateneo** promuove la cultura della valutazione e della qualità in Ateneo, anche nell'ottica dell'accreditamento. Operando mediante la raccolta sistematica di informazioni sulle strutture dell'Università e avvalendosi delle metodologie diffuse nella comunità dei valutatori in ambito universitario, contribuisce a esprimere giudizi sulle azioni dell'Ateneo con l'obiettivo di migliorarle. Relaziona annualmente al Consiglio di Amministrazione sulle attività svolte in ragione degli adempimenti normativi e in ragione delle attività annualmente concordate con il Consiglio di Amministrazione.

Il **Direttore Generale** è un organo di gestione. Ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

Altri organi, commissioni e consulte dell'Ateneo sono:

- il **Presidio Qualità di Ateneo**, con la funzione di assicurare la qualità dell'Ateneo attraverso la supervisione e il controllo dello svolgimento delle procedure, la proposta di strumenti e formazione sulla qualità, il supporto ai responsabili delle strutture dell'Ateneo;
- i **Direttori di Dipartimento** hanno la rappresentanza del Dipartimento e presiedono il Consiglio e la Giunta (ove istituita); hanno compiti di promozione delle attività del Dipartimento, di vigilanza sull'osservanza delle leggi, dello Statuto e dei regolamenti, della gestione dei rapporti con gli organi accademici. La **Conferenza dei Direttori di Dipartimento** esercita funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione, del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione;
- il **Collegio di Disciplina**, competente per tutti i procedimenti di disciplina relativi ai professori ordinari, associati e ai ricercatori, opera secondo il principio del giudizio tra pari, nel rispetto del contraddittorio;
- la **Conferenza degli Studenti**, che rappresenta gli studenti dell'Ateneo, ha compiti di promozione e di coordinamento della partecipazione degli studenti all'organizzazione universitaria, e funzioni consultive verso gli organi di governo dell'Ateneo e funzioni propositive su materie riguardanti in modo esclusivo o prevalente l'interesse degli studenti;
- il **Comitato Unico di Garanzia**, con compiti propositivi e consultivi in tema di pari opportunità, di valorizzazione del benessere e contro le discriminazioni;
- la **Commissione Etica di Ateneo**, con funzioni consultive, di indagine e di controllo in merito all'attuazione e al rispetto delle norme del Codice Etico di Ateneo;
- la **Consulta del Personale tecnico-amministrativo**, che rappresenta il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; ha funzioni consultive e propositive relativamente all'organizzazione amministrativa dell'Ateneo e alle questioni riguardanti il personale tecnico-amministrativo;
- il **Difensore Civico di Ateneo**, organo di garanzia dell'imparzialità, della tempestività e della correttezza dell'attività dell'Università;
- i **Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza**, con il compito di rappresentare i lavoratori per quello che riguarda gli aspetti della sicurezza durante il lavoro.

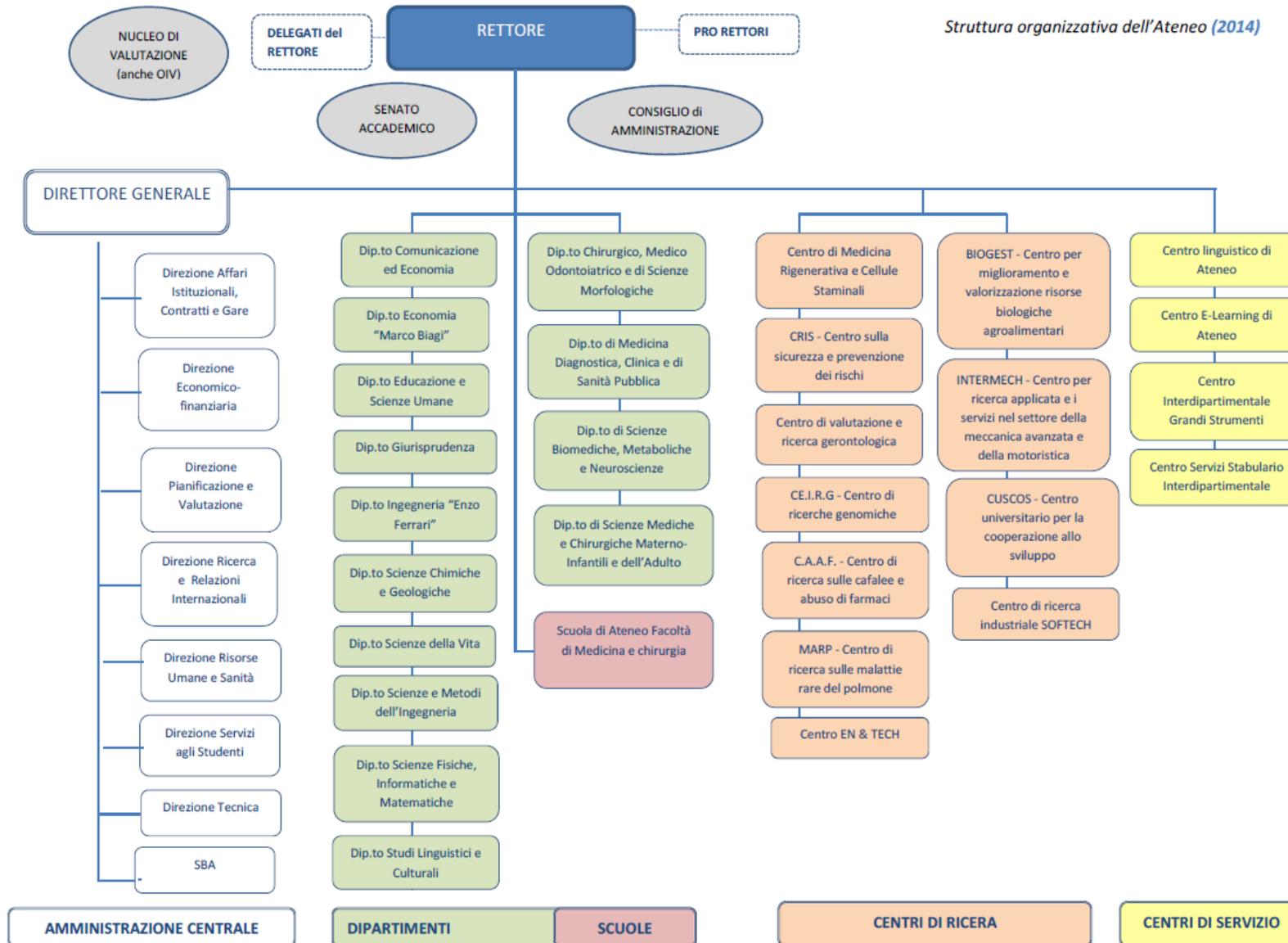
2.3.2 Strutture didattiche – scientifiche – amministrative e di controllo

Il nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo include:

- ❖ 14 Dipartimenti (11 a Modena, 3 a Reggio Emilia)
- ❖ 1 Scuola di Ateneo / Facoltà di Medicina e Chirurgia (a Modena)
- ❖ 11 Centri di ricerca interdipartimentali (9 a Modena, 2 a Reggio Emilia)
- ❖ 4 Centri di servizio (3 a Modena, 1 a Reggio Emilia)
- ❖ 1 Amministrazione centrale (articolata in Direzioni e Uffici di Staff)

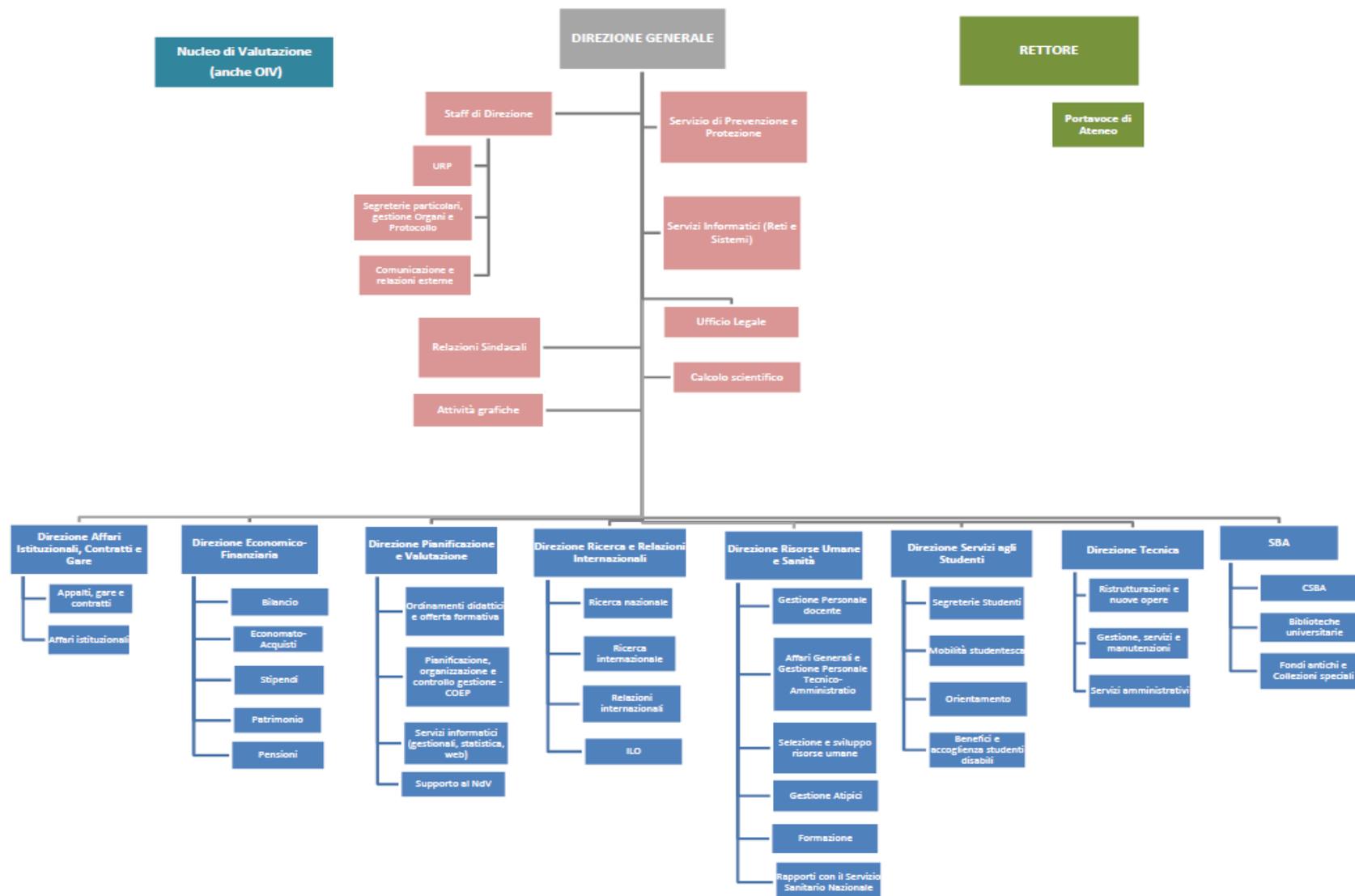
La figura seguente illustra la struttura organizzativa dell'Ateneo.

Struttura organizzativa dell'Ateneo (2014)



Il sistema direzionale d'Ateneo è articolato in Direzioni e Uffici in Staff. Il Direttore Generale è responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. L'organigramma dell'Amministrazione centrale (aggiornato a novembre 2014) è rappresentato in figura.

Struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale | 2014



3. IDENTITÀ

3.1 L'amministrazione in cifre

Di seguito, in estrema sintesi, alcuni dati significativi sull'Ateneo. Si rimanda all'allegato 2 per il dettaglio relativo all'analisi sulle risorse umane.

Tabella 1

Offerta formativa dell'Ateneo	a.a. 2014/2015	a.a. 2013/2014	a.a. 2012/2013
Corsi di laurea di primo livello	37	38	38
Corsi di laurea magistrale	32 ¹	33 ²	33
Corso di laurea magistrale a ciclo unico	6	6	6
Totale	75	77	77

Tabella 2

Post laurea	a.a. 2013/2014	a.a. 2012/2013	a.a. 2011/2012
Corsi di perfezionamento	11	12	8
Dottorati di ricerca	13 ³	14	14
Master di I livello	23 ⁴	15	10
Master di II livello	9 ⁵	8 ⁶	9
Scuole di specializzazione	n.d.	46	45
	<i>In attesa di emanazione decreto ministeriale</i>		

Tabella 3

Gli studenti iscritti dell'Ateneo	a.a. 2014/2015	a.a. 2013/2014	a.a. 2012/2013
Studenti iscritti	19.274	20.021	19.720
di cui immatricolati	6.325	6.439	6.128
Studenti iscritti residenti in Emilia Romagna	14.869	15.240	15.449
Studenti iscritti residenti in altre regioni	4.197	4.562	4.055
Studenti iscritti residenti all'estero	208	219	216
Studenti iscritti con cittadinanza straniera	1.182	1.273	1.175

1 di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo

2 di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo e uno ex L. 509/1999

3 di cui due con sede amministrativa presso altro Ateneo

4 di cui tre interateneo

5 di cui due interateneo

6 di cui uno interateneo

Tabella 4

Laureati dell'Ateneo	anno 2014	anno 2013	anno 2012
Laureati	3.736	3.645	3.524
Laureati in corso	2.406	2.302	2.207
Durata degli studi (medie, in anni) ⁷			
Corsi di L	nd	4,1	4,0
Corsi di LMCU	nd	6,2	6,1
Corsi di LM	nd	2,8	2,8
Voto di laurea (medie) ⁸			
Corsi di L	nd	98,0	97,9
Corsi di LMCU	nd	103,3	103,8
Corsi di LM	nd	105,1	105,0

Tabella 5

Strutture dell'Ateneo al 30/04/2014	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia	Totale
Facoltà	1		1
Dipartimenti	11	3	14
Centri di ricerca	13	2	15
Centri di servizio	3	1	4
Direzioni operative	8		8
Strutture in staff alla Direzione Centrale	7		7
Biblioteche	6	1	7
Numero di aule	213	67	280
Numero di posti	14.000	4.000	18.000

Tabella 6

Strutture dell'Ateneo che saranno inaugurate nel 2014 e 2015	Sede di Modena	Sede di Reggio Emilia
Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche e Dipartimento di Scienze della Vita		1
Tecnopolo di Modena, nel campus di Ingegneria	1	
Tecnopolo di Reggio Emilia (ex Officine reggiane)		1
Tecnopolo di Mirandola		1
Policlinico di Modena, corpo G	1	
Biblioteca giuridica	1	
Complesso di Sant'Eufemia		1

⁷ AlmaLaurea: XVI Indagine (2014) Profilo dei Laureati 2013, XV Indagine (2013) Profilo dei Laureati 2012, XIV Indagine (2012) Profilo dei Laureati 2011

⁸ AlmaLaurea: XVI Indagine (2014) Profilo dei Laureati 2013, XV Indagine (2013) Profilo dei Laureati 2012, XIV Indagine (2012) Profilo dei Laureati 2011

Tabella 7

Personale dell'Ateneo: docente e ricercatore	al 31/08/2014	al 31/12/2013	al 31/12/2012
Totale	788	792	820
di cui: Professori ordinari	219	223	220
Professori associati	246	250	262
Ricercatori	298	299	308
Ricercatori a tempo determinato	23	18	27
Professori a tempo determinato	2	2	3

Tabella 8

Il personale dell'Ateneo: tecnico amministrativo e dirigenti	al 31/08/2014	al 31/12/2013	al 31/12/2012
Personale tecnico e amministrativo:	705	726	725
di cui: a tempo indeterminato	647	652	652
Collaboratori Esperti Linguistici	21	21	22
comandati da altre amministrazioni	2	3	2
a tempo determinato	35	45	44
Dirigenti	6	6	6
di cui: di ruolo	6	6	6
a tempo determinato	0	0	0

Ricerca e innovazione

Lo sviluppo della ricerca per il 2014 è reso possibile grazie ai finanziamenti sia a livello di territorio, sia in ambito nazionale e internazionale.

Per il 2014 l'Ateneo finanzia sul proprio bilancio la ricerca scientifica per un totale di € 1.000.000,00; tali risorse dovranno essere destinate a quei settori che gli Organi Accademici individuano strategici e fondamentali per le attività di ricerca, anche attraverso criteri premianti per le componenti di Ateneo che concorrono ad incrementare le risorse stesse.

L'Ateneo ha inoltre destinato un consistente budget per le attività legate alla ricerca scientifica internazionale. I ricavi per progetti di ricerca istituzionali a budget ammontano a € 19.871.119,00, mentre la ricerca su progetti commerciali registra un budget di e 10.044.001,00.

In relazione alle proposte progettuali presentate e approvate, i dati confermano il *success rate* articolato in aree degli anni precedenti.

Per maggiori dettagli relativi alla rendicontazione delle attività in ambito della ricerca e terza missione, si rimanda alla Relazione allegata al Bilancio di Esercizio del 2013 (pubblicato alla voce "Bilanci" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo).

Risorse finanziarie

Si rimanda ai contenuti pubblicati alla voce "Bilanci" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo.

Salute finanziaria

L'anno 2013 rappresenta il primo esercizio svolto con l'entrata a regime del nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale.

UNIMORE, a partire dall'1.1.2013, nelle more dell'approvazione del Decreto Ministeriale relativo ai principi contabili per la redazione del Bilancio economico patrimoniale, ha recepito le norme contenute negli articoli 2423 e seguenti del Codice Civile e, per quanto da essi non espressamente previsto, ha fatto riferimento alle norme contenute interpretate e integrate, sul piano della tecnica, dai principi nazionali emanati dall'OIC – Organismo Italiano di Contabilità.

Alla presentazione del Bilancio 2013 la relazione finale del Collegio dei Revisori dei conti riporta: "[...] il Collegio esprime parere favorevole in ordine all'approvazione del Bilancio consuntivo al 31/12/2013 dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia [...]".

Risorse strumentali ed economiche

Dati relativi alle immobilizzazioni materiali al 31/12/2013 (costo di acquisizione)

Categoria	Costo storico al 31/12/2013 (€)
Terreni e fabbricati	106.177.727,00
Impianti e attrezzature	21.647.792,00
Attrezzature scientifiche	33.192.700,00
Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali	467.745,00
Mobili e arredi	10.337.917,00
Immobilizzazione in corso e acconti	2.854.663,00
Altre immobilizzazioni materiali	266.252,00
Totale immobilizzazioni materiali	174.944.796,00

Fonte: Bilancio 2013, pubblicato alla voce "Bilanci" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito di Ateneo

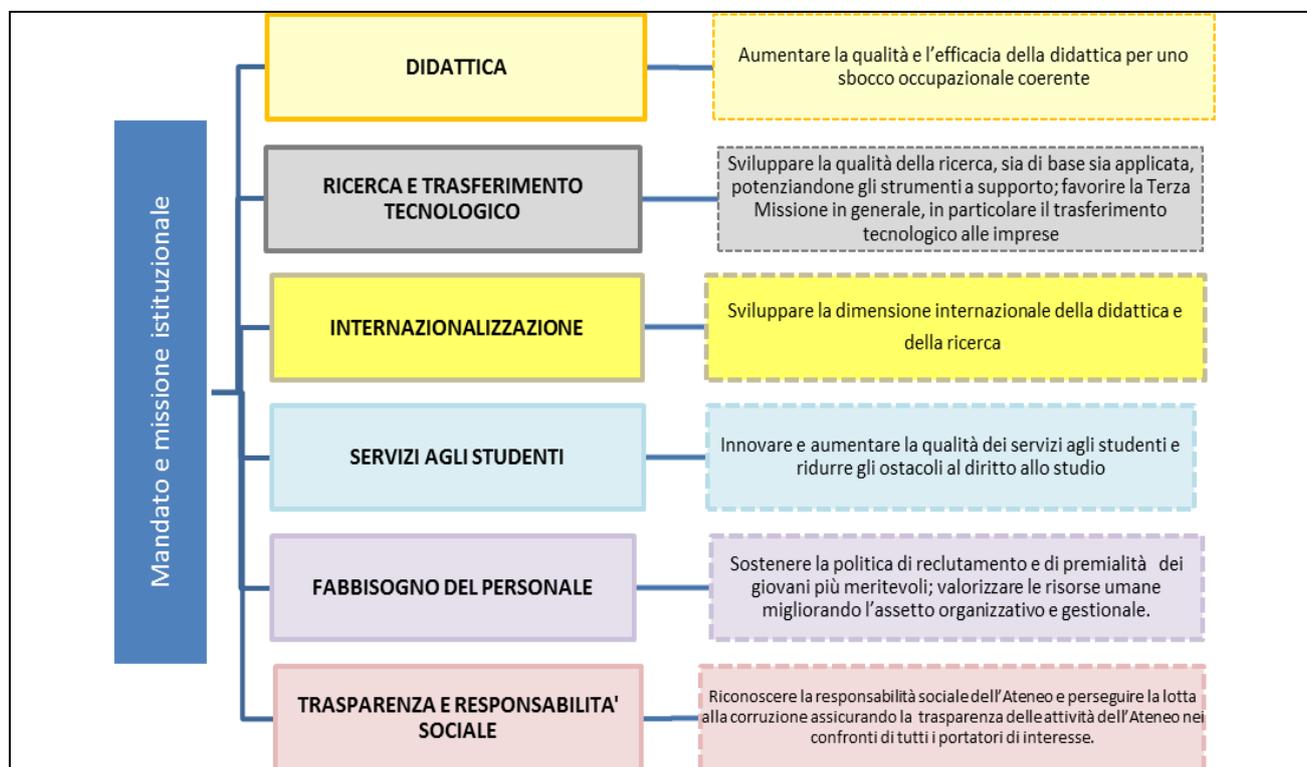
3.2 Mandato istituzionale e missione

Il mandato di UNIMORE si desume dallo Statuto di Ateneo, come ribadito nei documenti di programmazione sinora adottati, e consiste nel dare vita ad una istituzione di ampio respiro, vocata non solo alla didattica e alla ricerca, ma anche alla messa a disposizione di beni e servizi alle imprese, alle istituzioni, a soggetti e realtà non solo locali, utilizzando lo strumento legislativo dell'autonomia didattica e gestionale; un'istituzione che, dunque, ha tre anime: didattica, ricerca e servizi, e che mira ad appartenere di più a chi la fruisce che a chi la gestisce, un'organizzazione complessa che svolge un ruolo chiave nello sviluppo della società civile.

3.3 Albero della performance

Partendo dalle linee di indirizzo fissate nel Piano strategico triennale di Ateneo 2014-16, il presente Piano riporta le *aree/dimensioni strategiche*, gli *obiettivi strategici* e gli *obiettivi operativi* che ne derivano.

Per ciascuna area/dimensione strategica si è fissato un risultato atteso, sul quale programmare obiettivi strategici triennali di Ateneo.



Albero della performance con risultati attestati - Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (2014-16)

Dal 2014 è presente, come direttrice che caratterizza e permea tutte le linee strategiche dell'Ateneo, una **politica della qualità dell'Ateneo**, che si riflette anche nell'ambito della **responsabilità sociale**.

In tal senso gli obiettivi legati alle varie linee strategiche nel campo della formazione, della ricerca e dell'integrazione con il mondo economico si possono leggere con forti connotati di ricerca di forme di *accountability* sempre più accessibili, soprattutto alla luce delle recenti normative in tema di anticorruzione e trasparenza.

Gli sforzi sinora compiuti dalle varie anime dell'Ateneo hanno condotto a risultati importanti: tra gli altri l'Ateneo è dotato di un Codice di Comportamento e ha istituito la figura del Difensore Civico; gli Organi Accademici hanno adottato il Piano triennale di prevenzione della corruzione e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità; il monitoraggio del livello di benessere organizzativo del personale ha portato all'attivazione dello Sportello di Accoglienza e Ascolto per il disagio sul lavoro.

All'interno di ciascuna area/dimensione strategica è possibile delineare le principali linee di intervento programmate per il triennio 2014-16.

DIDATTICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prepararsi alla candidatura per l'accreditamento della sede e dei corsi di studio. ✓ Proseguire l'opera di aggiornamento, revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa per migliorare la qualità delle lauree triennali, salvaguardando l'alta formazione e proseguendo il proficuo e solido rapporto università-territorio e gli accordi con gli altri atenei, in particolare quelli della regione, per l'attivazione di corsi interateneo. ✓ Potenziare le forme di didattica innovativa, estendendo l'uso delle strumentazioni per l'apprendimento a distanza e le registrazioni delle lezioni e ampliando l'offerta formativa in modalità blended (sperimentando l'erogazione di insegnamenti singoli e, successivamente, di interi percorsi in modalità mista convenzionale/telematica). ✓ Monitorare e incrementare il numero di corsi di studio con performance occupazionali dei laureati (a un anno dal conseguimento del titolo) in miglioramento. ✓ Rafforzare il coinvolgimento delle parti interessate per la progettazione di un'offerta formativa più rispondente alle esigenze sia del territorio che nazionali e per favorire il <i>job placement</i>. ✓ Avviare il processo di assicurazione della qualità della formazione. ✓ Attivare percorsi formativi/informativi destinati: 1) al personale docente impegnato nelle Commissioni Paritetiche docenti-studenti, nelle Commissioni per la redazione dei rapporti annuali di riesame e dei rapporti ciclici di riesame; 2) ai responsabili dei corsi di studio; 3) agli studenti impegnati nelle Commissioni Paritetiche docenti-studenti. ✓ Affinare il percorso di progettazione dell'offerta didattica orientato all'efficace impiego delle risorse di docenza, mediante il miglioramento continuo della presenza di docenti di ruolo che erogano insegnamenti incardinati nei SSD (Settori Scientifici Disciplinari) di appartenenza. ✓ Monitorare periodicamente l'impegno didattico dei docenti, per garantire un'equa distribuzione dei carichi didattici e misurare la capacità di sostenere ulteriori percorsi formativi quali TFA (Tirocini Formativi Attivi) e PAS (Percorsi Abilitanti Speciali).
------------------	---

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promuovere il programma di sviluppo della ricerca scientifica: <ul style="list-style-type: none"> - sostegno alla ricerca di base; - sostegno alla ricerca applicata; - implementazione delle azioni per il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca alle imprese; - formazione per la ricerca; - partecipazione ai distretti industriali; - potenziamento degli spin off; - maggiore integrazione con le imprese e il territorio per la realizzazione di laboratori specifici congiunti. ✓ Partecipazione ai Cluster e agli strumenti regionali della prossima programmazione dei Fondi Strutturali. ✓ Consolidamento della fitta rete di collaborazioni con il territorio provinciale e regionale, e con le Fondazioni locali. ✓ Prosecuzione nel percorso di sviluppo di Tecnopoli, all'interno della Rete regionale dell'alta tecnologia. ✓ Formalizzazione di accordi finalizzati all'avvio di Dottorati industriali (D.M. 45/2013). ✓ Expo 2015: progetti di ricerca e iniziative scientifiche collaterali.
--	---

INTERNAZIONALIZZAZIONE	<p>Accrescere il profilo internazionale dell'Ateneo e partecipare a pieno titolo allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ il rafforzamento delle strategie di sviluppo e delle linee di intervento indirizzate a proposte di corsi a titoli congiunti e doppi titoli e al potenziamento della mobilità studentesca a tutti i livelli dei corsi di laurea; ✓ l'attivazione di corsi di laurea magistrale in lingua straniera, potenziando nel contempo la conoscenza della lingua straniera per docenti e studenti; ✓ azioni di incoraggiamento allo scambio di docenza con enti di ricerca stranieri. <p>In particolare, nel triennio 2014-16, si realizzeranno interventi mirati alla internazionalizzazione della didattica e della ricerca, tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ aumentare la massa critica dei visiting professor per scopi didattici e/o di ricerca, da impiegare in maniera stabile nel tempo, quindi per periodi di presenza certificati di almeno tre mesi (prevedendo adeguati finanziamenti dedicati), e con i quali instaurare una collaborazione significativa finalizzata in particolare, ma non in via esclusiva, alla didattica sui corsi magistrali e di Dottorato; ✓ promozione della mobilità degli studenti in entrata, con particolare attenzione a quelli di cittadinanza straniera con titolo di studio conseguito all'estero, grazie a precise azioni di supporto e accoglienza, ad adeguate politiche condivise con le associazioni di categoria del territorio, ad una adeguata azione di comunicazione che includa lo sviluppo di portali in lingua straniera e all'avvio, nell'a.a. 2015/2016, di corsi di laurea magistrale professionalizzanti in lingua straniera; ✓ promozione della mobilità degli studenti in uscita, in particolare promuovendo le azioni di mobilità finalizzata ai tirocini, attraverso un intervento di cofinanziamento delle borse di studio per l'estero per gli studenti più meritevoli, l'attribuzione di crediti relativi alla prova finale con il riconoscimento del lavoro di preparazione della tesi all'estero, un'intensificazione delle relazioni con le imprese del territorio operanti sui mercati internazionali al fine di ampliare l'offerta di tirocini all'estero e la progettazione di eventi dedicati per studenti interessati; ✓ potenziamento della partecipazione internazionale ai Dottorati di ricerca dell'Ateneo; ✓ consolidamento delle iniziative bilaterali con paesi extraeuropei (in particolare dell'area BRICS); ✓ incoraggiamento della cooperazione internazionale, con l'individuazione di protocolli d'intesa e convenzioni con università di paesi stranieri, grazie alle quali sarà possibile realizzare programmi di scambio di docenti e ricercatori ma anche di studenti e laureati.
-------------------------------	---

SERVIZI AGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rafforzare le azioni di orientamento durante tutto il percorso degli studi: <ul style="list-style-type: none"> - intensificare la collaborazione Scuola-Università e introdurre il test pre-immatricolazione su tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico dell'Ateneo entro il 2015; - rimodulare l'orientamento in itinere, con particolare attenzione al servizio di tutorato a favore degli studenti in difficoltà nel proseguimento degli studi; - potenziare l'orientamento in uscita attraverso: <ul style="list-style-type: none"> * la creazione di occasioni di dialogo tra impresa e studente; * un'attenzione specifica su stage e tirocini e placement per laureati; * l'attivazione di un servizio di placement per studenti disabili; * l'intensificazione delle fruttuose iniziative dipartimentali per l'orientamento in uscita, come punto di incontro tra Università e aziende ed enti. ✓ Migliorare l'offerta di servizi all'avanguardia agli studenti e alla comunità accademica, anche grazie alla condivisione di servizi con altri atenei. ✓ Garantire la tutela del diritto allo studio, con un politica perequativa capace di coniugare equità e merito, anche tramite la definizione di un nuovo sistema di diritto allo studio basato sui livelli essenziali delle prestazioni e l'inclusione di benefit delle aziende, tirocini curriculari in itinere ed extra curriculari in uscita. ✓ Perseguire una forte innovazione didattica (anche in collaborazione con altri atenei della regione) e metodologica (grazie ad una progressiva dematerializzazione dei processi amministrativi di maggior impatto sugli studenti).
------------------------------	---

FABBISOGNO DEL PERSONALE	<p>Personale docente</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promuovere una politica per il reclutamento e la premialità dei giovani più meritevoli, anche attraverso l'attivazione di figure di ricercatori di cui all'art. 24 comma 3 lettera b) della L. 240/2010. ✓ Portare a compimento le procedure valutative e selettive previste dal Piano Straordinario Associati. ✓ Revisionare il Regolamento di Ateneo per le procedure di reclutamento di cui agli articoli 18 e 24 (commi 5 e 6) della L. 240/2010 per prevedere la presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di docenti esterni all'Ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale. ✓ Monitorare periodicamente i carichi didattici e le necessità di fornire adeguate coperture dei SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio. <p>Personale tecnico amministrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valorizzare il personale tecnico amministrativo, analizzare possibili modifiche all'assetto organizzativo dell'Ateneo e correggere eventuali criticità di coordinamento e di carico di lavoro.
---------------------------------	---

TRASPARENZA E RESPONSABILITÀ SOCIALE	<p>Perseguire la trasparenza nei confronti di tutti gli interlocutori dell'Ateneo (studenti, società e personale dell'Ateneo) attraverso la piena attuazione dei progetti e delle azioni pianificate nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ miglioramento delle strategie di comunicazione dell'Ateneo (mediante la promozione di un progetto di comunicazione di Ateneo); ✓ monitoraggio sullo stato di applicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione (anche attraverso l'istituzione di una unità di Audit esterna); ✓ avvio di forme di collaborazione con altre amministrazioni presenti sul territorio, coinvolte anch'esse nell'applicazione della L. 190/2012 (cosiddetta "legge anticorruzione").
---	---

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Panoramica sull'economia regionale

L'Emilia Romagna occupa una posizione di assoluto rilievo nel panorama economico nazionale soprattutto per quanto concerne la qualità della vita. L'ultima classifica stilata nel 2014 dal quotidiano economico il Sole24ore su centosette province vede ben sei province emiliano-romagnole nelle prime venti posizioni, con Ravenna al primo posto, Modena al terzo, Reggio Emilia al quinto, Bologna al settimo, Forlì-Cesena al diciottesimo e Parma al diciannovesimo.

Quest'area rappresenta una delle parti più sviluppate, moderne (nei settori della industria ceramica, del tessile, del biomedicale, dell'agroalimentare, dell'automotive e robotica, meccanica e oleodinamica e della meccatronica) e produttive del paese (l'industria della regione, secondo i dati Istat aggiornati al 2012, aveva un valore aggiunto pari al 11,2% del totale nazionale).

Il modello emiliano-romagnolo si fonda su di un ampio e variegato tessuto di piccole e medie imprese industriali e artigiane e può contare su una vasta rete di distretti: secondo i dati del Censimento delle attività produttive, nel 2011 il 95% delle unità locali industriali della regione non arrivava a venti addetti (cfr. *Unioncamere Emilia Romagna, Rapporto sull'economia regionale, consuntivo 2013*).

Le imprese attive della regione si concentrano attorno all'asse centrale della via Emilia, costituito dalle province di Parma, Reggio Emilia, Modena e Bologna, queste ultime tre costituiscono la cosiddetta "area forte" caratterizzata da alti redditi e dalla elevata propensione al commercio estero (cfr. *Unioncamere Emilia Romagna, Rapporto sull'economia regionale, consuntivo 2013*).

In uno scenario internazionale e nazionale per il terzo anno consecutivo in recessione, i dati della regione per il 2014 segnalano una moderata ripresa (cfr. *Unioncamere Emilia-Romagna, Rapporto 2014 sull'economia regionale*).

Il PIL regionale nel 2014 ha registrato una crescita in termini reali dello 0,3% rispetto l'anno precedente (-0,4% per il PIL nazionale); tuttavia, rispetto al 2007, anno in cui la crisi internazionale cominciò a manifestarsi, il livello reale del PIL è inferiore del 6,9% ai livelli del 2007, a dimostrazione di come la crisi internazionale (aggravata dagli eventi sismici e dagli allagamenti che dal 2012 hanno colpito i territori regionali) abbia inciso profondamente sugli output della regione.

Gli altri numeri che stimano l'andamento del sistema produttivo emiliano-romagnolo nel 2014 sono quasi tutti in lieve ripresa rispetto al 2013: crescita del valore aggiunto (+0,2%, +0,5% per il valore aggiunto per unità di lavoro), in particolare quello del settore del terziario (+0,3%); sostanziale stabilità della domanda interna e lieve aumento della spesa delle famiglie (+0,2%).

Migliora il trend delle esportazione di beni (+5,3% rispetto al +2,6% del 2013), unico sostegno concreto all'economia, che arriva a incidere per il 37,5% sul PIL con un valore delle esportazioni aumentato del 4,2% nell'ultimo anno.

Per il quarto anno consecutivo restano, invece, in diminuzione gli investimenti fissi lordi (-1,3%), segnale della profonda incertezza sui tempi della ripresa.

Nei primi nove mesi del 2014 tutte le province della regione, ad eccezione di Forlì-Cesena (-0,55) hanno registrato un incremento dell'export, con Ferrara al primo posto (+9%), seguita da Piacenza (+7,4%) e da Modena (+6,1%), che mantiene il secondo posto in regione, dopo Bologna, per volume totale delle esportazioni (21,5%) (dati elaborati dal Centro studi e statistica della Camera di Commercio di Modena).

Il reddito medio, pur mantenendosi su livelli più elevati e gli indici di povertà su livelli più bassi rispetto a quelli nazionali, ha subito profonde modifiche distributive, con un peggioramento che ha colpito i territori emiliani in misura maggiore di quanto non sia accaduto in media nel nord Italia.

Secondo l'indagine Istat sul grado di soddisfazione dei cittadini (marzo 2013), sono aumentate le famiglie che hanno accusato un deterioramento delle risorse economiche (58% contro il 50% dell'anno prima) e quelle che giudicano scarse le disponibilità economiche (38,5% rispetto al 36,7% del 2012). In aumento dal 4% al 5,2%, infine, le famiglie che le considerano insufficienti e dunque probabilmente a rischio di povertà; tale dato, nel contesto nazionale, colloca la regione al quinto posto, preceduta da regioni che hanno registrato quote tra il 3,7% (Trentino Alto Adige) e il 5% (Friuli Venezia Giulia).

Nel 2013 gli effetti negativi della recessione hanno continuato a manifestarsi: il tasso di occupazione è sceso al 66,3% (rispetto al 67,6% del 2012), il tasso di disoccupazione è arrivato all'8,5% (toccando il record negativo degli ultimi venti anni), mentre quello relativo alla disoccupazione dei giovani fino a 24 anni di età ha superato il 33% (anche se, tra tutte le regioni, l'Emilia-Romagna si è collocata tra le sei regioni italiane meno colpite dal fenomeno).

Sono parallelamente aumentati i giovani in tale fascia di età che non lavorano, non studiano o non sono inseriti in attività formative (cosiddetti *neet*): nel 2013 nella regione Emilia Romagna il loro numero supera le 108.000 unità (+19% rispetto al 2012); la loro incidenza sulla corrispondente popolazione si è attestata al 22,5% (intorno al 31% a livello nazionale), circa il doppio rispetto al livello del 2007 (cfr. *Economie regionali, Banca d'Italia*).

Nei primi nove mesi del 2014 il mercato del lavoro è stato caratterizzato da segnali di leggera ripresa, pur in una situazione ancora critica: l'occupazione ha registrato un aumento dello 0,1% rispetto l'analogo periodo dell'anno precedente (a fronte di una diminuzione dello 0,2% a livello nazionale) mentre il tasso di disoccupazione è rimasto all'8,2% (collocando l'Emilia Romagna tra le regioni con minor incidenza del fenomeno).

ALCUNI INDICATORI SOCIO-ECONOMICI

Tabella 9

Indicatore	Emilia Romagna	Nord est	Italia	
PIL a prezzi correnti, per abitante (euro)				
	2012	31.538	30.630	25.729
	2013	31.240	30.216	25.457
Variazioni percentuali sull'anno precedente				
	2014 (a)	+0,3 (a)		-0,4 (a)
	2013	-1,5	-2,1	-2,4
	2012	-2,5	-2,2	-1,9

SVIMEZ - Rapporto SVIMEZ 2014

(a) Unioncamere Emilia Romagna e Prometeia

Tabella 10

Indicatore	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Valore aggiunto a prezzi correnti pro capite, 2009-13 per provincia				
2009	30.082	27.885	28.158	23.159
2010	30.089	27.373	28.502	23.455
2011	30.145	28.036	29.450	23.833
2012	29.628	27.444	29.010	23.560
2013	29.425	27.357	28.864	23.333
Posizione di graduatoria del valore aggiunto a prezzi correnti pro capite				
2009	5°	12°	4°	
2010	7°	16°	4°	
2011	7°	17°	4°	
2012	7°	19°	4°	
2013	8°	18°	4°	

Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia (giugno 2014)

Tabella 11

Indicatore	Modena	Reggio Emilia	Emilia Romagna	Italia
Reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro capite per regione e provincia, anni 2009-12				
Valori in euro				
2009	21.013	20.027	20.941	17.279
2010	20.776	19.845	20.889	17.420
2011	21.402	20.359	21.392	17.729
2012	20.665	19.668	20.834	17.307

Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia (giugno 2014)

Tabella 12

Indicatore	Modena (b)	Reggio Emilia (b)	Emilia Romagna	Italia
Incidenza della povertà relativa (valore percentuale)				
Anno 2009	2,4	2,8	4,1	10,8
Anno 2010	2,4	3,9	4,6	11,0
Anno 2011	4,0	5,3	5,2	11,1
Anno 2012	4,9	6,1	5,1	12,7
Anno 2013	--	--	4,5	12,4

ISTAT - Indagine sui consumi

(b) Unioncamere Emilia Romagna - 12a giornata dell'Economia (giugno 2014)

Tabella 13

Indicatore	Modena		Reggio Emilia		Emilia Romagna		Italia	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Tasso di occupazione totale	69,4%	67,3%	67,6%	66,8%	67,6%	66,3%	56,8%	55,6%
Tasso di occupazione femminile	64,5%	60,3%	59,3%	59,5%	61,3%	59,6%	47,1%	46,5%
Tasso di occupazione delle persone in età 25-34 anni	83,3%	77,7%	75,5%	74,8%	77,4%	75,6%	63,8%	60,2%
Tasso di disoccupazione totale	5,8%	7,6%	4,8%	5,9%	7,1%	8,5%	10,7%	12,2%
Tasso di disoccupazione femminile	5,3%	9,2%	5,8%	6,8%	7,9%	9,7%	11,9%	13,1%
Tasso di disoccupazione delle persone in età 15-24 anni	25,3%	22,7%	17,6%	26,3%	26,4%	33,3%	35,3%	40,0%

Istat, Rilevazioni sulle forze di lavoro

Tabella 14

Indicatore	UNIMORE	Altri atenei della regione	Media nazionale
Tasso di occupazione (definizione Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2014, dati al 2013)	66%	UniBO:56,3% UniFE:58,8% UniPR:57,2%	52,7%
Tasso di occupazione (definizione Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2012, dati al 2012)	66,9%	UniBO:59,2% UniFE:62,7% UniPR:59,3%	55,6%
Tasso di occupazione (definizione Istat - Forze di lavoro) dei laureati intervistati a un anno dalla laurea (indagine 2011, dati al 2011)	69,5%	UniBO:58,5% UniFE:61,0% UniPR:61,6%	56,4%

AlmaLaurea, Condizione occupazionale dei laureati

4.2 UNIMORE e i rapporti con il territorio

L'Ateneo contribuisce alla crescita del territorio e al sistema delle sue imprese attraverso la realizzazione e la gestione di diversi strumenti strategici per il rilancio dei territori: Tecnopoli, laboratori specialistici, centri di ricerca.

I Tecnopoli, previsti dai Fondi europei di sviluppo regionale e inseriti nell'ambito di una convenzione con la Regione Emilia Romagna⁹, si configurano come luoghi di incontro per aziende e laboratori universitari, spazi dove imprese e competenze scientifiche lavorano e crescono insieme, incubatori di *spin off* e *start up* di impresa, dunque un vero e proprio modello di acceleratore e moltiplicatore di opportunità.

In questi luoghi troveranno sede alcune delle eccellenze che hanno distinto l'Ateneo nel campo della ricerca industriale e tecnologica, della medicina e del biomedicale.

Nel corso del 2014 si prevede l'avvio di due Tecnopoli, il *Tecnopolo di Mirandola* specializzato nel settore del biomedicale e il *Tecnopolo di Modena*, specializzato in alta tecnologia, entrambi gestiti dalla Fondazione Democenter-Sipe con la partecipazione dell'Ateneo.

All'interno dei Tecnopoli si trovano laboratori di ricerca industriale e centri d'innovazione dell'Ateneo, tra cui il laboratorio di tossicologia e proteomica, il laboratorio di microscopia applicata e biologia cellulare, il laboratorio di materiali, sensori e sistemi nel Tecnopolo di Mirandola, e i laboratori del Centro Intermech, del centro Softech-ICT e del Centro di medicina rigenerativa e cellule staminali nel Tecnopolo di Modena.

L'Ateneo è anche impegnato a sviluppare settori strategici quali quello delle nanoscienze e delle nanotecnologie, grazie alla presenza di una **unità operativa del CNR**, il laboratorio CNR-INFM S3 con sede presso il Dipartimento di Scienze Fisiche, Informatiche e Matematiche, dedicato alla ricerca nel campo delle nanoscienze e delle nanobiotecnologie.

Dal punto di vista della facilitazione del trasferimento tecnologico, è attivo un ufficio dedicato, l'**Industrial Liaison Office (ILO)**, con l'obiettivo di collegare in maniera più efficace il mondo della ricerca a quello delle imprese mediante la valorizzazione dei risultati della ricerca, la gestione della proprietà intellettuale del personale universitario e il trasferimento tecnologico dall'Università all'Impresa.

E' costante l'attività di collaborazione tra l'Ateneo e il tessuto produttivo dei territori dell'Ateneo, costituito in massima parte da piccole e medie imprese industriali e artigiane, alle quali viene garantito un servizio di informazione e consulenza per l'identificazione e il reperimento di competenze, strutture e risultati della ricerca (mediante i prodotti e i servizi innovativi brevettati e le *spin off* universitarie).

E' stato avviato un tavolo tecnico di coordinamento interno all'Ateneo e trasversale ai Dipartimenti per sollecitare periodici confronti annuali con le associazioni di categoria e il mondo imprenditoriale al fine di allineare sempre più finemente i profili e le competenze dei giovani laureati alle esigenze espresse e richieste dal mercato del lavoro.

Anche nell'ambito dei **servizi agli studenti** è stata sviluppata una interazione molto forte tra Ateneo e territorio con la finalità di indirizzare gli obiettivi dei corsi di studio verso le reali esigenze delle imprese in termini di competenze, offrendo agli studenti e ai neo-laureati maggiori opportunità di collocamento nel mercato del lavoro. I corsi di laurea triennali e magistrali nascono e vengono revisionati soprattutto alla luce delle sollecitazioni provenienti dalle parti interessate, quindi dal tessuto economico e istituzionale di riferimento. I risultati positivi sulla qualità della didattica (l'Ateneo è ai primi posti nelle varie classifiche dei quotidiani nazionali) e sull'occupabilità dei laureati di UNIMORE (età media dei laureati tra le più basse in Italia, tasso di occupazione post laurea tra i migliori in Italia) sono la conferma della validità del processo di interazione con il mondo del lavoro condotto sinora. A ulteriore conferma della validità degli interventi mirati su corsi di laurea e su alcuni profili formativi, ci sono anche le soglie di performance occupazionali raggiunte nel complesso dai corsi di studio: nel 2013 ben 61 corsi di studio vantavano esiti occupazionali a un anno dal conseguimento del titolo in miglioramento.

Particolare attenzione, infine, è riservata agli studenti disabili ai quali l'Ateneo, tramite il Servizio Accoglienza Studenti Disabili, l'ufficio di placement e collaborazioni con CNA Associazione provinciale di Modena e CCS Consorzio di Solidarietà Sociale Cooperative Sociali della Provincia di Modena, intende garantire un collocamento mirato nelle imprese artigiane e nelle piccole e medie imprese del territorio¹⁰.

⁹ I Tecnopoli regionali sono previsti dalla Convenzione per l'attuazione del programma di ricerca I.1.1 del POR FESR 2007-2013 "Creazione di Tecnopoli per la ricerca industriale e il trasferimento tecnologico" tra la Regione Emilia-Romagna e l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

¹⁰ Protocollo d'intesa approvato dal SA del 8/5/2014.

4.3 Fattori di influenza

Il Piano della performance non può non tener conto dei fattori interni ed esterni (scenario internazionale, nazionale e territoriale) che potrebbero avere un impatto sulle attività dell'Ateneo nei prossimi anni. Di questi, i fattori interni possono essere modificati grazie a specifici interventi, mentre i fattori esterni, essendo difficilmente modificabili, devono essere tenuti sotto controllo per poter sfruttare al meglio le opportunità e cercare di ridurre le minacce.

Contesto INTERNO

PUNTI DI FORZA

- Eccellenti risultati sul piano della qualità complessiva, riscontrata anche dalla *Indagine Censis-La Repubblica 2014*, nella quale l'Ateneo si è collocato al quarto posto assoluto nel raggruppamento degli atenei di medie dimensioni; in particolare riscontri positivi si registrano sulla adeguatezza della dotazione strutturale (109/110), sulla funzionalità e sui contenuti del sito web dell'Ateneo (104/110) e sull'attenzione agli aspetti di internazionalizzazione (92/110).
- Eccellenti risultati sul piano della formazione, sia in termini di indicatori legati agli studenti (incremento del 5% delle immatricolazioni nell'a.a. 2013/2014) sia nell'ottica dell'occupazione dei laureati (secondo i dati del *XVI Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati*, l'Ateneo si colloca al secondo posto assoluto – tra gli atenei generalisti con più di tremila laureati - per minor numero di disoccupati a un anno dalla laurea e al primo posto per salario d'ingresso dei neolaureati).
- Buon apprezzamento da parte degli altri atenei del lavoro condotto da UNIMORE nell'ambito della didattica *on line* (tramite il CEA - Centro E-Learning di Ateneo).
- Buoni risultati nella raccolta di finanziamenti europei per la ricerca: nell'ultimo triennio sono stati finanziati 69 progetti che coinvolgono i ricercatori dell'Ateneo, per un ammontare totale di circa 15 milioni di euro.
- Diffuso e qualificato impegno nell'attività di ricerca, attestato da posizioni di eccellenza¹¹ in tutte le aree dell'Ateneo.
- Buona performance complessiva nella valutazione della qualità della ricerca (VQR).
- Apertura alle esigenze del territorio tramite il trasferimento tecnologico e l'innovazione, anche grazie al positivo ruolo delle Fondazioni bancarie del territorio.
- Efficacia delle attività di orientamento, sia in ingresso che in itinere e in uscita.
- Buon livello di adeguatezza delle strutture, nonché il primo posto assoluto nella classifica *Censis-La Repubblica 2014* in termini di rapporto tra numero di aule e posti a sedere e iscritti.
- Avvio di un delicato processo volto all'ottenimento dell'accreditamento dei corsi di studio e della sede: per sensibilizzare sulla necessità di progettare un'offerta formativa coerente con la ricerca presente in Ateneo e le esigenze del mondo del lavoro sono state realizzate attività formative/informative rivolte ai docenti responsabili dei corsi di studio e della qualità delle strutture e agli studenti impegnati all'interno delle Commissioni paritetiche docenti-studenti.
- Buon indicatore di sostenibilità finanziaria.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Riduzione delle risorse finanziarie dal MIUR.
- Limitata capacità attrattiva rispetto agli altri atenei della regione per studenti fuori regione (in Ateneo si registra una presenza nettamente prevalente di studenti residenti nei territori di Modena e Reggio Emilia).
- Ridotta capacità del *turnover* per personale docente e non docente, con forti limiti alle politiche di sviluppo per l'Ateneo, già precedentemente penalizzate dal blocco del *turnover*.
- Radicali modifiche alla governance di Ateneo indotte dalla normativa vigente e dal nuovo Statuto, con conseguente necessità di una forte capacità di adeguamento, di elaborazione di nuovi assetti organizzativi, di revisione profonda dei processi e delle procedure.
- Ridefinizione dei compiti dei Dipartimenti e del loro assetto organizzativo per far fronte,

¹¹ Secondo parametri che hanno preso in esame: il numero medio di unità di ricerca finanziate nel Programma PRIN (di interesse nazionale) nel triennio 2008/2010 in rapporto ai docenti in ruolo dell'Ateneo; il finanziamento medio ottenuto dalle unità di ricerca finanziate attraverso i PRIN: i progetti presentati al cofinanziamento dell'ambito del programma PRIN in rapporto ai docenti in ruolo dell'Ateneo; il tasso di successo della partecipazione al programma PRIN nel triennio 2008-10 e i progetti di ricerca finanziati dal settimo programma quadro di ricerca e sviluppo in rapporto ai docenti in ruolo.

in modo adeguato, coerente ed omogeneo alle esigenze derivanti dalla gestione contemporanea delle attività di didattica e di ricerca; a ciò si accompagna la necessità di individuare efficaci mezzi di supporto ai Direttori di Dipartimento, chiamati a svolgere funzioni manageriali in strutture che, per competenze e complessità, sono assolutamente diverse dai dipartimenti delineati dal precedente Statuto.

- Apprendistato per l'alta formazione e la ricerca ancora non realizzato.
- Ridotto numero di posti con borsa di studio per i Dottorati.
- Necessità di intensificare l'impegno nella partecipazione a progetti di ricerca nazionali e internazionali (l'ateneo è al 30° posto per la ricerca nella *Classifica del Sole 24 Ore*).
- Necessità di porre maggiore attenzione alla qualità delle Scuole e corsi di Dottorato.
- Limiti dell'azione di promozione della internazionalizzazione, imputabili a carenze organizzative e di risorse.

Contesto ESTERNO

OPPORTUNITÀ

- Affermata presenza nel territorio e buona integrazione con il mondo imprenditoriale; ciò garantisce altissime partecipazioni a stage aziendali e esperienze lavorative pre-laurea: si è passati dal 17% di laureati del 2004 che, prima della laurea, avevano svolto un'esperienza di stage e tirocinio, al 74% del 2013, e di questi la metà ha avuto l'occasione di vivere l'esperienza al di fuori dell'Ateneo (*AlmaLaurea, XVI Indagine sul Profilo dei laureati 2013*).
- Significativa interazione con le Fondazioni bancarie del territorio.
- Costruzione di percorsi formativi di Alta Formazione coordinati dalla Regione e progettati insieme a imprese e mondo produttivo.
- Presenza di eccellenze nel territorio dell'Ateneo eventualmente da integrare maggiormente, tra cui quella reggiana dei nidi e delle scuole d'infanzia, e quella modenese legata ai motori, alla meccanica, all'informatica e al biomedicale.
- L'introduzione del nuovo sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accreditamento) iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, stimolerà una gestione in ottica di miglioramento continuo.

MINACCE

- Accentuazione della crisi economico-finanziaria, anche a seguito dei disastrosi eventi sismici e delle altre calamità naturali che hanno colpito in particolare la comunità dell'Area Nord modenese e reggiana.
- Contesto normativo particolarmente complesso e in rapida evoluzione (e in alcuni casi in sovrapposizione), sia nell'ambito prettamente universitario sia in quello relativo alla pubblica amministrazione in generale, orientato non già a una auspicata semplificazione, quanto piuttosto a un appesantimento delle procedure e dei processi.
- La normativa nazionale sul *turnover* è ogni anno più critica e, per rispondere alle esigenze di contenimento della spesa pubblica, detta restrizioni al reclutamento del personale con il vincolo del 20% di *turnover* a livello nazionale. Tutto questo rischia di pregiudicare nei prossimi anni l'entrata di giovani ricercatori e professori nelle università, con conseguenze sulla capacità competitiva e sulla qualità della formazione e della ricerca. Non c'è un vero ricambio generazionale di cui il sistema, in generale, ha necessità; la minaccia è naturalmente rivolta anche alle assunzioni di personale tecnico amministrativo che deve supportare e far fronte in modo adeguato alla molteplicità di norme che, anziché semplificare le attività del quotidiano, creano difficoltà e necessità di implementare procedure *ad hoc*.
- La necessità di consolidare l'adozione del Bilancio Unico già adottato dal 01/01/2013 da UNIMORE: il D.Lgs 18/2012 ha comportato a carico degli atenei la necessaria revisione dei processi, l'informatizzazione del sistema diversa da quella precedentemente adottata e la necessaria formazione per il personale impegnato, quindi, anche in attività non direttamente operative.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Definite le aree/dimensioni strategiche per il 2014-16, si sono individuati gli obiettivi strategici che rappresentano i traguardi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere nel triennio.

Mandato e Missione istituzionale

DIDATTICA

Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica per uno sbocco occupazionale coerente

Obiettivo strategico n.1: revisione dell'offerta formativa al fine di migliorare l'efficienza dell'impiego delle risorse di docenza e garantendo insegnamenti con solidi contenuti.

Obiettivo strategico n. 2: prepararsi all'accreditamento dei corsi di studio e della sede.

Obiettivo strategico n. 3: realizzare nuovi processi di innovazione nella didattica, ampliando l'offerta formativa in modalità *blended*, anche con il supporto di servizi in condivisione con altri atenei.

Obiettivo strategico n. 4: aumentare l'attività di tutoraggio per consentire a studenti iscritti a corsi di studio *blended* di seguire le lezioni in modo più proficuo e per facilitare lo studio a studenti lavoratori.

Obiettivo strategico n. 5: migliorare la performance in termini occupazionali dei corsi di studio di UNIMORE.

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sviluppare la qualità della ricerca, sia di base sia applicata, potenziandone gli strumenti a supporto; favorire la Terza Missione in generale, in particolare il trasferimento tecnologico alle imprese

Obiettivo strategico n. 6: rafforzare la partecipazione ai Cluster e l'utilizzo degli strumenti regionali dei fondi strutturali europei.

Obiettivo strategico n. 7: sviluppare i Tecnopoli.

Obiettivo strategico n. 8: incentivare lo scambio di ricercatori e docenti nei laboratori.

Obiettivo strategico n. 9: incoraggiare aspetti di ricerca applicata più legati al mondo dell'industria e dei servizi.

Obiettivo strategico n. 10: progettare la partecipazione a EXPO 2015, viste le alte competenze di UNIMORE nelle aree presenti in questa vetrina mondiale.

Obiettivo strategico n. 11: avviare il processo di accreditamento dei Dottorati e stimolare sinergie con l'industria per la realizzazione di Dottorati industriali.

Obiettivo strategico n. 12: avviare un processo di premialità interna sui progetti.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Sviluppare la dimensione internazionale della didattica e della ricerca

Obiettivo strategico n. 13: rafforzamento della dimensione internazionale della didattica, al fine di aumentare l'attrattività di studenti stranieri.

Obiettivo strategico n. 14: sostenere e favorire lo scambio di personale docente e ricercatore e il reclutamento di personale docente straniero.

Obiettivo strategico n. 15: sostenere e favorire la mobilità degli studenti.

Mandato e Missione istituzionale

SERVIZI AGLI STUDENTI

Innovare e aumentare la qualità dei servizi agli studenti e ridurre gli ostacoli al diritto allo studio

Obiettivo strategico n. 16: potenziare le iniziative di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi, al fine di ridurre la dispersione studentesca e di promuovere l'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati.

Obiettivo strategico n. 17: aumentare il numero di servizi/procedure accessibili *on line* da parte degli studenti, con contestuale riduzione e razionalizzazione dei costi e dei tempi dell'azione amministrativa.

Obiettivo strategico n. 18: realizzare servizi in condivisione con altri atenei della regione, razionalizzando i costi in termini di risorse umane e di beni strumentali.

FABBISOGNO DEL PERSONALE

Sostenere la politica di reclutamento e di premialità dei giovani più meritevoli; valorizzare le risorse umane migliorando l'assetto organizzativo e gestionale

Obiettivo strategico n. 19: attuare le revisioni regolamentari necessarie all'incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico.

Obiettivo strategico n. 20: misurare e valutare le esigenze organizzative dell'Ateneo, al fine di attuare opportune soluzioni di riequilibrio.

Obiettivo strategico n. 21: garantire l'attuazione del Piano Straordinario Associati.

TRASPARENZA E RESPONSABILITA' SOCIALE

Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo e perseguire la lotta alla corruzione assicurando la trasparenza delle attività dell'Ateneo nei confronti di tutti i portatori di interesse

Obiettivo strategico n. 22: rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo attraverso la definizione di un'immagine coordinata.

Obiettivo strategico n. 23: sostenere il processo di sviluppo di politiche per la lotta alla corruzione e per la trasparenza delle informazioni.

Obiettivo strategico n. 24: nuova governance di Ateneo e Bilancio Unico in COEP. Completare il processo di passaggio al nuovo sistema di gestione.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI A QUELLI OPERATIVI

6.1 Obiettivi assegnati al personale

Gli obiettivi strategici vengono declinati, all'esito di una elaborazione condivisa anche sulla scorta di proposte di obiettivi formulate dagli interessati (e in coerenza con il *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'Ateneo*), in **obiettivi operativi**, per ciascuno dei quali sono definite le azioni, i tempi, e le strutture coinvolte per il loro raggiungimento.

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

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

Gli obiettivi operativi annuali sono di *tipo strategico* e di *tipo gestionale*. I primi derivano direttamente dall'albero della performance di Ateneo e risultano direttamente connessi con una o più azioni delle aree/dimensioni strategiche. Gli obiettivi di tipo gestionale, invece, garantiscono l'adeguato supporto per il funzionamento dell'attività e toccano in modo trasversale le aree/dimensioni strategiche.

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

Per le strutture decentrate (Centri e Dipartimenti), i Responsabili di Struttura (Direttori) vengono invitati ad assegnare gli obiettivi operativi annuali al personale assegnato alla struttura.

La valutazione della performance individuale viene effettuata a partire dagli obiettivi operativi, secondo modalità esplicitate nel *Sistema di Misurazione e Valutazione della performance dell'Ateneo*.

6.2 Obiettivi operativi 2014

Si rimanda all'allegato 1 per il dettaglio.

7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il presente Piano, redatto in ritardo rispetto le scadenze fissate, deriva da una analisi delle linee strategiche che l'Ateneo ha individuato nel Piano strategico triennale 2013-15 e nel successivo aggiornamento per il triennio 2014-16. Il processo di assegnazione degli obiettivi operativi ha risentito, per il 2014, di un pesante ritardo temporale. Il disallineamento temporale tra la fase di definizione degli obiettivi strategici (marzo 2014) e quella di assegnazione degli obiettivi operativi (dicembre 2014) non ha consentito una puntuale e coerente compilazione del Piano secondo le linee guida CIVIT (poi ANAC).

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il ciclo della performance non risulta ancora perfettamente integrato al processo di programmazione economico-finanziaria; in particolare è evidente la necessità di recepire i cambiamenti avvenuti ad inizio del 2013, dal momento dell'avvio della contabilità economico-patrimoniale e della redazione di un Bilancio Unico di Ateneo.

7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

Nel 2014 l'Ateneo ha avviato il processo di coinvolgimento dei Dipartimenti nella definizione delle linee strategiche, rispondendo in parte a una delle criticità segnalate dall'OIV nella sua Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione, ovvero anche la necessità di rafforzare il canale di dialogo con le componenti accademiche.

Per il 2015, anche alla luce della prossima estensione del **processo di accreditamento della didattica e della ricerca** disciplinata dall'ANVUR, si renderà necessario un raffronto puntuale con il Piano della performance. In tal senso si renderà necessario rafforzare il canale di dialogo tra l'OIV e il Presidio di Qualità con l'organo politico-amministrativo (deputato all'adozione dei documenti del ciclo della performance).

Il ciclo della performance di UNIMORE evidenzia ancora una criticità: la valutazione della performance delle strutture decentrate (per le quali esistono differenti articolazioni organizzative e diversi livelli di complessità amministrativa e gestionale) risente della necessità di combinare gli obiettivi e i target in capo ai docenti con ruoli manageriali con gli obiettivi e i target assegnati al personale tecnico amministrativo di supporto.

Il personale docente è soggetto ad una valutazione decisamente differente e non allineabile a quella del personale tecnico amministrativo, ecco perché si può estendere ai soli docenti con ruoli manageriali.

In tal senso risulta prioritario lo sforzo del futuro verso una forma di *accountability* che sia capace di contemplare la stretta relazione tra la produttività in capo ai docenti e quella in capo al personale tecnico amministrativo.

8. ALLEGATI

8.1 Allegato 1: Obiettivi operativi 2014

8.2 Allegato 2: Le risorse umane

UNIMORE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATO 1

Obiettivi operativi 2014

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-16 dell'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATO 1: GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2014

DIDATTICA								
Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica per uno sbocco occupazionale coerente.								
Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-15?	Struttura/e coinvolte		
			2014	2015				
1	Revisione dell'offerta formativa al fine di migliorare l'efficienza dell'impiego delle risorse di docenza e garantendo insegnamenti con solidi contenuti.	1.1	Progettazione dell'offerta formativa mirata a potenziare la copertura dei SSD di base e caratterizzanti.	Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a SSD di base e caratterizzanti per corso di studio.	9,90	9,95	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti
		1.2	Estendere la partecipazione a Fondazioni che istituiscono corsi ITS: realizzazione delle azioni necessarie per la partecipazione a una ulteriore Fondazione	Numero di partecipazioni dell'Ateneo alle Fondazioni che istituiscono corsi ITS	2	3	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Affari Istituzionali, Contratti e Gare
		1.3	Revisione del Regolamento didattico di Ateneo	Definizione della proposta del nuovo Regolamento Didattico agli OO.AA	SI	-	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Commissione del Senato ✓ Commissione didattica di Ateneo
2	Prepararsi all'accreditamento dei corsi di studio e della sede.	2.1	Progettazione di cronoprogramma di interventi per la realizzazione della qualità, tra cui: a) interventi formativi per docenti e studenti	% di presenze ai corsi di formazione/ seminari di docenti responsabili dei processi convocati (Presidenti /CdS;	= > 60%	= > 70%	NO Presente nel Piano Strategico 2014-16	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Nucleo di Valutazione ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione

DIDATTICA

Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica per uno sbocco occupazionale coerente.

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-	Struttura/e coinvolte
		Responsabili Qualità Dip.to)				
	b) verifica delle modalità e metodologie di autovalutazione, valutazione e interventi correttivi necessari;	Numero di linee guida per procedura prodotte	>= 1	Revisione e delle linee guida		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti
	c) definizione delle politiche della qualità della formazione	Produzione del documento	SI	-		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
	d) definizione delle politiche della qualità della ricerca	Produzione del documento	-	SI		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
	e) avvio del coinvolgimento delle strutture sui punti AQ di AVA	Rispetto AQ5 e AQ6 e collaborazione per rispetto della AQ7	Rispetto AQ5 e AQ7	Rispetto AQ6		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti
	f) promozione e avvio di tavoli tecnici per la consultazione delle Parti Interessate	Produzione di un calendario periodico di incontri di coordinamento, sia a livello di Ateneo, sia a livello di Dipartimento	SI	SI		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dipartimenti

DIDATTICA

Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica per uno sbocco occupazionale coerente.

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-	Struttura/e coinvolte		
	g) adeguamento del questionario di valutazione della didattica da parte degli studenti (frequentanti e non) secondo indicazioni ANVUR	Adeguamento del questionario	SI	-		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Nucleo di Valutazione ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione 		
	h) elaborazione dei primi dati del questionario di valutazione della didattica da parte dei docenti (secondo indicazioni ANVUR)	Disponibilità di dati elaborati	SI	-		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione 		
	i) definizione delle linee guida e format vari per la compilazione di: Relazione annuale CP-DS, RAR - Rapporto Annuale di Riesame, RCR - Rapporto Ciclico di Riesame	Definizione delle linee guida	SI	Eventual e aggiorna mento		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione 		
	j) affiancamento ai Presidenti/Coordinatori dei CdS con incontri di lavoro e gestione delle relative evidenze	Affiancamento per le scadenze più importanti (documenti CP-DS, RAR e RCR), sia sulla sede di Modena sia sulla sede di Reggio Emilia	SI	-		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti 		
	k) azioni per il miglioramento della trasparenza relativa ai CdS	Grado di copertura delle informazioni pubblicate (CV docenti, programmi di insegnamento, informazioni sui siti dei Dip.ti)	Copertur a > = 50%	Copertur a > = 70%		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presidio di Qualità dell'Ateneo ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti 		
3	Realizzare nuovi processi di	3.1	Sviluppare in modalità a distanza alcune attività	Aumento del numero di	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo

DIDATTICA

Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica per uno sbocco occupazionale coerente.

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-	Struttura/e coinvolte
innovazione nella didattica, ampliando l'offerta formativa in modalità "blended", anche con il supporto di servizi in condivisione con altri Atenei		didattiche e potenziare le lezioni in streaming ad integrazione di quelle frontali.	insegnamenti attivati in modalità a distanza rispetto l'anno precedente			✓ Dipartimenti
	3.2	Definizione di nuovi standard per l'erogazione della didattica integrativa da condividere con docenti coinvolti nella doppia erogazione	Definizione di nuovi standard per la didattica integrativa (SI/NO)	SI	-	SI ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo ✓ Dipartimenti
4 Aumentare l'attività di tutoraggio per consentire a studenti iscritti a corsi di studio "blended" di seguire le lezioni in modo più proficuo e facilitare lo studio a studenti lavoratori	4.1	Definizione di nuovi standard di tutorship e accrescimento delle risorse umane dedicate	Definizione di nuovi standard di tutorship (SI/NO)	SI	-	SI ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo ✓ Risorse Umane
			Numero di tutor	15	20	
5 Migliorare la performance in termini occupazionali dei corsi di studio di UNIMORE	5.1	Azioni per rafforzare le azioni sinergiche con imprese, associazioni di categoria e ordini professionali al fine di supportare la progettazione dell'offerta formativa costruendo profili professionali adeguati alle richieste del mondo del lavoro	Numero di corsi di studio con esiti occupazionali a un anno dal titolo di studio in miglioramento	> = 62	> = 63	SI ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Sviluppare la qualità della ricerca sia di base, sia applicata, potenziando gli strumenti a supporto; favorire la Terza Missione in generale, in particolare il trasferimento tecnologico alle imprese

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014		Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-15?	Struttura/e coinvolte	
				2014	2015			
6	Rafforzare la partecipazione ai Cluster e l'utilizzo degli strumenti regionali dei fondi strutturali.	6.1	Programma Horizon 2020: sensibilizzazione alla partecipazione	Numero progetti approvati / presentati	Trend crescente rispetto l'anno precedente	Trend crescente rispetto l'anno precedente	NO Presente nel Piano Strategico 2014-16	✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali ✓ Dipartimenti
7	Sviluppare i Tecnopoli	7.1	Tecnopoli: allestimento delle infrastrutture e avvio delle attività	Numero di Tecnopoli avviati nell'anno	2	1	NO	✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali ✓ Centri di ricerca ✓ Dipartimenti
8	Incentivare lo scambio di ricercatori e docenti nei laboratori	8.1	Definizione (giuridica) delle forme di collaborazione e di scambio	Numero scambi attivati	Trend crescente 2013	Trend crescente	NO	✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali ✓ Centri di ricerca ✓ Dipartimenti
9	Incoraggiare aspetti di ricerca applicata più legati al mondo dell'industria e dei servizi	9,1	Attivazione di forti sinergie con l'industria	Manifestazioni di interesse da parte delle industrie Numero di ricerche avviate	Trend crescente rispetto l'anno precedente	Trend crescente rispetto l'anno precedente	NO	
10	Progettare la partecipazione a EXPO 2015, viste le alte competenze di	10.1	Realizzazione di iniziative per la partecipazione a EXPO 2015	Numero di progetti presentati	-	Numero progetti	NO	✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali

	UNIMORE nelle aree presenti in questa vetrina mondiale					presentati	Presente nel Piano Strategico 2014-16	✓ Dipartimenti
11	Avviare il processo di accreditamento dei dottorati e stimolare sinergie con l'industria per la realizzazione di dottorati industriali	11.1	Istituzione e attivazione dei Dottorati di Ricerca con processo di accreditamento	Quota di dottorati che hanno ricevuto l'accREDITamento sul totale Trend della performance sul FFO	100%	100%	NO Presente nel Piano Strategico 2014-16	✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti
12	Avviare un processo di premialità interna sui progetti di ricerca	12.1	Avvio della fase sperimentale della SUA-RD	Invio prime elaborazioni ad ANVUR, con chiusura banca dati (SI/NO)	SI	SI	NO	✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali ✓ Dipartimento di Ingegneria Enzo Ferrari

INTERNAZIONALIZZAZIONE							
Sviluppare la dimensione internazionale della didattica e della ricerca							
Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione 2013-15?	Struttura/e coinvolte	
			2014	2015			
13	Rafforzare la dimensione internazionale della didattica, al fine di aumentare l'attrattività di studenti	13.1	Riprogettare l'offerta formativa di quattro corsi di laurea magistrale da erogare in lingua inglese. Adeguare l'ordinamento	Numero di corsi di LM riprogettati (con ordinamenti modificati approvati dal	0	4	SI ✓ CLA – Centro Linguistico di Ateneo ✓ Dipartimenti interessati

	stranieri		didattico di tali corsi.	CUN)				✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
		13.2	Progettazione ed erogazione di un percorso formativo per l'insegnamento in lingua inglese rivolto ai docenti	Progettazione (SI/NO) Erogazione: ore di formazione erogata e numero docenti partecipanti	SI	-	SI	✓ CLA – Centro Linguistico di Ateneo ✓ Dipartimenti
		13.3	Attivazione di un sistema di verifica della conoscenza linguistica per gli studenti delle lauree (livello minimo: B1)	Progettazione (SI/NO) Numero di studenti con livello minimo B1/totale	SI	-	SI	✓ CLA – Centro Linguistico di Ateneo ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo ✓ Dipartimenti
14	Sostenere e favorire lo scambio di personale docente e ricercatore e il reclutamento di personale docente straniero	14.1	Attivazione e gestione delle procedure di reclutamento di Visiting Professor da impiegare in maniera stabile nel tempo (almeno 3 mesi) per collaborazioni relative alla ricerca scientifica e per le esigenze legate alla didattica	Numero di Visiting con permanenza di almeno 3 mesi reclutati (totale Ateneo)	3	5	SI	✓ Direzione Risorse Umane e Sanità ✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali ✓ Dipartimenti
15	Sostenere e favorire la mobilità degli studenti	15.1	Realizzare azioni mirate per attrarre studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio L e LMCU in possesso di titolo di studio conseguito all'estero <i>[tra cui: costruzione rete di territorio con associazioni di categoria, potenziamento attività di comunicazione, anche tramite portali in lingua straniera]</i>	Quota di studenti stranieri immatricolati a L e LMCU in possesso di titolo di studio conseguito all'estero / totale immatricolati	0,030	0,032	SI	✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti
		15.2	Analisi, studio e riprogettazione dell'intero programma Marco Polo 2015-16 (per studenti cinesi) attraverso una compiuta rivisitazione sia dell'offerta didattica sia dei processi decisionali.	Numero di studenti cinesi del programma iscritti	Delta rispetto all'anno precedenti	Delta rispetto all'anno precedenti	NO	✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti

		15.3	Modifiche ai Regolamenti dei corsi di studio con l'attribuzione dei crediti relativi alla prova finale con il riconoscimento del lavoro di preparazione della tesi all'estero	Modifiche ai regolamenti dei corsi di studio (SI/NO)	SI	-	SI	✓ Dipartimenti
		15.4	Adesione al Progetto Erasmus+ Mobility Consortium per Traineeship, finalizzata a sviluppare una efficace collaborazione per la promozione della mobilità per tirocinio per studenti e neo-laureati.	Numero studenti in mobilità all'estero (totale)	>= 250	>= 262	SI	✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti

SERVIZI AGLI STUDENTI

Innovare e aumentare la qualità dei servizi agli studenti e ridurre gli ostacoli al diritto allo studio

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014		Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione strategico 2013- 15?	Struttura/e coinvolte	
				2014	2015			
16	Potenziare le iniziative di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi, al fine di ridurre la dispersione studentesca e di promuovere l'ingresso nel mondo del lavoro dei laureati.	16.1	Introdurre il test di ingresso pre immatricolazione su una selezione di corsi di L e LMCU caratterizzati dalla frequenza di studenti che, nel passaggio al II anno del corso di studi, hanno una media di CFU conseguiti più bassa della media di Ateneo (LMCU Giurisprudenza, L Marketing e organizzazione d'impresa, L Scienze della comunicazione, L Scienze dell'educazione)	Numero di corsi di L e LMCU che hanno test di ingresso pre-immatricolazione obbligatorio	20	28	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo ✓ Dipartimenti interessati
17	Aumentare il numero di servizi / procedure accessibili online da parte degli studenti (con contestuale riduzione e razionalizzazione dei costi e dei tempi dell'azione amministrativa)	17.1	Attivazione della procedura di elezioni studentesche e voto elettronico tramite il sistema integrato ESSE3	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Affari Istituzionali, Contratti e Gare ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ SIRS
		17.2	Attivazione della procedura di trasferimento online ai corsi di LMCU di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria per studenti provenienti da altri Atenei	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti area medica
		17.3	Attivazione della procedura delle Aste online per i corsi di studio ad accesso programmato, ad accesso libero, e per la LMCU in Scienze della Formazione Primaria	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti
		17.4	Attivazione della procedura di convalida esami	Disponibilità	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e

		per i corsi di LMCU di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria	dell'applicativo (SI/NO)				Valutazione ✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Dipartimenti clinici	
	17.5	MoreThesis: archiviazione e consultazione online delle tesi di laurea magistrale	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	✓ SBA ✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione	
	17.6	Attivazione procedura di Attestazioni frequenze per corsi con frequenza obbligatoria	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti	
	17.7	Attivazione della procedura di dematerializzazione della registrazione delle prove in lingua con il Centro Linguistico di Ateneo	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ CLA – Centro Linguistico di Ateneo	
	17.8	Progettazione ed applicazione di una nuova modalità di accesso alla riduzione tasse e contributi universitari da parte degli iscritti ad UNIMORE.	Numero atti trattati	SI	-	NO	✓ Direzione Servizi agli Studenti ✓ Direzione Pianificazione e VALutazione	
18	Realizzare servizi in condivisione con altri Atenei della regione, razionalizzando i costi in termini di risorse umane e beni strumentali	18.1	Progetto UNINOVA (con UNIPR e UNIFE): realizzazione delle prime azioni e del coordinamento	Istituzione e messa a regime del Centro (SI/NO)	SI	Monitoraggio e definizione di eventuali azioni correttive	✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo	
		18.2	Progetto PIATTAFORMA DOLLY (con UNIFE)	Messa in produzione (SI/NO)	SI	-	SI	✓ SBA – Sistema Bibliotecario di Ateneo ✓ CEA – Centro E-Learning di Ateneo
		18.3	Progetto UFFICIO BIBLIOMETRICO (con UNIPR, UNFE)	Preparazione dataset (SI/NO)	SI	Messa in produzione	SI	✓ SBA – Sistema Bibliotecario di Ateneo

FABBISOGNO DEL PERSONALE

Sostenere la politica di reclutamento e di premialità dei giovani più meritevoli. Valorizzazione le risorse umane migliorando l'assetto organizzativo e gestionale

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014		Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione 2013-15?	Struttura/e coinvolte
				2014	2015		
19 Attuare le revisioni regolamentari necessarie all'incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico	19.1	Modificare i regolamenti di Ateneo prevedendo una presenza maggioritaria nelle commissioni di selezione di cui agli articoli 18 e 24 della L.240/2010 di docenti esterni all'Ateneo, in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale	Regolamento modificato (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Risorse Umane e Sanità ✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali
	19.2	Modificare i regolamenti di Ateneo prevedendo una presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei professori ordinari di cui all'articolo 18 della L.240/2010, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in università o centri di ricerca di un Paese OCSE	Regolamento modificato (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Risorse Umane e Sanità ✓ Direzione Ricerca e Relazioni Internazionali
20 Misurare e valutare le esigenze organizzative dell'Ateneo, al fine di attuare opportune soluzioni di equilibrio	20.1	Revisione dell'organizzazione dell'Amministrazione centrale.	Riorganizzazione effettuata (SI/NO)	SI	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzioni e Uffici dell'Amministrazione centrale
21 Garantire l'attuazione del Piano Straordinario Associati	21.1	Definizione dei criteri per le procedure relative all'attuazione del Piano Associati	Procedure avviate e concluse (SI/NO) Numero di prese servizio	Numero di prese servizio	Numero di prese servizio	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Risorse Umane e Sanità ✓ Dipartimenti ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione

TRASPARENZA E RESPONSABILITA' SOCIALE

Riconoscere la responsabilità sociale dell'Ateneo e perseguire la lotta alla corruzione assicurando la trasparenza delle attività dell'Ateneo nei confronti di tutti i portatori di interesse.

Obiettivo strategico per il triennio 2014-16	Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione 2013-15?	Struttura/e coinvolte	
			2014	2015			
22	Rafforzare la riconoscibilità dell'Ateneo attraverso la definizione di un'immagine coordinata	22.1 Progettazione ed avvio di una campagna della comunicazione Nomina Commissione di Ateneo.			NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Staff di Direzione ✓ Commissione per la Comunicazione ✓ Ufficio web 	
23	Sostenere il processo di sviluppo di politiche per la lotta alla corruzione e per la trasparenza delle informazioni	23.1 Adozione del Piano Anticorruzione di Ateneo e suo monitoraggio	Adozione del Piano (SI/NO)	SI	SI	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsabile per la prevenzione della corruzione ✓ Tutte le strutture dell'Ateneo
		23.2 Adeguamento informazioni pubblicate sul web ai disposti in tema di trasparenza. Adozione del Programma e suo monitoraggio.	Adozione del Programma (SI/NO)	SI	SI	NO	
24	Nuova governance di Ateneo e Bilancio Unico in COEP. Completamento del processo di passaggio al nuovo sistema di gestione contabile	24.1 Redazione dello Stato Patrimoniale al 01/01/2013	Redazione del documento finale (SI/NO)	SI	-	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Economico-Finanziaria ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti e Centri
		24.2 Redazione del Bilancio 2012 di passaggio dal Sistema finanziario a quello economico-patrimoniale	Redazione del documento finale (SI/NO)	SI	-	NO	

OBIETTIVI OPERATIVI 2014

Obiettivo operativo 2014	Indicatore	Target		Presente nelle linee di intervento della programmazione triennale 2013-15?	Struttura/e coinvolte	
		2014	2015			
25	Firma remota e verbalizzazione online degli esami di profitto con firma digitale e conservazione sostitutiva	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Dipartimenti interessati
26	Timbro digitale: progettazione applicativo	Progettazione dell'applicativo (SI/NO)	-	SI	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
27	Questionari online, lato docenti: configurazione, somministrazione ed elaborazione per la restituzione di tutti i dati raccolti relativi ai questionari in ambiente CINECA (rivolti ai docenti)	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
28	Piani studio online, lato docenti: configurazione per la restituzione dei piani di studio presentati dagli studenti, con tutti i dettagli; restituzione telematica di approvazione agli uffici di Ateneo e presa visione telematica degli studenti.	Disponibilità dell'applicativo (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione
29	Programmazione triennale di Ateneo 2013-2015	Definizione delle linee di intervento e aggiornamento della banca dati PRO3 (SI/NO)	SI	-	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Tutte le strutture dell'Ateneo
30	Piani strategici triennali di Ateneo (2013-15 e 2014-16)	Predisposizione del Piano strategico di Ateneo per il 2013-15 e il 2014-16 (SI/NO)	SI	SI	SI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Tutte le strutture dell'Ateneo
31	Banca dati della formazione del personale TA	Annualità di corsi interni inseriti in banca dati	8	-	NO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Direzione Pianificazione e Valutazione ✓ Consulta del Personale TA

		Conclusione della sperimentazione da parte di alcuni componenti della Commissione PTA (SI/NO)	SI	-		
--	--	---	----	---	--	--

UNIMORE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATO 2

Le risorse umane

PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-16
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

ALLEGATO 2: LE RISORSE UMANE

2.1 Analisi caratteri qualitativi / quantitativi

INDICATORI	Personale docente e ricercatore			Personale tecnico amministrativo		
	2014*	2013	2012	2014*	2013	2012
Età media del personale (anni)	52	51	50	PTA di ruolo: 48 CEL: 55 PTA a tempo det.: 33	PTA di ruolo: 48 CEL: 54 PTA a tempo det.: 35	PTA di ruolo: 47 CEL: 53 PTA a tempo det.: 34
Età media dei dirigenti (anni)				50	49	48
Tasso di crescita unità di personale negli anni (%)	-1,16% <i>(sul 2013)</i> - 6,00% <i>(sul 2012)</i>	-2,28% <i>(sul 2012)</i> -4,46% <i>(sul 2011)</i>	-2,23% <i>(sul 2011)</i>	-1,19% <i>(sul 2013)</i> - 1,34% <i>(sul 2012)</i>	-0,15% <i>(sul 2012)</i> -1,90% <i>(sul 2011)</i>	-1,75% <i>(sul 2011)</i>
% di dipendenti in possesso di laurea				51%	51%	51%
% di dirigenti in possesso di laurea				100%	100%	100%
Ore di formazione (media per dipendente)				6,8	7,3	11,2
Turnover del personale <i>[(entrati+usciti)/organico medio]*100</i>	1,2	8,9	2,0	4,3	6,9	6,9
Spesa per la formazione del personale TA / spese del personale TA				0,10%	0,14%	0,14%

* Fino al 31/10/2014

2.2 Analisi Benessere organizzativo

INDICATORI	Personale docente e ricercatore			Personale tecnico amministrativo		
	2014*	2013	2012	2014*	2013	2012
Tasso di assenze				6,5*	7,4	6,9
Tasso di dimissioni volontarie	0,6%	1,2%	0,9%	0,6%	1,1%	1,1%
% di personale TA a tempo indeterminato / totale personale TA in servizio				95,2%	93,3%	93,7%

* Fino al 31/10/2014

2.3 Analisi di genere

INDICATORI	Personale docente e ricercatore			Personale tecnico amministrativo		
	2014*	2013	2012	2014*	2013	2012
% di dirigenti donne				Dirigenti di ruolo: 33%	Dirigenti di ruolo: 33%	Dirigenti di ruolo: 33%
% di donne rispetto al totale del personale	37%	37%	37%	70%	69%	70%
% di personale donna assunto a tempo indeterminato				95%	94,4%	94,3%
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	51	50	49	Dirigenti: 50 PTA di ruolo: 47 CEL: 53 PTA a tempo det.: 34	Dirigenti: 49 PTA di ruolo: 46 CEL: 52 PTA a tempo det.: 35	Dirigenti: 48 PTA di ruolo: 45 CEL: 51 PTA a tempo det.: 34
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile				54%	52,7%	52,7%

* Fino al 31/10/2014