



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*
ANNO 2012

Ex art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Adottata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 luglio 2013

Servizio Sviluppo e controllo direzionale

INDICE

1	PRESENTAZIONE	2
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI <i>STAKEHOLDER</i> ESTERNI.....	4
2.1	Il contesto esterno di riferimento	4
2.2	L'amministrazione	6
2.3	I risultati raggiunti	15
3	OBIETTIVI: RISULTATI E SCOSTAMENTI	22
3.1	Albero della performance	22
3.2	Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	23
3.3	Obiettivi individuali – Valutazione della performance individuale	25
4	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE.....	36
5	ALLEGATI	41

1 PRESENTAZIONE

In linea con quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009¹ e dalle delibere di riferimento della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), la Relazione sulla *performance* costituisce lo strumento mediante il quale i risultati ottenuti dall'Ateneo nel corso del 2012 sono resi sinteticamente disponibili alla Comunità universitaria e a tutti gli *stakeholder*, ovvero i portatori di interesse costituiti dagli studenti e dalle loro famiglie, dalle istituzioni pubbliche e private e dagli enti di ricerca e dalle imprese e in generale da tutti coloro che beneficiano, direttamente o indirettamente, delle attività *core* dell'Ateneo: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

Con la Relazione sulla *performance* dell'anno 2012, e la successiva sua validazione da parte del Nucleo di Valutazione, giunge a conclusione il secondo ciclo di gestione della *performance* dell'Università degli Studi di Udine, che si è estrinsecato nel Piano triennale della *performance* 2012-2014, nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014 e nella presente Relazione.

Di seguito si presentano gli adempimenti e i riferimenti temporali² previsti dalla CiVIT per il ciclo di gestione della *performance*, che l'Università di Udine intende recepire in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, come attualmente previsto dal combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'art. 2, comma 1, lett. r) della Legge n. 240 del 2010, in un'ottica non solo di adempimento formale a quanto previsto dalla normativa vigente ma, anche e soprattutto, di processo di miglioramento continuo della *performance* organizzativa, dei servizi destinati agli utenti e della trasparenza nei confronti degli *stakeholder*.

Figura 1 – Il cronoprogramma del 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 n. 6/2013

¹ Cfr. art. 10, comma 1, lettera b) del D.Lgs. 150/2009.

² Delibera CiVIT n. 104/2010.

I contenuti della Relazione annuale sulla *performance* saranno presentati agli *stakeholder*³ nell'ambito di apposite giornate della trasparenza, e sarà pubblicata nel sito istituzionale, in particolare nella sezione "Amministrazione trasparente".

Con riferimento all'evidenza, a consuntivo, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, e alla conseguente rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, con l'indicazione delle cause e delle misure correttive da adottare, è opportuno rilevare che una valutazione dell'Ateneo nel suo complesso sarà possibile solo con l'entrata a regime del sistema di valutazione che sta implementando l'Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), con il fine di misurare anche la *performance* delle dimensioni della didattica e della ricerca e del trasferimento tecnologico. La terminologia CIVIT riferita alla "*performance* organizzativa", è pertanto da intendersi, in prima applicazione, come *performance* della struttura amministrativa nel suo complesso.

Proprio con riferimento alle attribuzioni di cui al D.lgs. 150/2009 in tema di valutazione delle attività amministrative, l'art. 60 del recente D.L. 69/2013⁴ prevede quanto segue:

- (comma 2) "All'articolo 13, comma 12, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione della attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5".
- (comma 3) "L'ANVUR provvede allo svolgimento delle funzioni di cui al comma 2 con le risorse finanziarie umane e strumentali disponibili a legislazione vigente. Dall'applicazione del presente articolo non derivano nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica."

Se il D.L. 69/2013, che è un provvedimento avente forza di legge adottato in un caso straordinario di necessità e urgenza dal Governo, sarà convertito in legge ordinaria entro sessanta giorni dalla sua pubblicazione, diverrà di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative, 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*, nonché "in conformità ai poteri di indirizzo" della CIVIT.

Con queste premesse, la Relazione sulla *performance* consente un confronto tra gli obiettivi previsti per l'anno 2012 dal Piano della *performance* 2012-2014⁵ e quanto effettivamente realizzato durante l'anno. Le risultanze saranno utilizzate anche per il miglioramento *in itinere* della *performance* del corrente anno e per

³ Cfr. art. 11, commi 6 e 8 del D.Lgs. 150/2009. Il 18 dicembre 2012, l'Ateneo ha effettuato la prima "Giornata della trasparenza". Si è trattato di un'occasione per fornire informazioni sulla vita e il funzionamento dell'Università di Udine utilizzando evoluti strumenti di comunicazione multimediale, con *focus* sui dati previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nonché sul Piano della *performance*. L'Ateneo ha valorizzato l'iniziativa aprendo anche un forum su Twitter (hashtag #traspuniud) dove sono confluiti messaggi di *follower* provenienti dall'Italia e dall'estero.

⁴ Il D.L. 69/2013, il cosiddetto decreto "del fare", è stato pubblicato nella gazzetta ufficiale n. 144 del 21 giugno 2013 e contiene "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", alcune riguardanti il sistema universitario e gli adempimenti. In particolare, nella presente relazione è riportato il contenuto dei commi 2 e 3 dell'art. 60.

⁵ Cfr. art. 27, comma 2 del D.Lgs. 150/2009 che prevede anche l'erogazione, nei limiti e con le modalità ivi previsti, del premio di efficienza di cui al medesimo articolo.

programmare adeguatamente il prossimo ciclo di gestione della *performance* che sarà strutturato in modo tale da consentire di documentare adeguatamente⁶ gli eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione.

Infine, considerato che il D.Lgs. 150/2009 prevede che nella Relazione sulla *performance* sia inserito anche il bilancio di genere⁷ è stato realizzato un paragrafo con un'analisi di genere *ad hoc*.

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

2.1 *Il contesto esterno di riferimento*

Le azioni concordate con l'Unione Europea e con il Fondo Monetario Internazionale, che impongono all'Italia una decisa riduzione della spesa pubblica, non si limitano a mantenere il disavanzo al di sotto del limite del 3 per cento del PIL previsto dagli accordi istitutivi dell'Unione monetaria, ma richiedono un abbattimento del debito pubblico che si colloca ormai su livelli estremamente pericolosi in presenza di una fase recessiva di cui non si intravede ancora un risolutivo punto di svolta.

In tale contesto economico e sociale, il sottofinanziamento del sistema universitario italiano è diventato sempre più evidente negli ultimi anni, come emerge chiaramente anche dai più recenti confronti internazionali che posizionano l'Italia agli ultimi posti tra i Paesi OCSE quanto a risorse destinate all'istruzione universitaria. L'1% del PIL stanziato dall'Italia è superiore solo allo 0,9% della Slovacchia e a pari merito con l'Ungheria, ben lontano dal 2,6% degli Stati Uniti e della Corea del Sud e nettamente al di sotto della media OCSE (1,6%) e dell'Unione Europea (1,4%)⁸.

Nell'attuale fase congiunturale, lunga e difficile, proprio gli Stati che hanno investito e continuano a investire nei propri sistemi universitari hanno acquisito decisivi vantaggi competitivi, confermando che l'istruzione e la ricerca non sono un costo ma un investimento strategico con risultati tangibili anche nel breve periodo se l'allocazione delle risorse avviene in modo efficiente.

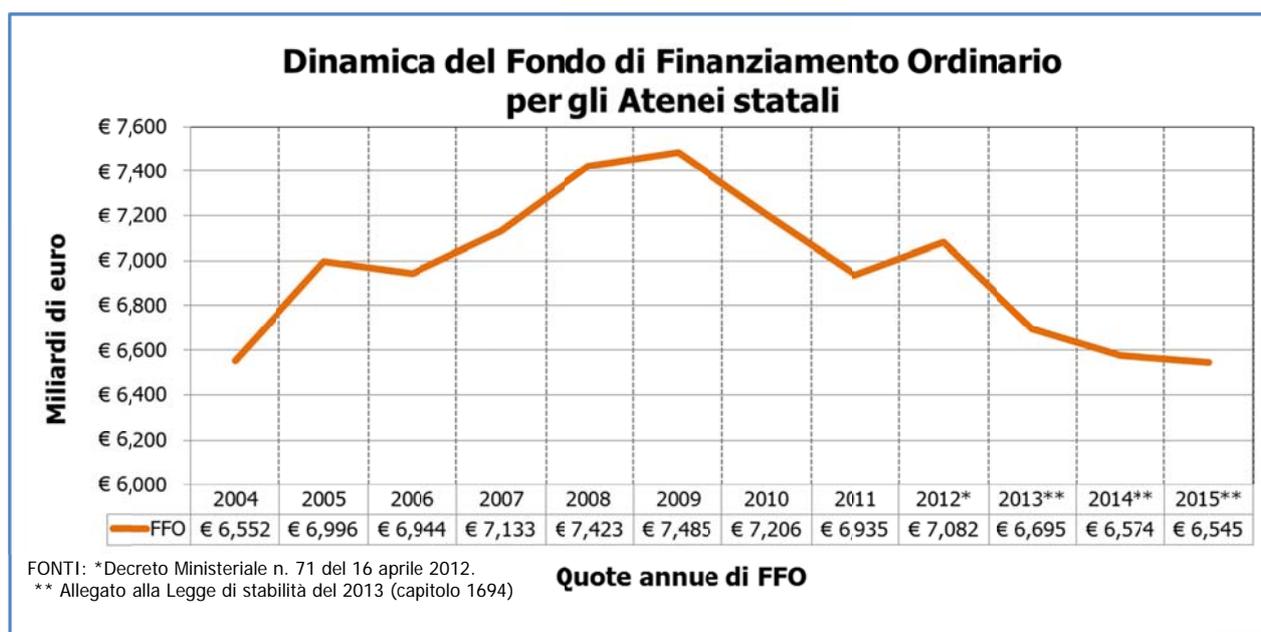
In Italia, le prospettive di un'inversione di tendenza rispetto a un sottofinanziamento diventato ormai endemico, sono legate a scelte coraggiose che paiono ormai ineludibili. I recenti impegni presi dal Governo paiono andare in questa direzione anche se, allo stato attuale, le risorse di riferimento sono le previsioni di spesa contenute nell'ultima legge di stabilità per il triennio 2013-2015, come riportato nel grafico seguente.

⁶ Cfr. art. 27, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

⁷ Cfr. art. 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 150/2009.

⁸ OECD (2012), Education at a Glance 2012: OECD Indicators, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>. Non sono disponibili i dati relativi a Grecia, Ungheria, Lussemburgo, Svizzera e Turchia.

Grafico 1 – ANDAMENTO FFO nel SISTEMA UNIVERSITARIO ITALIANO 2004 - 2015



Come è noto, fino all'anno 2004 il FFO è risultato costituito da una quota "base" e da una quota di "riequilibrio". L'ammontare del trasferimento di competenza di un anno veniva determinato per ciascun ateneo utilizzando come riferimento il FFO dell'anno precedente, detto "FFO consolidato", e su questo importo veniva operata una riduzione percentuale, crescente nel tempo, che contribuiva alla formazione del fondo nazionale per il riequilibrio; la quota rimanente (quota base), decrescente nel tempo, rappresentava il trasferimento ministeriale secondo la spesa storica. Il fondo nazionale di riequilibrio era quindi ripartito tra gli atenei sulla base di una "aliquota *standard*", determinata secondo i costi standardizzati per studente. La somma della quota base dell'anno e della quota di riequilibrio così calcolata costituiva il FFO definitivo dell'anno, che, a sua volta, era la base per il calcolo dell'anno successivo. Il saldo fra la riduzione subita per il riequilibrio e la sua riassegnazione sulla base dell'aliquota *standard* metteva in evidenza quali fossero state le *performance* dell'Ateneo, secondo i criteri impliciti nel meccanismo del riequilibrio.

Nel 2004, il Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU) ha presentato al MIUR una prima proposta di un modello per il finanziamento statale alle università. Tale proposta è stata definita anche confrontando i risultati ottenuti in Italia dal precedente sistema di finanziamento e dalle esperienze attualmente applicate in ambito internazionale.

La legge 9 gennaio 2009, n. 1, art. 2, ha introdotto misure specifiche per la qualità del sistema universitario e, al fine di "promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività' delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse", ha previsto che una quota non inferiore al 7 per cento del FFO sia ripartita prendendo in considerazione:

- a) la qualità dell'offerta formativa e i risultati dei processi formativi;
- b) la qualità della ricerca scientifica;
- c) la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche.

Il MIUR, con il Decreto Ministeriale n. 45 del 23 settembre 2009, ha quindi definito i criteri di ripartizione del FFO per l'anno 2009, stabilendo di ripartirne una quota parte del 7% su base premiale, per il 34% sulla base della "Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi" e per il restante 66% considerando la "Qualità della Ricerca Scientifica". La Legge 1/2009 ha previsto di ripartire il FFO per promuovere e sostenere l'incremento qualitativo delle attività delle università statali e di migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, riservando dal 2009 una quota non inferiore al 7% del FFO sulla base della qualità dell'offerta formativa (con peso pari al 17%), dei risultati dei processi formativi (17%) e della qualità della ricerca scientifica (66%). Tale quota premiale è stata elevata al 10%⁹ del FFO nel 2010, al 12% nel 2011¹⁰ e al 13% nel 2012¹¹, mantenendo invariati i pesi di riferimento per i risultati ottenuti nell'ambito della didattica e della ricerca.

2.2 L'amministrazione

Nel 2012 è proseguita la riorganizzazione delle strutture e dei processi dell'Amministrazione centrale che ha portato alla più rilevante innovazione organizzativa che l'Ateneo abbia affrontato negli ultimi anni, conseguente anche all'introduzione, dal 01/01/2012, del sistema di contabilità-economico patrimoniale con l'adozione di piattaforme informatiche e di applicativi integrati dedicati. Il tutto si è concretizzato in un percorso di forte rinnovamento dei processi amministrativi, iniziato con l'analisi dello *status quo* dell'organizzazione, così come era desumibile da documenti sia ufficiali sia "non formalizzati", con l'intento di diffondere stili di gestione e modalità operative di tipo manageriale, reputati maggiormente consoni a gestire e guidare gli spazi di autonomia di cui godono gli atenei con riferimento alla *governance*.

In particolare, è stata realizzata una ricognizione dei processi amministrativi e sono state analizzate le attività e i profili professionali necessari a renderli coerenti con gli obiettivi sfidanti delle attività *core* dell'Ateneo. Questo ha consentito di costruire una mappatura delle competenze necessarie e di quelle disponibili, facendo emergere i *gap* da colmare attraverso attività di formazione *ad hoc* da programmare nel breve-medio periodo. La formazione è pertanto considerata la leva principale a supporto del cambiamento in atto, nonché strategia complessiva di *change and learning*.

Il processo di riorganizzazione amministrativa si è basato sulla consapevolezza dell'esistenza di un circolo virtuoso per cui la soddisfazione degli *stakeholder* nasce da una miglior efficienza del sistema universitario che determina altresì una maggior soddisfazione dei docenti e ricercatori e del personale tecnico-amministrativo.

Con queste premesse, il progetto di cambiamento della struttura amministrativa si è articolato lungo tre direttrici fondamentali:

- il riordino dei processi amministrativi interni e la definizione dell'organigramma con la micro-organizzazione degli uffici e delle strutture decentrate, destinato a rendere chiare le responsabilità e i flussi di attività;

⁹ D.M. n. 655 del 21 dicembre 2010.

¹⁰ D.M. n. 439 del 3 novembre 2011.

¹¹ D.M. n. 71 del 16 aprile 2012.

- l'implementazione di un sistema gestionale per il personale tecnico-amministrativo incentrato sul modello delle competenze e sulla valutazione delle prestazioni, finalizzato alla valorizzazione e allo sviluppo del personale;
- la messa a punto , in linea con quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, di adeguati piani di comunicazione interna, destinati a mantenere vivo il dialogo tra vertice dell'organizzazione e collaboratori.

Inoltre, trasversalmente alle tre direttrici, è stato pianificato un percorso di formazione per supportare le varie fasi del cambiamento, con la consapevolezza dell'importanza di effettuare una adeguata attività di comunicazione. Il processo di innovazione dovrà essere necessariamente accompagnato da una revisione del sistema informativo interno al fine di alimentare costantemente la conoscenza e la consapevolezza del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché di assicurare una più stretta e coordinata relazione tra tutte le strutture amministrative.

Per il personale Dirigente e tecnico-amministrativo si prefigurano quindi opportunità di crescita professionale che saranno anche attuate, come ricordato in precedenza, con percorsi mirati di formazione e valorizzazione delle competenze.

In questo contesto un ruolo centrale è stato ricoperto dai tre strumenti di cui l'Ateneo si è dotato nell'ambito di quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 per l'attivazione di un ciclo generale di gestione della *performance*, al fine di consentire alle Amministrazioni pubbliche, e quindi anche alle Università pur in un ambito di autonomia, stante la riconosciuta specificità degli atenei, di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi erogati:

1. il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*
2. il Piano della *performance* 2012-2014,
3. il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014¹².

Essendosi l'Ateneo dotato di idonei supporti metodologici e di adeguati strumenti, è stato definito il processo di valutazione delle *performance* individuale per l'anno 2012 che, in aderenza a quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, tende a un forte coinvolgimento e a una collaborazione tra gli Organi di governo dell'Ateneo e il Nucleo di valutazione nel percorso di validazione di rinnovati strumenti di monitoraggio delle attività e dei risultati delle unità organizzative. In particolare, la valutazione della *performance* individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Il processo di valutazione, così come definito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, prevede quattro fasi, distinte in relazione alle attività, alle finalità e ai destinatari: valutazione da parte del responsabile, omogeneizzazione delle valutazioni, colloquio con il valutato e, infine, conclusione del processo di valutazione. La valutazione è riferita ai seguenti ambiti: obiettivi e competenze comportamentali, rivolto al

¹² Il 18/12/2012 l'Ateneo ha virtualmente "aperto" le proprie porte per la prima "giornata della trasparenza". Si è trattato di un'occasione per fornire informazioni sulla vita e il funzionamento dell'Università con *focus* sui dati previsti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nonché sul Piano della *performance*. L'Ateneo ha valorizzato l'iniziativa aprendo anche un forum su Twitter (hashtag #traspuniud) dove sono confluiti messaggi da follower, dall'Italia e dall'estero.

personale di categoria EP e al personale con indennità di responsabilità e le competenze comportamentali per il personale di categoria B, C e D non titolare di responsabilità.

Nel 2012 l'Ateneo ha aderito per la prima volta al Progetto *Good Practice* a cui partecipano oltre 20 atenei italiani. L'iniziativa è giunta alla IX edizione da quando nel 1999, su iniziativa del Politecnico di Milano e con il sostegno del MIUR, è iniziato un percorso comune tra atenei diversi ma con i seguenti obiettivi comuni:

- mettere a punto una metodologia in grado di comparare le attività amministrative delle università, fondata sulla logica per "attività e processi";
- confrontare le prestazioni di alcune attività, caratterizzate da una significativa incidenza sui costi e sulla qualità percepita dagli utenti;
- identificare, attraverso un'analisi comparata dei diversi atenei (*benchmarking*), una o più *good practice* per ciascuna di tali attività.

Durante le edizioni del Progetto che si sono succedute, i risultati ottenuti sono stati utilizzati dai singoli atenei per:

- supportare i decisori a diversi livelli organizzativi con particolare riferimento alle seguenti attività:
 - programmazione dei risultati di una serie di azioni strategiche per le attività *core*;
 - misura dei risultati di queste azioni;
 - verifica degli scostamenti
 - introduzione di azioni correttive
- coordinare e motivare le risorse umane verso obiettivi comuni;
- comunicare i risultati dell'organizzazione all'esterno (*accountability* esterna);
- definire gli obiettivi strategici;
- consentire un efficace svolgimento del ciclo della *performance* previsto dal D. Lgs. 150/2009, con l'individuazione di *target* di miglioramento sfidanti e non autoreferenziali.

Il "Progetto *Good Practice*" prevede la rilevazione di dati qualitativi e quantitativi con applicativi del Politecnico di Milano e del CINECA finalizzati a:

- costruire indicatori di efficacia oggettiva (caratteristiche quali-quantitative dei servizi) ed efficienza (costo totale di ciascun servizio e, mediante opportuni *driver*, individuazione del costo unitario per unità di *output*) dei servizi di supporto per le seguenti aree:
 - supporto alla didattica;
 - supporto alla ricerca;
 - personale;
 - infrastrutture;
 - Biblioteche
- somministrare questionari di *customer satisfaction*, per rilevare l'efficacia percepita dei servizi di supporto, a studenti, docenti e ricercatori e personale tecnico amministrativo.

I risultati conseguiti e le iniziative descritte con riferimento all'anno 2012 sono funzionali a un modello di *governance* che ha consentito all'Ateneo di iniziare a operare secondo un approccio basato sulla programmazione di obiettivi e sulla misurazione dei risultati conseguiti nelle diverse strutture organizzative a

supporto delle attività *core* dell'Ateneo: didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione. Di seguito si presenta un quadro sintetico di alcuni dati quantitativi che hanno caratterizzato l'Ateneo nel 2011 e nel 2012, con riferimento alle risorse umane, alla didattica e alla ricerca e ai servizi di supporto alle attività *core*, derivanti dalle aule e dalle biblioteche.

Quadro sinottico

LE RISORSE UMANE			
	anno 2011	anno 2012	Var. assolute 2012 vs 2011
Personale docente e ricercatore	710	704*	-6
I Fascia	206	190	-16
II Fascia	196	193	-3
Ricercatori	304	304	0
Assistenti	2	2	0
Ricercatori a tempo determinato	2	15	13
Assegnisti di Ricerca	132	163	31
Personale Dirigente e Tecnico-amministrativo	547	547	0
<i>a tempo indeterminato</i>	<i>520</i>	<i>514</i>	<i>-6</i>
<i>a tempo determinato</i>	<i>27</i>	<i>33</i>	<i>6</i>
Collaboratori ed esperti linguistici	35	35	0
Totale	1.292	1.286	-6

LA DIDATTICA E LA RICERCA				
Offerta Didattica	a.a. 2011/12	a.a.2012/2013	Var. assolute	Var. %
Poli didattici	-	4	4	
Corsi di laurea	37	34	-3	-8,1%
Corsi di laurea magistrale ¹	35	36	1	2,9%
Corsi di Dottorato	21	21	0	0,0%
Scuole di specializzazione	19	18	-1	-5,3%
Master	5	7	2	40,0%
Domanda di Formazione	a.a. 2010/11	a.a.2011/2012	Var. assolute	Var. %
Studenti iscritti	17.009	16.398	-611	-3,6%
lauree	11.803	11.490	-313	-2,7%
laurea magistrale e specialistica	2.536	2.455	-81	-3,2%
laurea a ciclo unico	1.477	1.548	71	4,8%
lauree vecchio ordinamento	1.193	905	-288	-24,1%
Dottorandi	443	404	-39	-8,8%
Specializzandi	333	328	-5	-1,5%
Iscritti a Master	128	208	80	62,5%
Risultati della Formazione	anno 2011	anno 2012	Var. assolute	Var. %
Laureati	2.937	2.917	-20	-0,7%
Dottori di ricerca	128	127	-1	-0,8%
Progetti di ricerca e brevetti	anno 2011	anno 2012	Var. assolute	Var. %
Progetti Internazionali	49	27	-22	-44,9%
Contratti stipulati	7	17	10	142,9%
Contratti attivi	41	43	2	4,9%
di cui coordinati	6	7	1	16,7%
Brevetti attivi	45	51	6	13,3%

LE AULE E LE BIBLIOTECHE				
	anno 2011	anno 2012	Var. assolute	Var. %
Aule	219	214	-5	-2,3%
Sale di lettura	37	34	-3	-8,1%
Aule informatiche	22	22	0	0,0%
Postazioni pc	647	647	0	0,0%
Biblioteche	4	4	0	0,0%
Posti lettura nelle biblioteche	764	741	-23	-3,0%
Volumi in biblioteca	825.828	836.872	11.044	1,3%
Banche dati	41	72	31	75,6%

Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA, Esse3, Sistema bibliotecario e

* dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 2 provengono da altri Atenei in regime di convenzione al 100%, ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010.

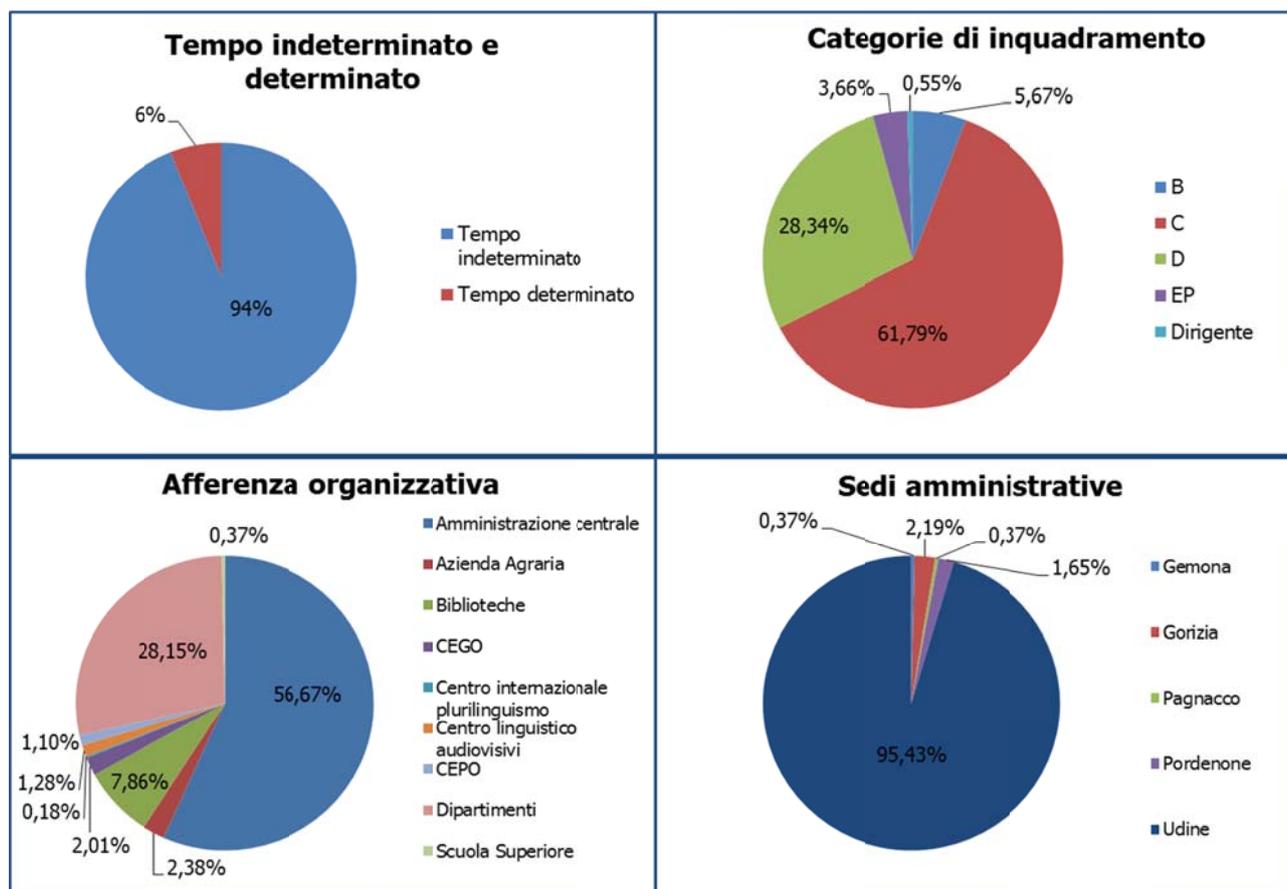
Con riferimento a quanto previsto dalla delibera n. 5/2012 della CIVIT e dall'art. 14, comma 5 del D.Lgs. 150/2009, nel 2012 non sono state effettuate indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione del personale.

Tali indagini saranno impostate entro il 31/12/2013 e riguarderanno il personale dirigente e tecnico-amministrativo che assicura il supporto alle attività *core* dell'Ateneo ed è riconducibile alle strutture amministrative dell'Ateneo, che si articolano in strutture periferiche e nell'Amministrazione centrale.

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è affidata al Direttore Generale¹³ e di seguito si rappresentano alcune delle principali caratteristiche del suddetto personale, seguite dagli organigrammi dell'Amministrazione centrale approvati dal Consiglio di Amministrazione il 31/12/2011, il 28/06/2012 e il 31/01/2013, che consentono di rilevare i cambiamenti organizzativi che, in breve tempo, si sono susseguiti con un prevedibile impatto sull'organizzazione del lavoro del personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo.

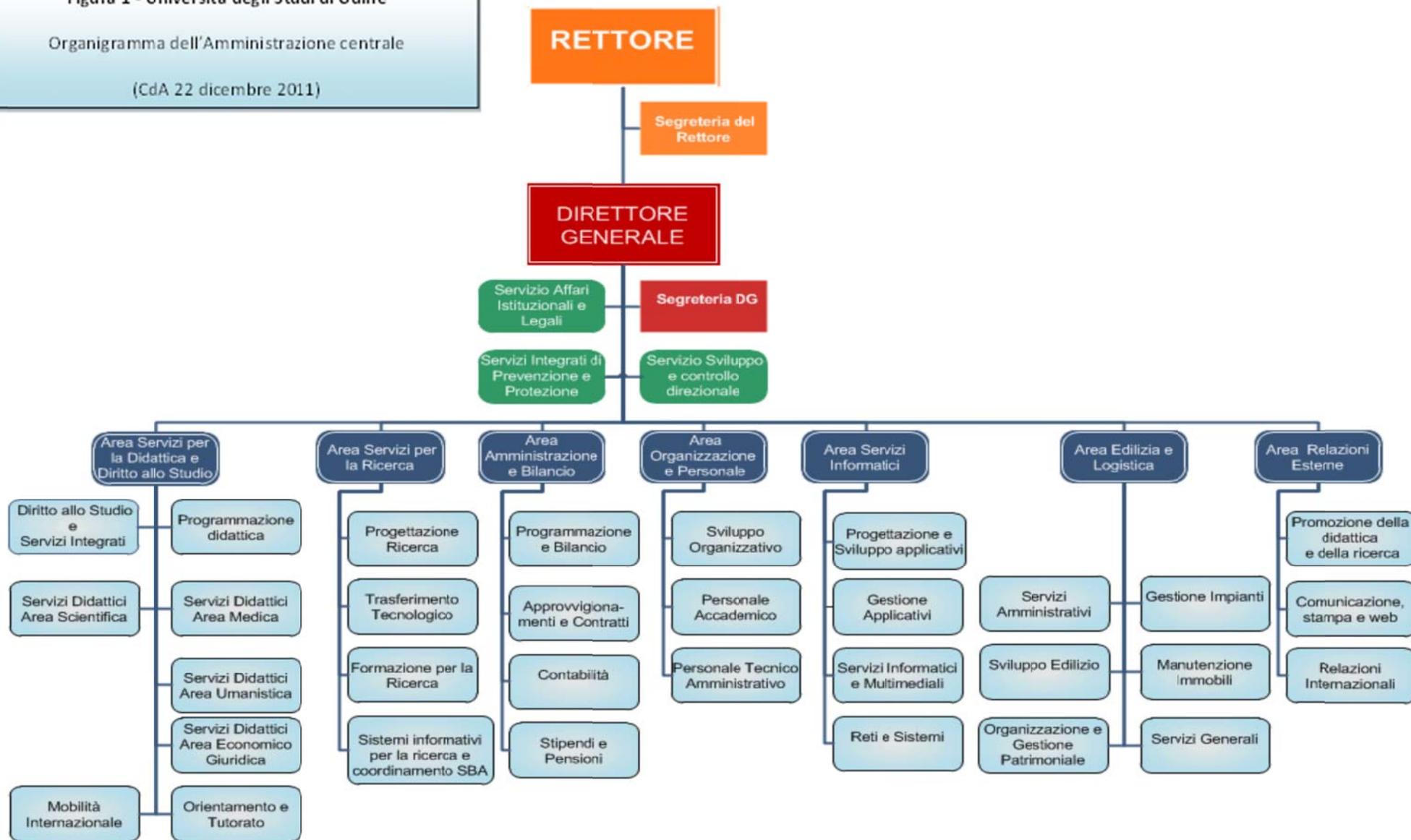
¹³ Dal 09/03/2012 come da delibera del Consiglio di Amministrazione *ex lege* 240/2010. *Ante:* "Direttore Amministrativo".

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

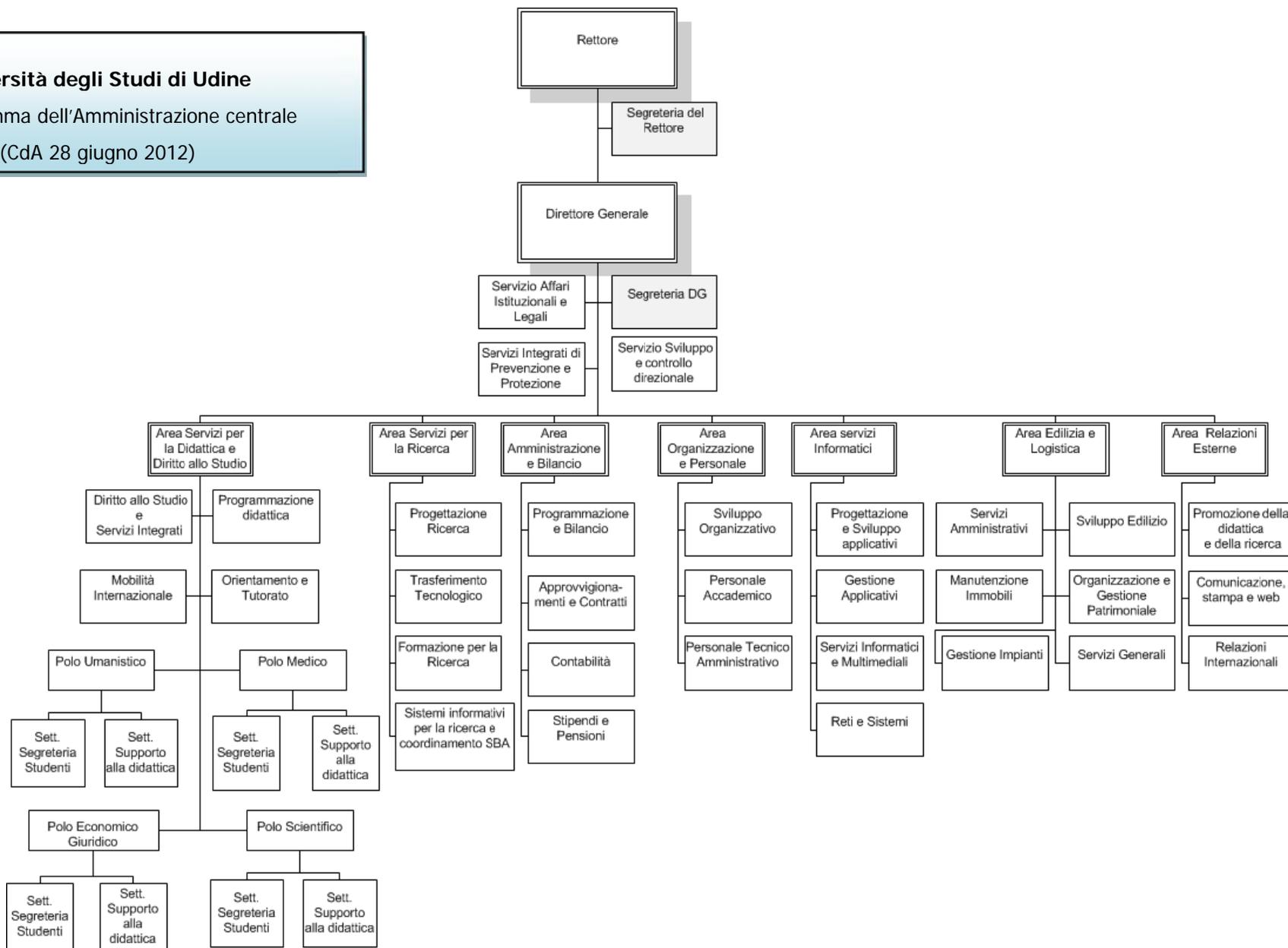


Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA.

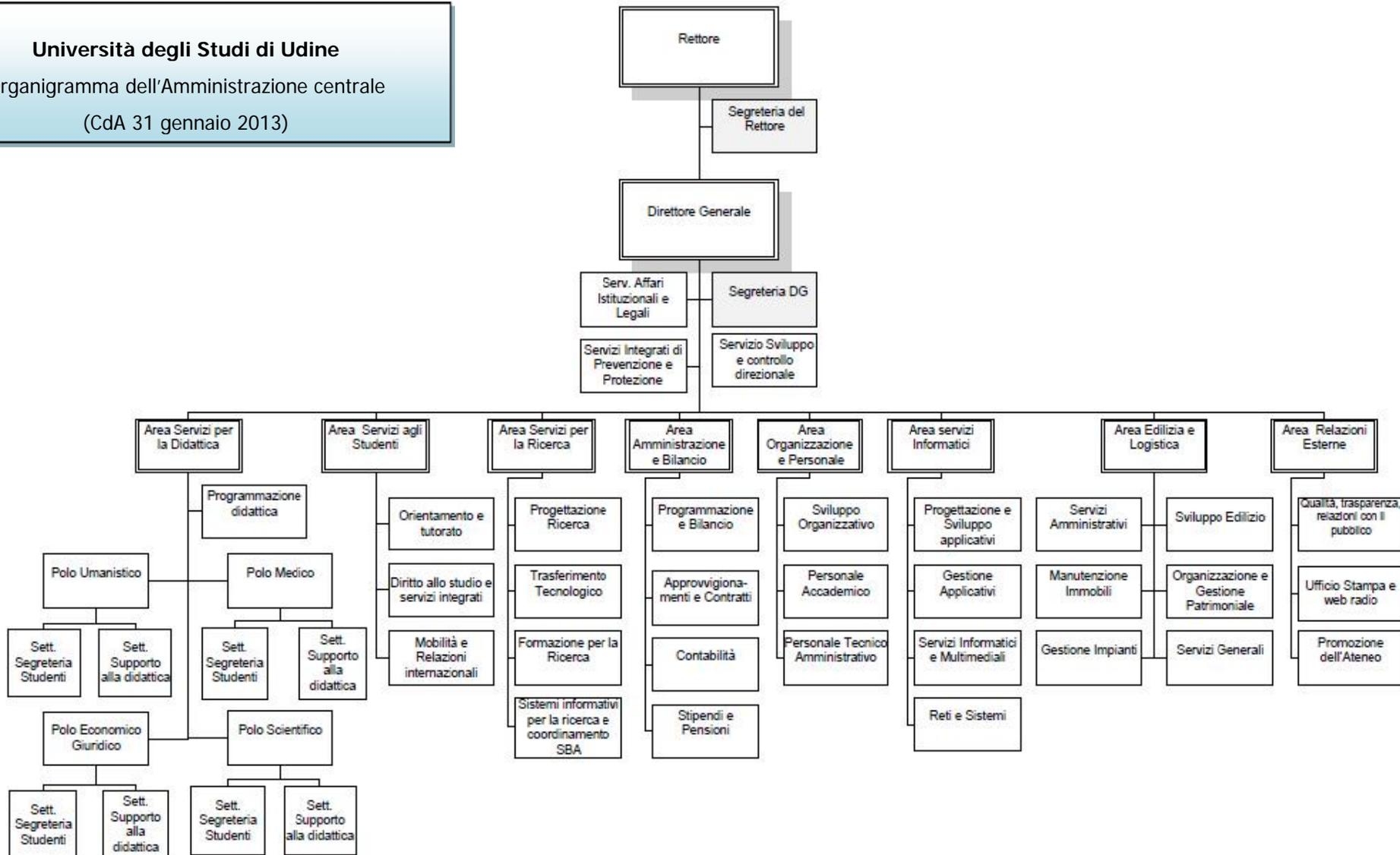
Figura 1 - Università degli Studi di Udine
 Organigramma dell'Amministrazione centrale
 (CdA 22 dicembre 2011)



Università degli Studi di Udine
 Organigramma dell'Amministrazione centrale
 (CdA 28 giugno 2012)



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



2.3 I risultati raggiunti

L'Università di Udine ha una vocazione internazionale che consente a un sempre maggior numero di studenti di trascorrere all'estero periodi formativi. Inoltre, il forte legame dell'Ateneo friulano con il proprio territorio di riferimento è testimoniato da circa 4.900 tirocini attivati dal 2009 al 31 dicembre 2012 in favore dei propri studenti. Riconoscendo a tali esperienze una valenza formativa necessaria, soprattutto in relazione all'inserimento lavorativo dei propri laureati, l'Ateneo è impegnato da anni nell'offerta diversificata di tirocini a livello regionale, nazionale e internazionale. L'eccellenza dei percorsi formativi è confermata dalle classifiche annuali del CENSIS¹⁴, con il posizionamento, di ben 7 facoltà su 10 tra i primi dieci atenei in Italia. In particolare, Lettere e filosofia, Lingue e letterature straniere e Scienze della formazione si collocano al primo posto a livello nazionale e ai brillanti risultati dell'area umanistica, si unisce il terzo posto di Medicina e Chirurgia (+1 rispetto al 2011). Guadagnano posizioni su base annua anche Agraria (+3) e Scienze MM.FF.NN. (+1) in questo ranking che prende in considerazione fattori quali la produttività degli studenti, la didattica, la ricerca e i rapporti internazionali di docenti e iscritti, dato, quest'ultimo, che, a livello d'Ateneo, pone Udine al secondo posto a livello italiano. Gli effetti positivi della formazione di elevata qualità si concretizzano nelle opportunità, che hanno i nostri laureati di trovare un'occupazione, che sono decisamente più elevate rispetto alla media nazionale. Secondo quanto è emerso dall'indagine AlmaLaurea 2012 del 2013, a un anno dal conseguimento della laurea, il 57,3% dei laureati udinesi ha trovato occupazione, a fronte della media nazionale del 47,8%. Il dato occupazionale dei laureati triennali si attesta al 51,6% contro una media nazionale del 43,6%, mentre dei laureati magistrali è occupato il 67,4% a fronte del 57% a livello italiano. Questi ottimi dati sono stati presentati da AlmaLaurea nel 2013 e, rispetto all'anno precedente, sono migliori per l'Università di Udine di tre punti percentuali sia complessivamente che per le lauree triennali, mentre per le lauree magistrali si è verificato un miglioramento di quasi due punti percentuali.

L'attività multidisciplinare svolta dai 704 docenti e ricercatori¹⁵ dell'Ateneo nei 14 Dipartimenti, nei centri interdipartimentali, nel Centro di eccellenza per lo studio della plasticità muscolare (Mati) e nelle strutture di riferimento: il Centro Universitario di servizi per la ricerca e la didattica in agricoltura (CUSA), l'Azienda ospedaliero-universitaria, il Cirmont-Centro internazionale, di ricerca per la montagna, i Consorzi Friuli Formazione, Friuli Innovazione che dal 2004 gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli, si è concretizzata in *partnership* scientifiche internazionali, in prestigiose pubblicazioni, in brevetti e in altri risultati di rilievo. Significativo è l'ambizioso progetto di ricerca sul cancro, "Monalisa's Quidproquo", finanziato per quasi 3 milioni di euro dallo European Research Council nell'ambito degli Advanced Investigator Grants. La qualità della produzione scientifica dei docenti e ricercatori è stata confermata anche nel 2012 con l'incremento su base annua del numero di articoli scientifici pubblicati su riviste incluse nel *database* bibliografico e citazionale *Thomson-Reuters Web of Science*, che seleziona a livello mondiale pubblicazioni a elevati *standard* di qualità. Alcuni lavori di ricerca sviluppati all'Università di Udine sono stati

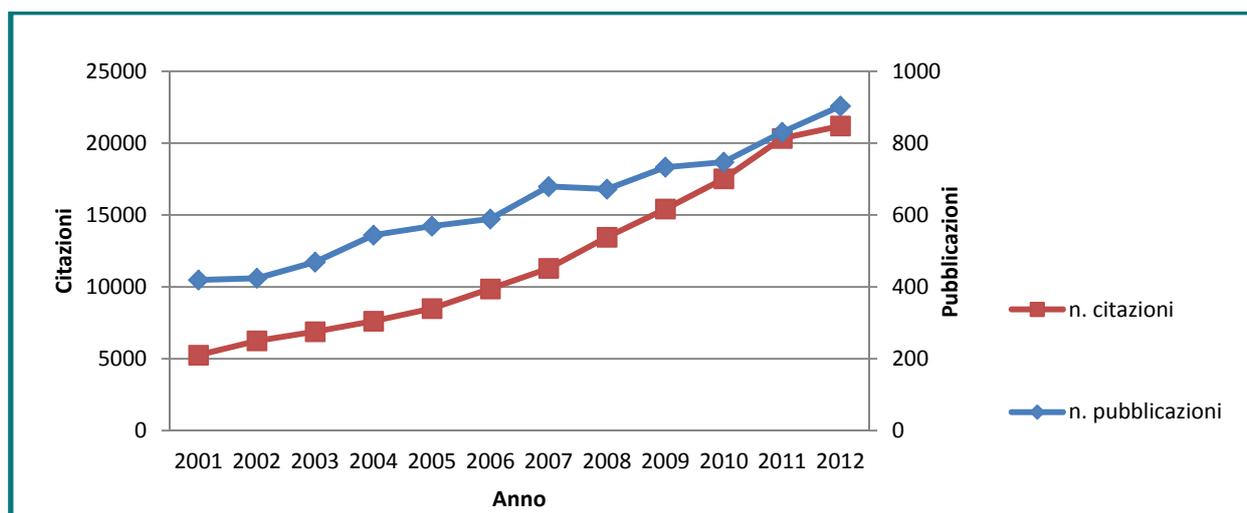
¹⁴ Si tratta della classifica CENSIS del 2012 basata, a seconda della tipologia di dato, sugli anni solari 2010 e 2011 e sull'a.a. 2010/2011.

¹⁵ Con riferimento ai 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 2 provengono da altri Atenei in regime di convenzione al 100%, ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010.

pubblicati sulle riviste di maggior impatto e prestigio internazionale, tra esse: *Science*, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *Lancet*, *New England Journal of Medicine*, *Astrophysical Journal*, *Physical Review Letters*, *Blood*, *Plos One*.

Tra il 2011 e il 2012 c'è stato un aumento del numero di citazioni pari a +4,23% per le pubblicazioni. Nel 2011 si attestavano a 20.330, 21.190 nel 2012. Rispetto al 2010 l'aumento del numero delle citazioni nel 2012 è stato del 20,96%.

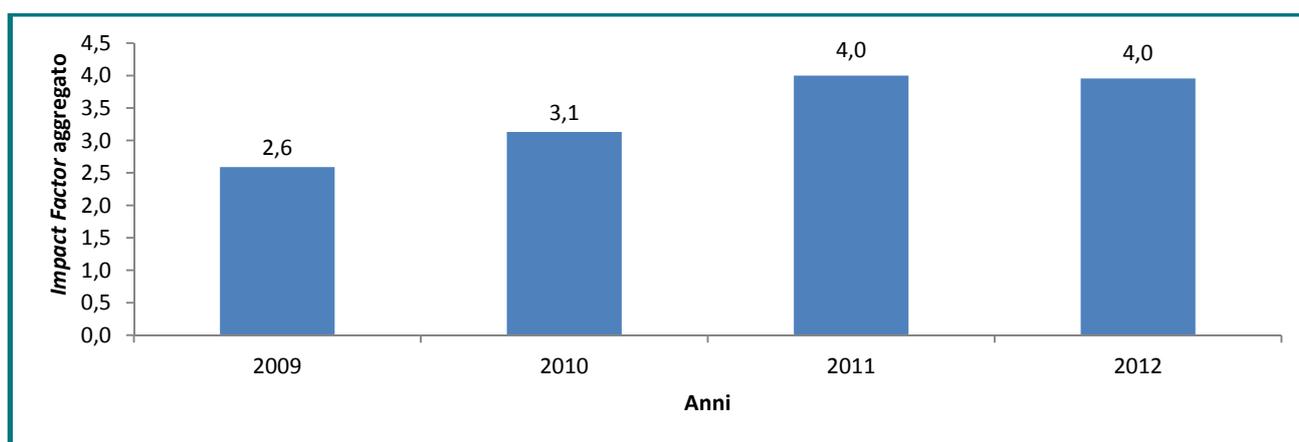
Figura 3 – Impatto internazionale della produzione scientifica.



Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale (SCON) su dati Thomson-Reuters Web of Science SCI, SSCI, e A&HCI. Aggiornamento dati: 9 luglio 2013

L'*Impact Factor* aggregato¹⁶, di prodotti scientifici dell'Ateneo pubblicati su riviste indicizzate in Web of Science (WoS), nel 2012 è aumentato del 52,7% rispetto al 2009. Tale incremento è destinato ad aumentare, mano a mano che i dati delle citazioni dei lavori del 2012 diventeranno più robusti

Figura 4 – L'Impact Factor aggregato.



Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale (SCON) su dati Thomson-Reuters Web of Science SCI, SSCI, e A&HCI. Aggiornamento dati: 9 luglio 2013.

¹⁶ 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.

Il portafoglio brevetti ha raggiunto 74 domande di tutela presentate, per un totale di 51 brevetti attivi di cui 24 commercializzati con 36 contratti con imprese italiane e straniere. Gli *spin-off* attivi sono 31. Con riferimento agli indicatori utilizzati per il riparto delle quote premiali del citato Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) si presenta di seguito un confronto tra l'anno 2011 e l'anno 2012 per ciò che concerne gli indicatori relativi alla Qualità dell'Offerta Formativa e ai risultati dei processi formativi e della ricerca.

Tabella 1 – Indicatori didattici

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Incidenza Univ. Udine sul totale nazionale (base=100)	
			2011	2012
Domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2009/2010 (per FFO 2011) e a.a. 2010/2011 (per FFO 2012) che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel t-1, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso.	1,05	1,01
Risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2010 (per FFO 2011) e nel 2011 (per FFO 2012) e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2009/2010 (per FFO 2011) e a.a. 2010/2011 (per FFO 2012), distinti per gruppi di corso.	1,03	1,00

Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati:

A1: Anagrafe nazionale degli studenti, Banca dati Offerta Formativa, Archivio docenti, ISTAT: Indagine sulle condizioni di vita

A2: Anagrafe nazionale degli studenti

Nella tabella seguente è rappresentato il confronto dei risultati e gli indicatori relativi alla "Qualità della Ricerca Scientifica" utilizzati per la ripartizione degli FFO 2011 e FFO 2012.

Tabella 2 – Indicatori ricerca

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Incidenza Univ. Udine sul totale nazionale (base=100)	
			2011	2012
Ricerca	B1	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica	1,36	1,37
	B2	Media ponderata dei tassi di partecipazione ai progetti FIRB del programma "Futuro e Ricerca" pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle due distinte linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.	1,15	1,17
	B3	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	1,342	1,348
	B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea – CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere	1,79	1,65

Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati:

B1: Banca dati PRIN

B2: Banca dati FIRB, Archivio Docenti e banca dati Dottorati

B3: Tabella CIVR su VTR 2001-2003 (limitata alle 54 università che hanno partecipato al riparto)

B4: Banca dati Unione Europea, Rilevazione sull'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi (2008-2009 per FFO 2011 e 2009-2010 per FFO 2012)

Gli atenei italiani ai quali è stata attribuita una quota premiale del FFO nel 2012 sono risultati 54 come nel 2011, anche se la composizione è cambiata in quanto l'Università di Trento era presente nel 2011 e non nel 2012 e l'Università di Urbino nel 2012 e non nel 2011. Questo spiega la variazione dell'incidenza a livello di Ateneo dei singoli indicatori anche quando la Fonte è rimasta invariata nei due anni di riferimento.

In particolare, l'andamento dell'incidenza degli indicatori può fornire utili indicazioni agli Organi di governo per quanto riguarda la programmazione strategica della didattica e della ricerca, pur riferendosi ad basi informative che si riferiscono a situazioni che si sono sostanzialmente evolute e modificate, in particolare per quanto riguarda la didattica. A tal proposito, è opportuno rilevare che al termine di un innovativo percorso di transizione e riorganizzazione durato oltre un anno e che ha coinvolto, direttamente e indirettamente, tutte le strutture dell'Ateneo, dal primo ottobre 2012 sono state disattivate le 10 Facoltà esistenti, dando attuazione a quanto previsto dalla Legge 240/2010 in tema di organizzazione della didattica. Le competenze didattiche sono state, quindi, trasferite ai 14 Dipartimenti che fino ad allora erano stati dedicati alla ricerca teorica e applicata e che sono divenuti, a tutti gli effetti, le strutture deputate alla promozione e al coordinamento delle attività di ricerca scientifica e alla programmazione delle attività didattiche e formative dei Corsi di laurea che sono stati loro assegnati con deliberazione del Senato Accademico. La tabella seguente riporta le variazioni assolute e relative che hanno caratterizzato i singoli indicatori e che sono correlate sia con la *performance* nei due anni oggetto di osservazione, sia con il peso attribuito dal MIUR nel ripartire la quota premiale tra la qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi da un lato e, dall'altro, la qualità della ricerca scientifica e sia con l'incremento della quota premiale nel 2012, pari al 13% del FFO rispetto al 12% dell'anno precedente. L'incremento di € 736.538 della quota premiale nel riparto del FFO 2012 rispetto all'anno precedente è composto dai contributi dei singoli indicatori in un range compreso tra € 305.925 dell'indicatore B1 della ricerca e € 21.319 dell'indicatore B4 sempre riferito alla qualità della ricerca

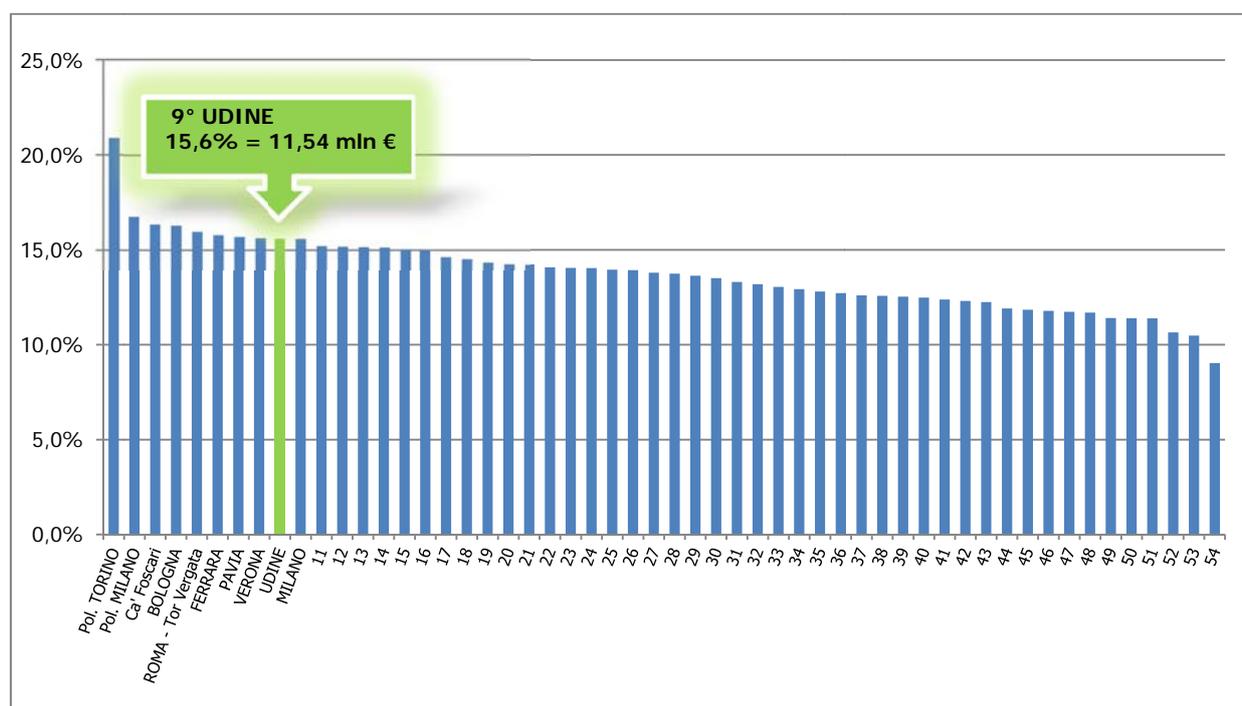
Tabella n. 3 – Variazione della quota premiale FFO2012 e FFO2011

	Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso indicatore	Variazione quota premiale FFO 2012 vs. FFO 2011	
						Variazione % quota premiale FFO 2012 vs. FFO 2011
A) Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi	Domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2010/11 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2011, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso.	0,5	+ € 78.352	+ 5,3%
		Risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2011 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'a.a. 2010/11, distinti per gruppi di corso.	0,5	+ € 86.733
B) Qualità della Ricerca Scientifica	Ricerca	B1	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica	0,40	+ € 305.925	+ 10,2%
		B2	Media ponderata dei tassi di partecipazione ai progetti FIRB del programma "Futuro e Ricerca, anni 2008 e 2010, pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle due distinte linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.	0,15	+ € 107.515	+ 11,3%
		B3	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	0,20	+ € 136.695	+ 9,3%
		B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea - CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere (anni 2009-2010)	0,25	+ € 21.319	+ 0,9%
Totale				+ € 736.538	+ 6,8%	

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati MIUR. FFO anni 2012 e 2011.

Dall'analisi dei dati disponibili è emersa la conferma, anche per il riparto del FFO 2012 che da quando è stata introdotta la quota premiale del FFO, proprio le *performance* ottenute nella didattica e nella ricerca, hanno consentito all'Università di Udine di contenere gli effetti negativi della progressiva diminuzione dei finanziamenti ministeriali. Questa capacità di ottenere risorse, nel momento in cui queste sono ripartite a seguito di valutazione, è riassunta nel grafico seguente che rappresenta quella che può essere considerata una *proxy* della *performance* combinata di due delle attività core dell'Ateneo: didattica e ricerca. In particolare, la rappresentazione grafica rivela che considerando il rapporto tra FFO ottenuto applicando i criteri di valutazione e FFO complessivamente assegnato, l'Università di Udine si è confermata anche nel 2012 al nono posto su 54 università statali.

Grafico 2 – Incidenza della quota premiale su FFO assegnato 2012



Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati MIUR - FFO 2012.

La tabella seguente riporta l'ammontare della quota premiale del FFO negli ultimi due anni, a livello di Sistema universitario italiano e di Università di Udine. Per una migliore interpretazione dei dati è opportuno ricordare che nel riparto del FFO 2010 l'incidenza della quota premiale dell'Ateneo di Udine era complessivamente pari all'1,23%, di cui 1,13% a livello di didattica e 1,29% considerando gli indicatori della ricerca.

Tabella n. 4 – Riparto quote premiali di cui all'art. 4 - Legge 1/2009 – FFO2011 e FFO2012.

	ITALIA		Università degli Studi di Udine		% Università degli Studi di Udine	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
	Qualità dell'Offerta Formativa e risultati dei processi formativi	282.880.000	309.400.000	2.943.705	3.108.790	1,04%
Quota della Ricerca Scientifica	549.120.000	600.600.000	7.867.134	8.438.587	1,43%	1,41%
TOTALE	832.000.000	910.000.000	10.810.839	11.547.376	1,30%	1,27%

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati MIUR - FFO 2011 e 2012.

Anche i dati presentati nella tabella n. 5, con riferimento alla variazione percentuale su base annua della quota premiale ricevuta da ciascuno dei 54 atenei italiani per la domanda di formazione e i risultati della didattica e della ricerca, sono da contestualizzare in quanto confrontano la quota premiale del 2012 con quella del 2011 che, con riferimento all'Ateneo di Udine, nel 2011 era aumentata del 21,7% rispetto al 2010, ovvero l'8° miglior risultato a livello nazionale, con una punta del +28,6% per la quota premiale riferita alla ricerca, pari al 3° migliore risultato a livello nazionale.

Tabella n. 5 - Variazioni percentuali delle quote premiali del FFO 2012 vs FFO 2011

Atenei	VAR. % FFO 2012 VS 2011				RANGO VAR. % FFO2012 VS 2011			
	Quota premiale DIDATTICA		Quota premiale RICERCA	TOTALE	Quota premiale DIDATTICA		Quota premiale RICERCA	TOTALE
	DOMANDA	RISULTATI			DOMANDA	RISULTATI		
BARI	0,89%	8,97%	2,41%	3,61%	23	8	18	11
BASILICATA	5,67%	9,27%	-7,23%	-3,44%	8	7	50	44
BERGAMO	1,70%	4,39%	6,68%	4,89%	18	16	4	8
BOLOGNA	1,28%	-1,05%	7,91%	5,32%	20	27	2	6
BRESCIA	1,34%	7,47%	2,06%	2,91%	19	10	20	15
Ca' Foscari di VENEZIA	4,03%	5,57%	-13,93%	-8,56%	13	13	53	52
CAGLIARI	-3,30%	-7,90%	-11,24%	-9,30%	35	43	52	53
CALABRIA	-6,36%	-1,89%	-1,10%	-2,55%	47	30	38	41
CASSINO	5,41%	4,73%	4,52%	4,71%	9	14	9	9
CATANIA	-9,50%	-4,23%	-2,70%	-4,69%	51	37	45	50
CATANZARO	-7,03%	-9,79%	0,15%	-4,05%	49	47	32	48
CHIETI-PESCARA	17,41%	7,63%	1,22%	6,88%	2	9	26	2
FERRARA	3,98%	4,73%	-1,19%	0,43%	14	15	39	25
FIRENZE	0,55%	15,07%	0,45%	2,59%	25	5	30	17
FOGGIA	-4,87%	-16,38%	1,45%	-2,32%	43	51	23	39
GENOVA	-0,15%	0,57%	0,48%	0,41%	30	22	29	26
INSUBRIA Varese-Como	-4,57%	-0,40%	4,49%	2,07%	41	25	10	19
IUAV di VENEZIA	12,71%	-2,85%	-5,10%	-0,10%	3	34	49	29
MESSINA	11,04%	-25,31%	-1,90%	-4,66%	4	52	40	49
MILANO	4,88%	-1,55%	-0,31%	0,20%	11	29	34	27
MILANO-BICOCCA	7,34%	-2,34%	-2,37%	-0,88%	5	32	43	34
MODENA e REGGIO EMILIA	-6,33%	-5,42%	-0,60%	-2,28%	46	41	36	38
MOLISE	-2,81%	-9,21%	-2,31%	-3,53%	32	45	42	46
NAPOLI "Federico II"	-3,82%	-0,05%	-4,15%	-3,52%	40	23	48	45
NAPOLI "L'Orientale"	-11,24%	-2,56%	-1,06%	-3,06%	52	33	37	42
NAPOLI "Parthenope"	18,12%	-10,71%	6,52%	5,28%	1	48	5	7
PADOVA	-3,15%	-3,24%	3,09%	0,88%	33	36	14	24
PALERMO	-3,43%	1,64%	-0,11%	-0,56%	36	18	33	32
PARMA	0,15%	-0,46%	-2,84%	-1,97%	28	26	46	37
PAVIA	5,12%	6,22%	-7,26%	-3,92%	10	12	51	47
PERUGIA	0,46%	-8,88%	3,81%	1,36%	26	44	11	23
PIEMONTE ORIENTALE	3,94%	-2,13%	4,68%	3,33%	15	31	8	14
PISA	3,59%	-5,36%	2,43%	1,70%	16	40	17	21
Politecnica delle MARCHE	-2,63%	-4,71%	2,02%	-0,26%	31	39	21	30
Politecnico di BARI	-3,51%	34,72%	-0,36%	2,78%	37	2	35	16
Politecnico di MILANO	4,86%	1,04%	7,23%	5,48%	12	20	3	5
Politecnico di TORINO	-3,73%	6,78%	5,96%	4,58%	38	11	7	10
REGGIO CALABRIA	6,10%	27,66%	2,09%	5,84%	7	3	19	3
ROMA "La Sapienza"	1,19%	-1,24%	2,55%	1,57%	22	28	16	22

Atenei	VAR. % FFO 2012 VS 2011				RANGO VAR. % FFO2012 VS 2011			
	Quota premiale DIDATTICA		Quota premiale RICERCA	TOTALE	Quota premiale DIDATTICA		Quota premiale RICERCA	TOTALE
	DOMANDA	RISULTATI			DOMANDA	RISULTATI		
ROMA "Tor Vergata"	0,44%	-9,37%	5,98%	3,48%	27	46	6	12
ROMA TRE	1,27%	41,50%	3,54%	10,35%	21	1	13	1
SALENTO	-7,35%	-6,20%	1,25%	-1,75%	50	42	25	36
SALERNO	0,06%	2,12%	-2,40%	-1,14%	29	17	44	35
SANNIO di BENEVENTO	-4,74%	21,91%	0,22%	1,77%	42	4	31	20
SASSARI	0,63%	-4,37%	8,69%	5,81%	24	38	1	4
Seconda NAPOLI	-6,93%	-0,24%	1,33%	-0,77%	48	24	24	33
SIENA	-4,98%	-29,06%	2,67%	-3,26%	44	53	15	43
TERAMO	-16,78%	-10,98%	-3,50%	-7,06%	53	49	47	51
TORINO	2,49%	14,09%	0,79%	3,43%	17	6	28	13
TRIESTE	-5,34%	0,67%	0,91%	-0,01%	45	21	27	28
TUSCIA	-3,21%	-11,68%	3,58%	-0,26%	34	50	12	31
UDINE	-3,75%	-3,13%	-1,93%	-2,34%	39	35	41	40
VERONA	6,36%	1,27%	1,93%	2,46%	6	19	22	18

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati MIUR - FFO 2011 e 2012.

La tabella n. 6 presenta una stima del sotto finanziamento degli atenei italiani nel 2011 e nel 2012, ottenuta ponendo a confronto gli importi effettivamente ricevuti da ciascun ateneo con la prima assegnazione del FFO e gli importi che sarebbero stati assegnati applicando integralmente il modello utilizzato per il riparto della quota premiale. La quota di FFO assegnata all'Ateneo di Udine nel 2012¹⁷ è risultata pari all'1,13%, con un sotto finanziamento stimato che supera i 9 milioni di euro considerato che il peso dell'Ateneo risultante dal suddetto modello si è attestato nel 2012, come già ricordato, all'1,27%.

Tabella n. 6 – Una stima del sotto finanziamento degli atenei italiani.

Atenei	FFO 2011				FFO 2012			
	valore assoluto	rango val. assol.	valore percentuale	rango val. %	valore assoluto	rango val. assol.	valore percentuale	rango val. %
Politecnica delle MARCHE	-492.497	23	-0,7%	23	-912.070	23	-1,3%	22
BARI	24.731.314	50	15,1%	47	20.925.777	48	12,2%	41
Politecnico di BARI	5.043.611	40	14,6%	46	4.046.625	39	11,3%	40
BASILICATA	2.826.794	32	9,6%	35	3.861.949	37	13,5%	43
BERGAMO	-1.344.959	22	-3,7%	19	-2.924.398	20	-7,7%	15
BOLOGNA	-52.342.927	2	-12,1%	8	-67.474.645	1	-14,7%	4
BRESCIA	-4.100.457	17	-5,9%	15	-5.254.911	18	-7,3%	16
CAGLIARI	12.699.002	44	11,6%	39	21.787.603	49	21,9%	49
CALABRIA	-2.337.836	19	-2,3%	20	-199.386	26	-0,2%	26
CASSINO	2.883.053	33	10,1%	37	1.332.221	31	4,4%	31
CATANIA	20.477.577	48	13,0%	42	26.996.587	50	17,9%	46
CATANZARO	7.575.257	41	26,3%	51	8.480.377	41	30,5%	52
CHIETI-PESCARA	3.591.121	37	4,7%	31	941.230	29	1,1%	28
FERRARA	-11.298.363	10	-13,0%	5	-10.506.191	10	-12,0%	6
FIRENZE	82.959	25	0,0%	25	-5.783.735	15	-2,3%	21
FOGGIA	3.109.578	36	9,7%	36	3.323.365	35	10,5%	38
GENOVA	-3.606.170	18	-2,0%	21	-1.903.432	21	-1,0%	23
INSUBRIA Varese-Como	675.914	29	1,8%	29	-401.368	25	-1,0%	24
SALENTO	9.309.666	42	13,2%	43	12.844.909	44	18,4%	47
MESSINA	52.641.590	54	50,2%	54	54.159.365	54	53,9%	54
MILANO	-38.033.529	3	-12,4%	6	-33.802.529	4	-10,9%	10
MILANO-BICOCCA	-11.075.532	11	-9,2%	11	-10.365.847	11	-8,7%	11
Politecnico di MILANO	-28.283.971	4	-12,1%	7	-42.278.602	3	-17,0%	2
MODENA e REGGIO EMILIA	-9.223.632	13	-9,2%	12	-8.305.112	13	-8,5%	12
MOLISE	1.376.024	30	5,0%	32	1.438.385	32	5,4%	32
NAPOLI "Federico II"	21.136.604	49	6,6%	33	32.131.052	51	10,3%	37
Seconda NAPOLI	19.307.216	47	18,9%	48	17.684.702	46	17,4%	45
NAPOLI "Parthenope"	4.219.822	38	14,4%	45	2.034.840	33	6,5%	33
NAPOLI "L'Orientale"	-150.003	24	-0,5%	24	583.969	27	1,9%	29
PADOVA	-26.607.693	5	-8,7%	13	-25.839.470	5	-8,3%	13

¹⁷ Gli importi si riferiscono alla prima assegnazione del FFO di cui al D.M. n. 71 del 16 aprile 2012.

Atenei	FFO 2011				FFO 2012			
	valore assoluto	rango val. assol.	valore percentuale	rango val. %	valore assoluto	rango val. assol.	valore percentuale	rango val. %
PALERMO	52.296.146	53	32,2%	53	53.040.360	53	32,6%	53
PARMA	-6.447.653	16	-4,9%	17	-5.557.193	17	-4,3%	18
PAVIA	-23.344.566	7	-15,9%	4	-16.269.813	7	-11,5%	7
PERUGIA	15.410.163	46	12,2%	41	11.928.507	43	9,3%	36
PIEMONTE ORIENTALE	-2.282.476	20	-4,9%	18	-3.960.350	19	-8,2%	14
PISA	-1.554.582	21	-0,8%	22	-812.260	24	-0,4%	25
REGGIO CALABRIA	488.110	27	1,8%	28	-933.681	22	-3,2%	19
ROMA "La Sapienza"	40.500.591	52	8,6%	34	36.064.810	52	7,5%	34
ROMA "Tor Vergata"	-16.297.804	9	-9,9%	10	-22.227.099	6	-12,9%	5
ROMA TRE	29.532.946	51	30,7%	52	20.132.955	47	18,9%	48
SALERNO	11.068.597	43	11,0%	38	12.902.260	45	12,9%	42
SANNIO di BENEVENTO	4.259.550	39	23,9%	50	4.005.788	38	21,9%	50
SASSARI	13.789.250	45	23,5%	49	10.400.496	42	16,7%	44
SIENA	-6.513.476	15	-5,5%	16	-5.767.946	16	-5,0%	17
TERAMO	2.982.075	34	13,6%	44	4.517.075	40	22,0%	51
TORINO	230.370	26	0,1%	26	-6.365.125	14	-2,5%	20
Politecnico di TORINO	-58.932.505	1	-33,1%	1	-62.838.328	2	-33,5%	1
TRENTO	-24.557.831	6	-27,4%	2				
TRIESTE	2.077.150	31	2,2%	30	694.684	28	0,7%	27
TUSCIA	553.623	28	1,5%	27	1.043.686	30	2,9%	30
UDINE	-9.954.626	12	-11,8%	9	-9.079.937	12	-10,9%	9
"Ca' Foscari" di VENEZIA	-20.450.382	8	-22,6%	3	-12.454.332	8	-15,0%	3
IUAV di VENEZIA	3.040.664	35	11,7%	40	2.845.026	34	10,9%	39
VERONA	-8.682.865	14	-8,6%	14	-11.533.576	9	-11,1%	8
URBINO					3.602.743	36	8,6%	35

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati MIUR - FFO 2011 e 2012.

3 OBIETTIVI: RISULTATI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della performance

L'albero della *performance*¹⁸ presenta l'articolazione del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine in aree strategiche e secondo il criterio dell'*outcome*. Tenendo conto che l'*outcome* rappresenta l'effetto delle politiche pianificate e realizzate dall'istituzione nel corso di un determinato periodo di tempo, si ritiene opportuno ricondurre tale aspetto alle aree strategiche maggiormente comprensibili per coloro che dovranno misurare tali effetti. E' opportuno quindi precisare che non vi è corrispondenza diretta tra albero della *performance* e articolazione organizzativa dell'ateneo e che all'interno di ogni area strategica si inseriscono programmi e obiettivi riconducibili a più unità organizzative. L'albero della *performance* dell'Università degli Studi di Udine si è articolato nel 2012 nelle 5 aree riportate in Figura 5, 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 medio e breve termine per realizzare la propria missione istituzionale.

¹⁸ Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010 pag. 13.

Figura 5 – Albero della *performance* di Ateneo – anno 2012

Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale

3.2 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*, nel Piano della *performance* 2012 è stata costruita una prima batteria di dieci indicatori a valenza triennale, funzionali alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa della tecnostruttura dell'Ateneo. Inoltre, è stata definita una serie di obiettivi operativi annuali per le strutture amministrative e le loro articolazioni.

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

Tabella 7 – Numerosità indicatori per area strategica e riferimento nella mappa strategica.

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

Fonti: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale e indicatori progetto *Good practice*.

Tabella 8 – Indicatori per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	2011			2012			Target 2012	Raggiunto/Non raggiunto
			Numeratore	Denominatore	Valore indicatore	Numeratore	Denominatore	Valore indicatore		
1	Spese per il personale	Spese complessive per il personale anno 20XX/Valore contributi statali per il funzionamento, tasse, soprattasse e contributi universitari 20XX	€ 76.884.628	€ 95.171.363	80,79%*	€ 74.256.695	€ 92.984.189	79,86%*	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Raggiunto
2	Rapporto studenti in corso/docenti equivalenti	N. studenti in corso/N. docenti equivalenti**	11.819	497	23,78	11.576	484	23,92	Incremento rispetto all'anno precedente	Raggiunto
3	Incidenza nuovi iscritti (corsi di laurea)	Numero studenti in ingresso su totale iscritti	3.537	13.989	0,25	3.640	13.594	0,27	Incremento rispetto all'anno precedente	Raggiunto
4	Incidenza fondi acquisiti	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi+progetti EU+PRIN+FIRB)/N. docenti equivalenti**	€ 10.154.043	497	20.422		484		Incremento rispetto all'anno precedente	Indicatore non calcolabile per il 2012
5	Tasso successo progetti	N. progetti finanziati/n. progetti presentati (per tipologia di progetto)	40	232	0,17	25	189	0,13	Incremento rispetto all'anno precedente	Non raggiunto
6	Incidenza contratti internazionali	Valore contratti non nazionali (a contratti di ricerca e conto terzi erogati da enti giuridicamente non italiani)/valore totale contratti (con riferimento al totale dei contratti di ricerca e conto terzi)	€ 1.828.647	€ 8.925.689	20,50%				Incremento rispetto all'anno precedente	Indicatore non calcolabile per il 2012
7	Tasso di formazione erogata al personale tecnico-amministrativo	N. ore di formazione/N. personale tecnico-amministrativo	9.644	547	17,63	9.102	547	16,64	Incremento rispetto all'anno precedente	Non raggiunto
8	Tasso di mobilità interna	N. personale tecnico-amministrativo in mobilità interna nell'anno 20XX/ N. personale tecnico-amministrativo	57	547	0,10	77	547	0,14	Diminuzione rispetto all'anno precedente	Non raggiunto
9	Soddisfazione studenti riguardo agli spazi a disposizione	Indice di soddisfazione complessiva (indagine <i>customer satisfaction</i>)	L'indicatore sarà implementato secondo le preannunciate disposizioni dell'ANVUR						Soddisfazione > 70% studenti (indagine a campione)	Raggiunto
10	Disponibilità spazi per personale docente	Metri quadri dedicati a laboratori/(N. docenti e ricercatori*** + assegnisti + dottorandi)	11.125	1.288	8,64	12.460	1.271	9,80	Non decremento rispetto all'anno precedente	Raggiunto

Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati Amministrazione centrale e *Data warehouse* di Ateneo

NOTE alla tabella 8 : *stima effettuata dall'Area Amministrazione e Bilancio applicando la metodologia prevista dal D.Lgs. 49/2012, art. 5 comma 1: "L'indicatore per l'applicazione del limite massimo alle spese di personale delle università è calcolato rapportando le spese complessive di personale di competenza dell'anno di riferimento alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento assegnati nello stesso anno e delle tasse, soprattasse e contributi universitari.". **All'interno del calcolo dei docenti equivalenti non sono stati ricompresi i docenti in convenzione ***Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 2 provengono da altri Atenei in regime di convenzione al 100%, ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010.

Da quanto emerge dalla tabella precedente e tenendo in considerazione che i 10 indicatori sono stati individuati con valenza sperimentale, i risultati della *performance* organizzativa possono essere considerati positivi e contribuiranno ad affinare la costruzione di una batteria di indicatori misurabili tempestivamente e con impatto diretto sulla *performance* organizzativa. A tal proposito è opportuno rilevare che:

- i due indicatori non calcolabili per il 2012 hanno risentito del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale e della conseguente adozione di nuovi applicativi e di classificazioni contabili che non hanno reso possibile un confronto omogeneo con i risultati ottenuti nel 2011. Gli indicatori andranno ridefiniti.
- il tasso di successo dei progetti, diminuito a fronte di un obiettivo di incremento nel 2012 rispetto al 2011, è stato influenzato da una modalità di calcolo che non tiene conto della variabilità dei tempi di presentazione e di approvazione dei progetti che possono non essere riferiti al medesimo anno solare, con conseguenze sui risultati dell'indicatore. L'indicatore andrà ridefinito.
- il tasso di formazione erogata al personale tecnico-amministrativo, è diminuito a fronte di un obiettivo di incremento nel 2012 rispetto al 2011. Si tratta di una diminuzione fisiologica che ha risentito anche della riorganizzazione delle strutture amministrative attuata nel 2012, con la conseguente ridefinizione, in alcuni casi, del calendario della formazione diretta al personale tecnico-amministrativo. L'indicatore andrà ricalibrato.
- Il tasso di mobilità interna, è diminuito a fronte di un obiettivo di incremento nel 2012 rispetto al 2011. Come per l'indicatore precedente, si tratta di una diminuzione fisiologica che ha risentito anche della riorganizzazione delle strutture amministrative attuata nel 2012.

3.3 Obiettivi individuali – Valutazione della performance individuale¹⁹

La valutazione della *performance* individuale del personale Dirigente e tecnico amministrativo condotta nel 2012 in applicazione di quanto specificamente previsto dal Sistema di Misurazione e valutazione della *performance*, ha riguardato:

- a) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e sulle competenze comportamentali per il personale Dirigente, il personale di cat. EP e il personale con incarichi di responsabilità;
- b) le competenze comportamentali per il personale di cat. B, C e D senza incarichi di responsabilità.

¹⁹ Come indicato nella tabella 19, il processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo, ad esclusione quindi dei Dirigenti, non è ancora concluso. Al momento dell'approvazione della presente Relazione è ancora in corso di svolgimento la procedura di riconciliazione prevista anche dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

La valutazione delle competenze comportamentali e degli obiettivi individuali è stata effettuata via web con un sistema di apposite schede valutative, differenziate in relazione alla categoria di appartenenza e al ruolo ricoperto dal personale.

Il processo di valutazione, tenuto conto che i contenuti delle schede di valutazione rappresentavano una novità per il personale coinvolto, così come la procedura informatica adottata, è stato supportato da una mirata ed adeguata attività di formazione dei valutatori (92 persone di cui 18 di personale docente e 74 di personale Dirigente e tecnico amministrativo) e accompagnato da note operative ed esplicative predisposte *ad hoc* con il fine di facilitare la gestione della procedura.

È inoltre opportuno ricordare che l'esito della valutazione della *performance* 2012 è utilizzato per la corresponsione su base meritocratica della produttività individuale, così come previsto dal D.Lgs. 150/2009, In particolare, i criteri adottati dall'Ateneo nel 2012 possono essere così riassunti:

- per il personale Dirigente: la retribuzione di risultato è stata commisurata per il 60% al raggiungimento degli obiettivi, per il 20% ai comportamenti organizzativi e per il restante 20% ai risultati della *performance* d'Ateneo;
- per personale di cat. EP: la retribuzione di risultato è stata commisurata per il 50% al raggiungimento degli obiettivi, per il 40% ai comportamenti organizzativi, e per il 10% ai risultati della *performance* d'Ateneo;
- per il personale titolare di indennità di responsabilità: l'indennità di risultato è stata commisurata per il: 55%, al raggiungimento degli obiettivi, per il 40% ai comportamenti organizzativi e per 5% ai risultati della *performance* d'Ateneo;
- per il personale non titolare di indennità di responsabilità: la produttività è stata commisurata per il 100% in relazione all'esito della valutazione sui comportamenti organizzativi.

La valutazione degli obiettivi individuali

La valutazione della *Performance* individuale del personale Dirigente e tecnico amministrativo avviene con cadenza annuale, in applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* di cui l'Ateneo si è dotato.

Nel 2012, la valutazione della *Performance* individuale ha riguardato i seguenti ambiti:

- a) i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e sulle competenze comportamentali per il personale di cat. EP e il personale con incarichi di responsabilità;
- b) le competenze comportamentali per il personale di cat. B, C e D senza incarichi di responsabilità.

La valutazione delle competenze comportamentali e degli obiettivi individuali è stata effettuata via web, mediante apposite schede, differenziate in relazione alla categoria di appartenenza e al ruolo ricoperto dal personale.

Il processo di valutazione della *Performance* 2012, tenuto conto della novità dei contenuti e della procedura informatica utilizzata, è stato supportato con una mirata attività di formazione dei valutatori (92 persone di

cui 18 di personale docente e 74 di personale Dirigente e tecnico amministrativo) e accompagnata dalla apposite note operative ed esplicative al fine di facilitare il funzionamento delle procedure previste.

L'esito della valutazione della *Performance* 2012 viene utilizzata per la corresponsione su base meritocratica della produttività individuale, come previsto dal D.Lgs. 150/2009 secondo le seguenti modalità:

- sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e sulle competenze comportamentali per il personale di cat. EP e il personale con incarichi di responsabilità
- per personale di cat. EP: la retribuzione di risultato è commisurata per il 50% al raggiungimento degli obiettivi, per il 40% ai comportamenti organizzativi, e per il 10% ai risultati della *performance* d'Ateneo;
- per il personale titolare di indennità di responsabilità: l'indennità di risultato è commisurata per il 55%, al raggiungimento degli obiettivi, per il 40% ai comportamenti organizzativi e per 5% ai risultati della *performance* d'Ateneo;
- per il personale non titolare di indennità di responsabilità: la produttività è commisurata per il 100% in relazione all'esito della valutazione sui comportamenti organizzativi.

La valutazione della *performance*, già estesa nel 2011 a tutto il personale dell'Ateneo, ha avuto un ulteriore affinamento nel corso del 2012.

Il Piano della *performance* 2012- 2014 ha individuato obiettivi strategici, con valenza triennale in relazione alle Aree strategiche corrispondenti alla Didattica, alla Ricerca e al Trasferimento tecnologico, all'Internazionalizzazione, alle Risorse Umane, all'Edilizia e Logistica, nonché trasversali alle Aree suindicate. Nell'ambito dei suddetti obiettivi strategici il Piano ha definito una serie di obiettivi operativi annuali per le strutture amministrative e le loro articolazioni.

Nel 2012, per la prima volta, gli obiettivi operativi sono stati assegnati individualmente al personale di cat. EP e al personale con incarichi di responsabilità, di seguito "Responsabili", introducendo da un lato la logica del "lavoro per obiettivi" e rafforzando dall'altro il legame fra la strategia organizzativa e il sistema delle prestazioni individuali.

In relazione a quanto sopra, una parte della retribuzione accessoria dei Responsabili è stata collegata al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati.

Gli obiettivi operativi assegnati nel 2012 presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- sono chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e "influenzabili" dal Responsabile.

Complessivamente, sono stati assegnati 125 obiettivi individuali a 75 figure di responsabili individuate in 7 capi aree, 3 capi servizio, 30 responsabili di uffici di II livello, 7 responsabili di Centri, 4 Bibliotecari, 14 Segretari di Dipartimento, 10 Segretari di Facoltà.

Attraverso incontri periodici avvenuti alla presenza di tutti i Responsabili è stato monitorato lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali ed è stato possibile, ove necessario, procedere con l'aggiornamento e la revisione dei medesimi.

Nei primi mesi del 2013, nell'ambito del Processo di Valutazione della *Performance* individuale 2012 del personale, è stata avviata la valutazione degli obiettivi individuali, a seguito della presentazione da parte di ciascun Responsabile di apposita Relazione relativa allo stato di attuazione.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, è stata utilizzata una scala di valutazione che prevede 3 tipologie di risultato: obiettivo non raggiunto, obiettivo parzialmente raggiunto, obiettivo pienamente raggiunto.

In questa fase di sviluppo del modello, non è stata effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi ritenendoli sotto il profilo della complessità, comparabili e tendenzialmente uniformi.

La valutazione finale è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

La valutazione delle competenze comportamentali

La valutazione delle competenze comportamentali ha riguardato 520 unità di personale, valutate secondo le schede messe a punto per ciascun ruolo e categoria di riferimento.

Nella definizione delle schede e dei relativi comportamenti sono state individuate competenze manageriali, trasversali e realizzative, ritenute prioritarie per quel ruolo e quella categoria. Ad ogni competenza è stato associato un indicatore recante la descrizione del comportamento organizzativo richiesto. La valutazione relativa a ciascun indicatore è stata effettuata attribuendo un punteggio secondo una scala parlante, da 0 a 5, basata sulla frequenza dei comportamenti; per ogni indicatore è stato individuato un punteggio atteso.

Il punteggio finale si ottiene dalla media aritmetica delle percentuali di scostamento fra la valutazione ottenuta e il punteggio atteso in ciascun indicatore e comporta la collocazione in una fascia che verrà utilizzata, tenuto conto del periodo lavorato, per il calcolo del riconoscimento economico correlato alla *performance*.

Con riferimento allo sviluppo del sistema di valutazione adottato, si prevede di affinare i profili delle competenze in relazione all'esito della valutazione.

La valutazione delle competenze comportamentali si è svolta attraverso un processo della durata di circa 4 mesi, articolato nelle seguenti fasi:

1. **Valutazione** delle competenze comportamentali.
2. **Omogeneizzazione** delle valutazioni a seguito di un'analisi statistica dei dati sulle valutazioni relative alle competenze comportamentali finalizzata ad un riallineamento degli stessi (l'analisi dei dati è stata oggetto di incontri fra gruppi di valutatori, tenuto conto del loro diverso ruolo all'interno dell'organizzazione e del diverso approccio alla valutazione).
3. **Colloquio** con il valutato per informarlo dell'esito della valutazione.
4. **Conclusione** del processo con acquisizione della valutazione definitiva.
5. Eventuale procedura di **conciliazione** per la revisione della valutazione.

Dati riepilogativi relativi alla valutazione degli obiettivi per l'anno 2012

I 125 obiettivi complessivamente assegnati sono stati suddivisi secondo le seguenti cinque aree strategiche²⁰:

- didattica,
- ricerca e trasferimento tecnologico,
- internazionalizzazione,
- risorse umane,
- edilizia e logistica.

112 risultano pienamente raggiunti, 8 sono stati parzialmente raggiunti, mentre 5 non sono stati raggiunti per ragioni non riconducibili alla prestazione del Responsabile.

Nel dettaglio:

Area	Numero obiettivi assegnati	Grado di raggiungimento
Didattica	29	27 obiettivi pienamente raggiunti 2 obiettivi parzialmente raggiunti
Ricerca e trasferimento tecnologico	25	25 obiettivi pienamente raggiunti
Internazionalizzazione	3	3 obiettivi pienamente raggiunti
Risorse umane	5	5 obiettivi pienamente raggiunti
Edilizia e logistica	11	9 obiettivi pienamente raggiunti 2 obiettivi non raggiunti per ragioni non riconducibili alla prestazione del responsabile
Area trasversale	56	44 obiettivi pienamente raggiunti 8 obiettivi parzialmente raggiunti 4 obiettivi non raggiunti per ragioni non riconducibili alla prestazione del responsabile

Fonte: Area Organizzazione e personale.

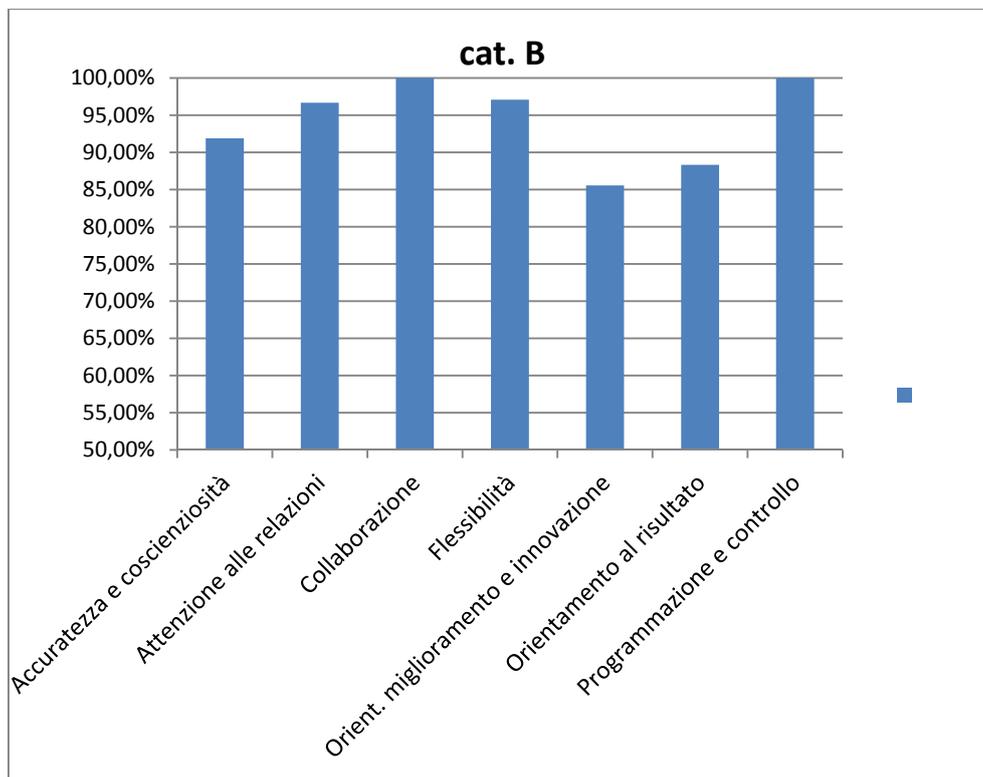
²⁰ Vi sono, inoltre, obiettivi trasversali alle aree strategiche.

Dati riepilogativi relativi alla valutazione dei comportamenti per l'anno 2012

Con riferimento alla valutazione ottenuta nelle competenze comportamentali, si riporta, per ciascun profilo, l'indice di copertura della competenza, inteso come rapporto fra la valutazione ottenuta e il punteggio atteso.

Categoria B

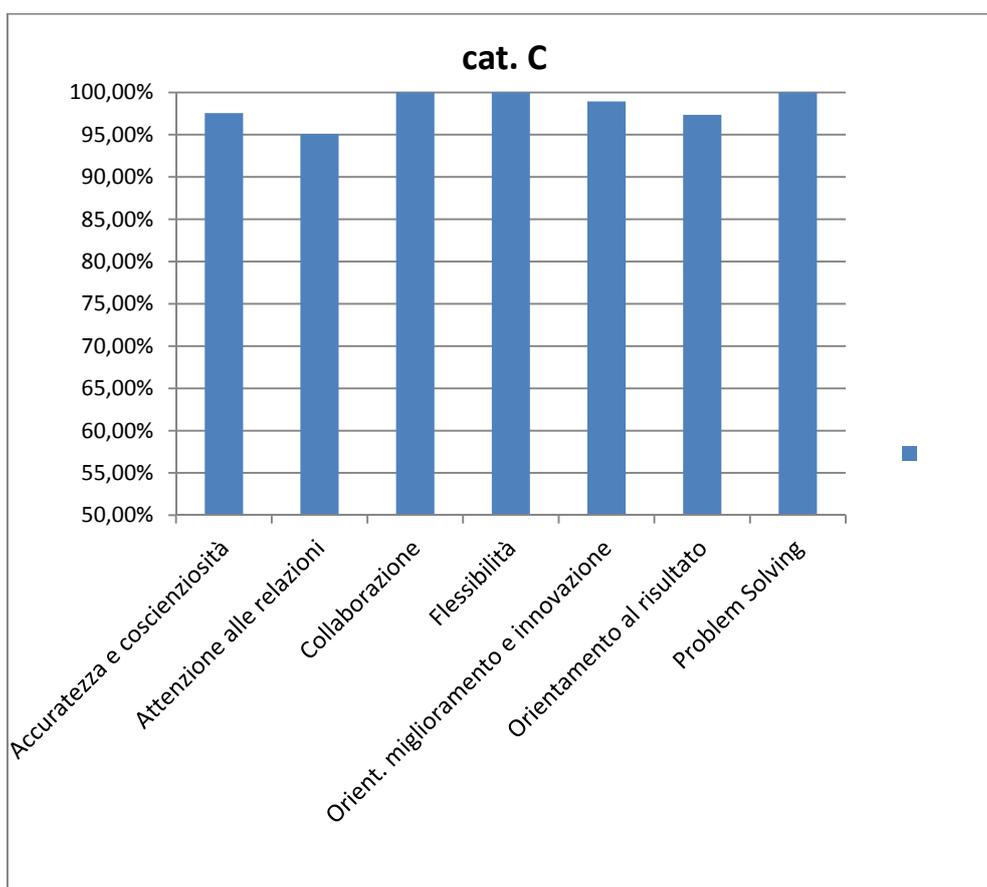
Profilo	Competenza	Indice di copertura della competenza
B	Accuratezza e coscienziosità	91,88%
	Attenzione alle relazioni	96,67%
	Collaborazione	100,00%
	Flessibilità	97,08%
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione	85,56%
	Orientamento al risultato	88,33%
	Programmazione e controllo	100,00%



Fonte: Area Organizzazione e personale.

Categoria C

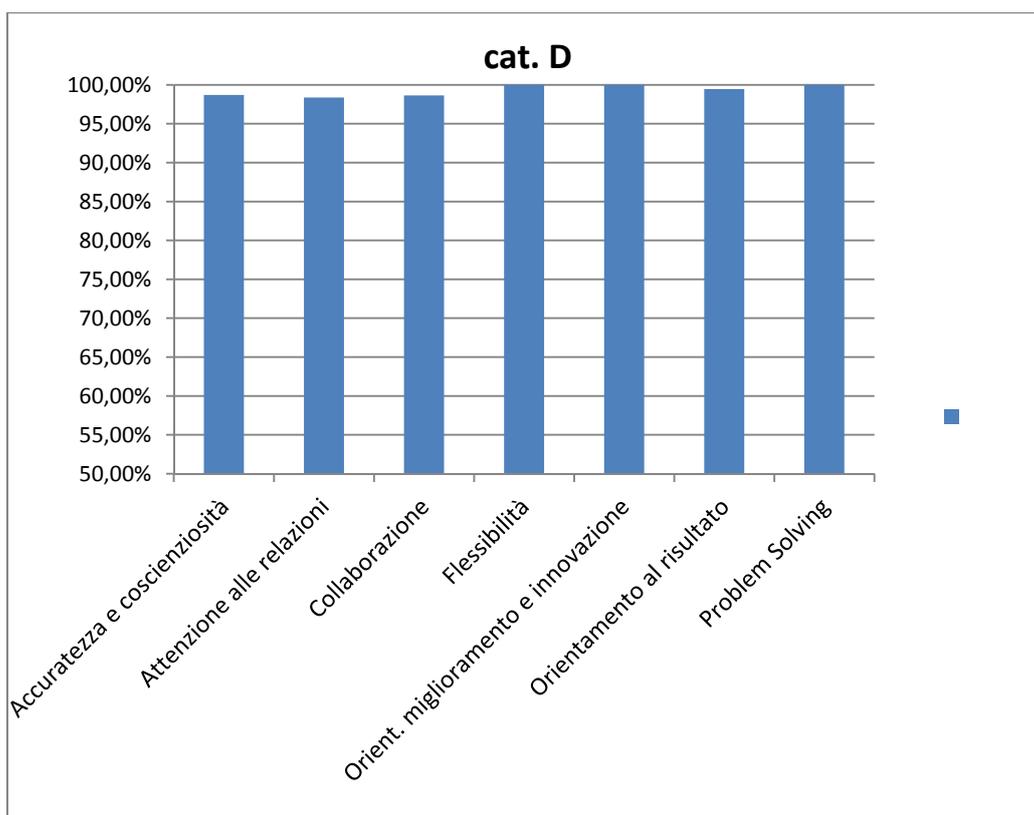
Profilo	Competenza	Indice di copertura della competenza
C	Accuratezza e coscienziosità	97,56%
	Attenzione alle relazioni	95,08%
	Collaborazione	100,00%
	Flessibilità	100,00%
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione	98,94%
	Orientamento al risultato	97,34%
	Problem Solving	100,00%



Fonte: Area Organizzazione e personale.

Categoria D

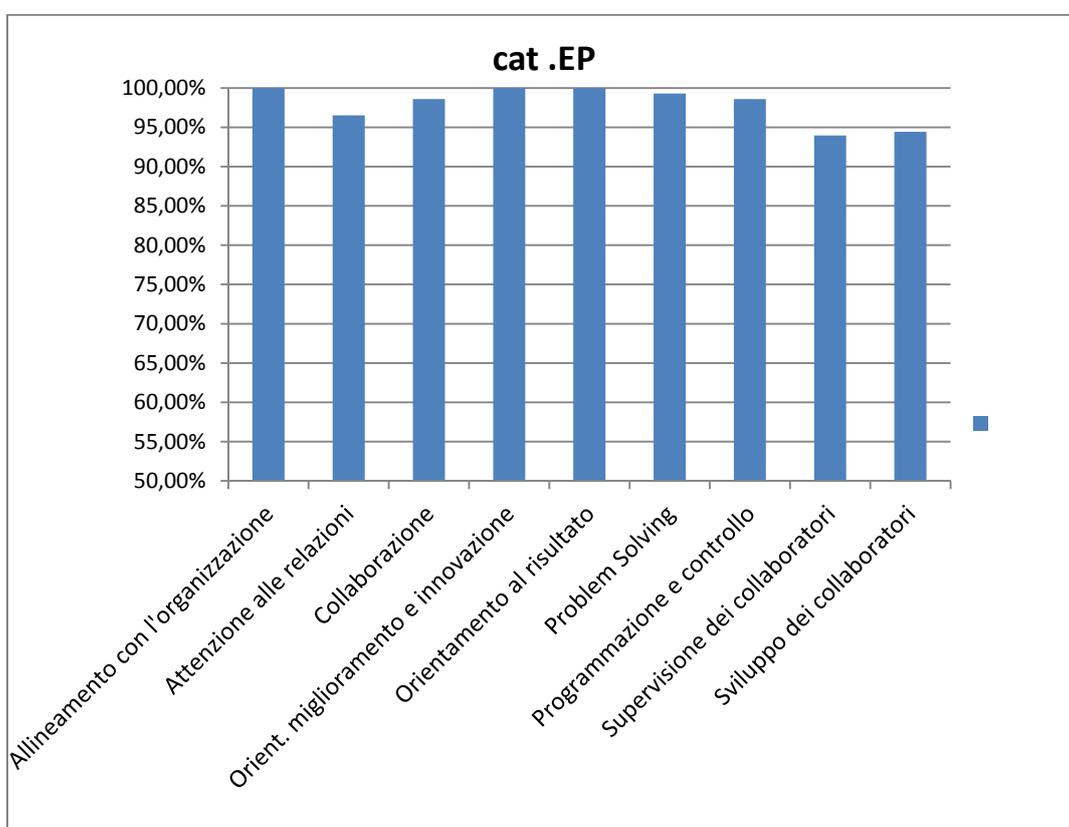
Profilo	Competenza	Indice di copertura della competenza
D	Accuratezza e coscienziosità	98,71%
	Attenzione alle relazioni	98,37%
	Collaborazione	98,64%
	Flessibilità	100,00%
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione	100,00%
	Orientamento al risultato	99,46%
	Problem Solving	100,00%



Fonte: Area Organizzazione e personale.

Categoria EP

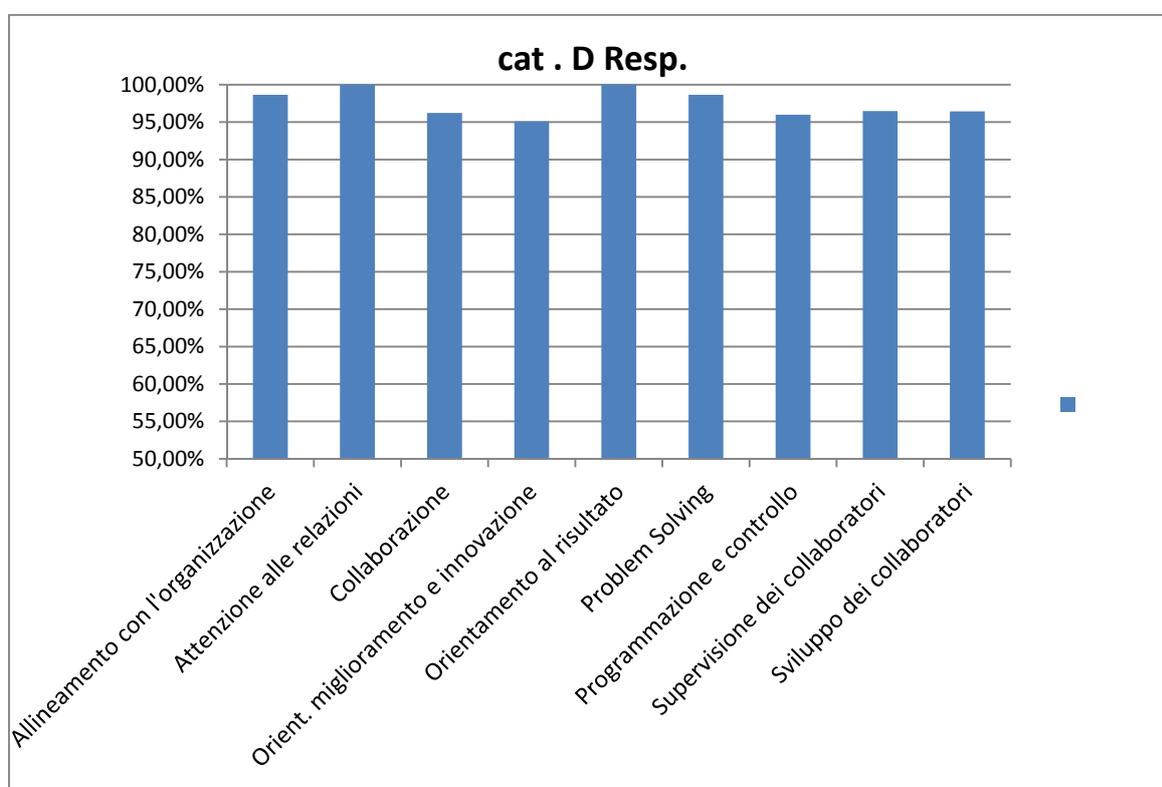
Profilo	Competenza	Indice di copertura della competenza
EP	Allineamento con l'organizzazione	100,00%
	Attenzione alle relazioni	96,53%
	Collaborazione	98,61%
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione	100,00%
	Orientamento al risultato	100,00%
	Problem Solving	99,31%
	Programmazione e controllo	98,61%
	Supervisione dei collaboratori	93,98%
	Sviluppo dei collaboratori	94,44%



Fonte: Area Organizzazione e personale.

Categoria D Resp.

Profilo	Competenza	Indice di copertura della competenza
D RESP.	Allineamento con l'organizzazione	98,66%
	Attenzione alle relazioni	100,00%
	Collaborazione	96,21%
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione	95,09%
	Orientamento al risultato	100,00%
	Problem Solving	98,66%
	Programmazione e controllo	95,98%
	Supervisione dei collaboratori	96,48%
	Sviluppo dei collaboratori	96,43%



Fonte: Area Organizzazione e personale.

La valutazione del Dirigente

La valutazione del Dirigente è stata effettuata in base ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e alle competenze comportamentali.

In particolare, avendo come riferimento il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* la retribuzione di risultato è risultata commisurata per il 60% al raggiungimento degli obiettivi, per il 20% ai comportamenti organizzativi e, infine, per il 20% ai risultati della *performance* d'Ateneo.

Per il personale dirigente è ancora in fase di elaborazione un profilo delle competenze comportamentali pertanto per l'anno 2012 non è indicabile un indice di copertura inteso come rapporto fra la valutazione

ottenuta e il punteggio atteso. La valutazione effettuata nel 2012 sulla base di 10 competenze manageriali, su una scala 0-10 come sotto riportata, si pone nell'area della valutazione positiva.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					sufficiente				ottimo
Area della valutazione negativa					Area della valutazione positiva				

La tabella successiva riporta i dati degli obiettivi assegnati e il loro grado medio di raggiungimento.

Area	Numero obiettivi assegnati	% media di raggiungimento
Area trasversale	4	75%

Fonte: Area Organizzazione e personale.

Il 2012 ha rappresentato l'anno di avvio dell'applicazione delle nuove disposizioni sul ciclo della *performance*: un anno di sperimentazione, di crescita delle competenze e di maturazione dei processi in capo alle strutture e alle persone, nell'ottica della pianificazione degli obiettivi, della misurazione dei risultati e della valutazione della *performance*.

L'Ateneo ha accolto la sfida derivante dal D.lgs. 150/2009 interpretando la valutazione del personale non in termini di mero adempimento ma in termini di opportunità, come leva gestionale e motivazionale del personale.

4 PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Considerato che l'Ateneo non si è ancora dotato di un bilancio di genere, di seguito si propone un'analisi di genere *ad hoc* che presenta una serie di dati di contesto che descrivono, seppur sinteticamente, le principali componenti di genere della Comunità universitaria.

In particolare, negli Organi di governo dell'Ateneo, come si rileva dalla Tabella 9, la presenza media femminile si attesta al 34,6% del totale, con presenza comprese tra il 25,0% del Senato Accademico e il 42,9% del Nucleo di Valutazione. L'incidenza femminile è inoltre pari al 40,0% tra i componenti del Consiglio di Amministrazione (6 su 10) e al 37,8% nel Consiglio degli studenti (14 su 37).

Tabella 9 – Analisi di genere nei principali Organi di governo

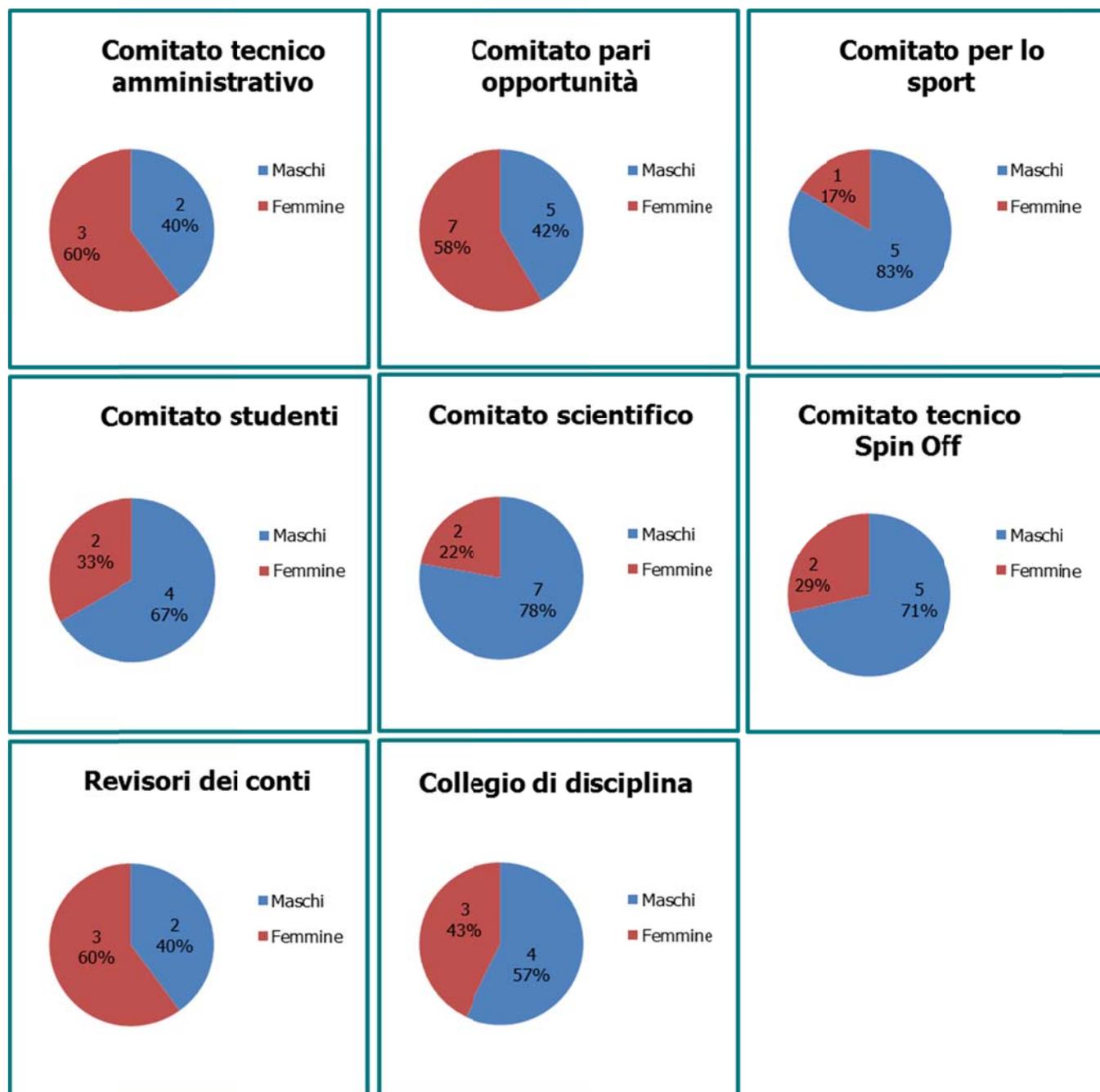
Organi di governo	Maschi	Femmine	Totali	% M	% F
Senato accademico	18	6	24	75,0%	25,0%
Consiglio d'Amministrazione	6	4	10	60,0%	40,0%
Nucleo di valutazione	4	3	7	57,1%	42,9%
Consiglio degli studenti	23	14	37	62,2%	37,8%
Totale complessivo	51	27	78	65,4%	34,6%

Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale. Dati aggiornati al 04/07/2013.

Gli attuali Direttori di dipartimento sono 13 maschi e una femmina. Sono di genere maschile anche il Rettore vicario e 4 su 5 dei Delegati rettorali di Area, mentre tra i Delegati di Settore la presenza femminile si attesta al 40,0% (10 su 25).

Analizzando gli altri Organi di governo risulta che la componente femminile è pari al 60,0% nel Comitato tecnico-amministrativo e tra i Revisori dei Conti. Nel Comitato Pari Opportunità la componente femminile si attesta al 58,0%.

Figura 6 – Analisi di genere all'interno degli Organi di governo



Fonte: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati aggiornati al 04/07/2013.

Tra i docenti e ricercatori dell'Ateneo l'incidenza femminile è in media pari al 32,4% e quella maschile si attesta al 67,6%. Con riferimento al ruolo, la componente femminile è massima tra i ricercatori a tempo determinato (66,7%) e minima tra i professori ordinari (15,8%).

L'età media della componente maschile tra i docenti e ricercatori è di 51,1 anni (massima tra i professori ordinari con 58,0 anni e minima tra i ricercatori a tempo determinato con 35,2 anni) mentre tra le donne è di 48,4 anni (massima tra i professori ordinari con 57,2 anni e minima tra i ricercatori a tempo determinato con 38,4 anni).

Tabella 10 – Docenti e Ricercatori

Ruolo	Maschi	Femmine	Totale	% M	% F	Età media		
						Maschi	Femmine	Totale
Professori Associati	131	62	193	67,9	32,1	52,3	51,2	51,9
Professori Ordinari	160	30	190	84,2	15,8	58,0	57,2	57,8
Ricercatori a tempo determinato	5	10	15	33,3	66,7	35,2	38,4	37,3
Ricercatori Universitari	179	125	304	58,9	41,1	44,5	45,7	45,0
Assistenti universitari	1	1	2	50,0	50,0	58,0	55,0	56,5
Totale	476	228	704*	67,6	32,4	51,1	48,4	50,2

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

Analizzando i docenti e i ricercatori per Dipartimento, emerge una presenza femminile compresa in un *range* che va da un minimo del 2,2% del Dipartimento di Ingegneria elettrica gestionale e meccanica ad un massimo del 13,6% relativo al Dipartimento di Lingue e letterature straniere. Quest'ultimo Dipartimento rivela il minimo nel *range* per ciò che riguarda la presenza maschile pari al 2,9% mentre il massimo si registra nel dipartimento di Matematica e Informatica in cui i maschi si attestano al 12,2% del totale.

Tabella 11 – Docenti e Ricercatori* per Dipartimento

Dipartimento	Maschi		Femmine	
	valore assoluto	valore %	valore assoluto	valore %
CHIMICA, FISICA E AMBIENTE	32	6,7%	13	5,7%
SCIENZE DEGLI ALIMENTI	20	4,2%	27	11,8%
STORIA E TUTELA DEI BENI CULTURALI	29	6,1%	15	6,6%
INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	31	6,5%	8	3,5%
INGEGNERIA ELETTRICA GESTIONALE MECCANICA	51	10,7%	5	2,2%
SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE	40	8,4%	21	9,2%
LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	14	2,9%	31	13,6%
MATEMATICA E INFORMATICA	58	12,2%	10	4,4%
SCIENZE AGRARIE E AMBIENTALI	46	9,7%	16	7,0%
SCIENZE GIURIDICHE	30	6,3%	15	6,6%
SCIENZE MEDICHE SPERIMENTALI E CLINICHE	30	6,3%	14	6,1%
SCIENZE UMANE	31	6,5%	12	5,3%
SCIENZE MEDICHE E BIOLOGICHE	39	8,2%	27	11,8%
STUDI UMANISTICI	25	5,3%	14	6,1%
Totale	476	100,0%	228	100,0%

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

*Nota: Dei 704 docenti e ricercatori in servizio al 31/12/2012, 2 provengono da altri Atenei ma prestano servizio nel nostro Ateneo in regime di convenzione al 100%, ex art. 6, comma 11, della legge 240 del 2010.

Per quanto riguarda gli studenti, dai dati disponibili emerge che le studentesse sono attualmente in maggioranza sia tra gli studenti iscritti (53,8%), sia tra gli immatricolati (54,2%). Con riferimento agli iscritti, la percentuale di genere femminile è compresa tra un massimo del 84,3% di studentesse iscritte a corsi di studio assegnati al Dipartimento di Scienze Umane, seguito dal 84,1% di Lingue e letterature straniere, e un minimo del 13,1% del Dipartimento di Ingegneria elettrica, gestionale e meccanica. Per quanto riguarda la

percentuale di genere maschile la situazione è esattamente l'opposto rispetto a quella che caratterizza il genere femminile; è presente un massimo pari al 86,9% di presenze maschili ai corsi di studio assegnati al Dipartimento di Ingegneria elettrica, gestionale e meccanica e un minimo del 15,7% al Dipartimento di Scienze Umane seguito dal 15,9% di Lingue e letterature straniere.

Per quanto riguarda degli immatricolati, l'incidenza femminile maggiore la ritroviamo nei corsi di studio assegnati al Dipartimento di Lingue e Letterature straniere (82,8%) mentre quella minore si riferisce al Dipartimento di Ingegneria elettrica, gestionale e meccanica.

I risultati sono riportati dalla tabella proposta di seguito.

Tabella 12 – Studenti iscritti e immatricolati per genere – a.a. 2011/2012

Dipartimenti	Iscritti				Immatricolati al I anno			
	Femmine	Maschi	Totale	%F	F	M	Totale	% F
Chimica, fisica e ambiente	123	149	272	45,2%	42	37	79	53,2%
Ingegneria civile e architettura	524	820	1.344	39,0%	153	193	346	44,2%
Ingegneria elettrica, gestionale e meccanica	210	1.399	1.609	13,1%	76	367	443	17,2%
Lingue e letterature straniere	1.174	222	1.396	84,1%	351	73	424	82,8%
Matematica e informatica	327	995	1.322	24,7%	108	252	360	30,0%
Scienze agrarie e ambientali	335	630	965	34,7%	151	256	407	37,1%
Scienze degli alimenti	517	285	802	64,5%	227	91	318	71,4%
Scienze economiche e statistiche	1.273	1.238	2.511	50,7%	347	349	696	49,9%
Scienze giuridiche	878	478	1.356	64,7%	187	94	281	66,5%
Scienze mediche e biologiche	591	399	990	59,7%	159	108	267	59,6%
Scienze mediche, sperimentali e cliniche	375	158	533	70,4%	116	49	165	70,3%
Scienze umane	1.207	225	1.432	84,3%	248	56	304	81,6%
Storia e tutela dei beni culturali	985	420	1.405	70,1%	211	89	300	70,3%
Studi umanistici	302	159	461	65,5%	79	57	136	58,1%
Totale Ateneo	8.821	7.577	16.398	53,8%	2.455	2.071	4.526	54,2%

Fonte: elaborazione Servizio Sviluppo e controllo direzionale - dati Data warehouse d'Ateneo - aggiornamento al 12/06/2013.

L'età media degli studenti iscritti all'Ateneo è di 23,9 anni, ovvero 23,9 anni tra le femmine e 24,0 anni tra i maschi. A livello di Dipartimento il confronto è puramente indicativo, essendo influenzato anche dalla diversa durata dei percorsi formativi e dall'incidenza degli immatricolati. L'età media della componente maschile è compresa tra i 30,7 anni dei studenti iscritti ai corsi di studio assegnati al Dipartimento di Scienze Umane e i 22,3 anni del Dipartimento di Scienze mediche sperimentali e cliniche.

Per quanto riguarda la componente femminile la *range* è compreso tra i 26,5 anni delle studentesse iscritte ai corsi studio assegnati al Dipartimento di Scienze Umane e i 21,7 anni del Dipartimento di Scienze degli Alimenti.

Tabella 13 – Età media studenti iscritti – a.a. 2011/2012

Dipartimenti	Età media iscritti		
	F	M	Totale
Chimica, fisica e ambiente	22,5	24,2	23,4
Ingegneria civile e architettura	23,0	23,7	23,4
Ingegneria elettrica, gestionale e meccanica	22,0	23,6	23,3
Lingue e letterature straniere	23,8	24,5	23,9
Matematica e informatica	22,9	23,8	23,6
Scienze agrarie e ambientali	22,6	22,7	22,7
Scienze degli alimenti	21,7	23,6	22,4
Scienze economiche e statistiche	23,3	23,4	23,3
Scienze giuridiche	24,6	25,1	24,8
Scienze mediche e biologiche	23,0	24,1	23,4
Scienze mediche, sperimentali e cliniche	22,1	22,3	22,2
Scienze umane	26,5	30,7	27,2
Storia e tutela dei beni culturali	24,7	25,6	25,0
Studi umanistici	25,1	25,3	25,2
Totale Ateneo	23,9	24	23,9

Fonte: elaborazione Servizio Sviluppo e controllo direzionale - dati Data warehouse d'Ateneo - aggiornamento al 12/06/2013.

Il 60,0% del personale Dirigente e Tecnico-Amministrativo, assunto con un contratto a tempo sia indeterminato, sia determinato, è di genere femminile, con percentuali pari al 60,0% della categoria "EP", al 61,3% del totale della categoria "D" e al 61,5% di coloro che sono inquadrati nella categoria "C", mentre i maschi prevalgono nella categoria "B" (61,3%). L'età media della componente maschile è di 47,6 anni (escludendo i dirigenti è massima nella categoria "EP" con 50,0 anni e minima nella categoria "C" con 46,7 anni), superiore a quella femminile, che si attesta a 46,0 anni ed è a sua volta massima nella categoria "D" con 48,4 anni e minima nella categoria "C" con 44,6 anni.

Tabella 14 – Personale dirigente e tecnico – amministrativo (a tempo indeterminato e determinato)

Categoria	Maschi	Femmine	Totale	% M	% F
Dirigenti	2	1	3	66,7%	33,3%
EP	8	12	20	40,0%	60,0%
D	60	95	155	38,7%	61,3%
C	130	208	338	38,5%	61,5%
B	19	12	31	61,3%	38,7%
Totale	219	328	547	40,0%	60,0%

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

5 ALLEGATI²¹

I documenti del ciclo di gestione della performance

Tabella 15 – I documenti del ciclo di gestione della *performance*

<i>Documento</i>	<i>Data di prima approvazione</i>	<i>Data ultimo aggiornamento</i>	<i>Link documento</i>
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	08 marzo 2012	19 luglio 2013	http://www.uniud.it/ateneo/organizzazione/TRASPARENZA/performance/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance-19-07-2013.pdf
Piano della <i>performance</i>	17 febbraio 2011 (Piano <i>performance</i> 2011-2013)	28 febbraio 2013 (Piano <i>performance</i> 2013-2015)	http://www.uniud.it/ateneo/organizzazione/TRASPARENZA/performance/piano-della-performance/Piano%20performance_2013-2015_UNIUD.pdf
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	26 aprile 2012 (Piano della Trasparenza e Integrità 2012-2014)	26 aprile 2012 (Piano della Trasparenza e Integrità 2012-2014)	http://www.uniud.it/ateneo/organizzazione/TRASPARENZA/dsflo/trasparenzauniud.pdf
<i>Standard</i> di qualità dei servizi			

La Valutazione Individuale

Tabella 16 – Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso (SI/NO)	50% - 100%	1% -49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili ²²	1		No	1		
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1		No	1		
Non dirigenti	519		Si	519		

²¹ Previsti dalla delibera CIVIT 5/2012 e successivo aggiornamento del 30 maggio 2013.

²² Direttore generale dal 09/03/2012, come da delibera del Consiglio di Amministrazione ex lege 240/2010. Ante: "Direttore Amministrativo".

Tabella 17 – Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla performance complessiva dell'amm.ne	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza	competenze/comportamenti professionali e organizzativi posti in essere
Dirigenti di I fascia e assimilabili ²³							
Dirigenti di II fascia e assimilabili	20			60			20
Non dirigenti				50		10	40
Categoria EP				55		5	40
Categoria D (con indennità di responsabilità)							100
Categorie B, C e D							

Tabella 18 – Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1		
Dirigenti di II fascia e assimilabili		1	
Non dirigenti	Il processo di valutazione non è ancora concluso. Al momento dell'approvazione della presente Relazione è ancora in corso di svolgimento la prevista procedura di riconciliazione.		

²³ Direttore generale dal 09/03/2012, come da delibera del Consiglio di Amministrazione ex lege 240/2010. Ante: "Direttore Amministrativo".

Tabella 19 – Collegamento alla *performance* individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X		Obiettivi, comportamenti organizzativi e performance organizzativa		15/10/2012
Categoria EP Categoria D (con indennità di responsabilità)	X		Obiettivi, comportamenti organizzativi e performance organizzativa		12/04/2012
Categorie B, C e D	X		Comportamenti organizzativi e performance organizzativa		21/01/2013

Tabella 20 – Obblighi dirigenziali

I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?	
Si (indicare con "X")	No (indicare con "X")
X	