



università di ferrara

PIANO DELLA PERFORMANCE

2012 - 2014

(ai sensi dell'art. 10 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Approvato dal **Consiglio di Amministrazione**
nella seduta del 30 ottobre 2012

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	3
2.1 Chi siamo.....	3
2.2 Cosa facciamo	4
2.3 Come operiamo.....	6
3. IDENTITA'	14
3.1 L'amministrazione "in cifre"	14
3.2 Mandato istituzionale e missione.....	16
3.3 Albero della performance.....	17
4. ANALISI DEL CONTESTO	24
4.1 Analisi del contesto esterno.....	25
4.2 Analisi del contesto interno.....	26
5. OBIETTIVI STRATEGICI	28
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	31
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	32
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	32
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	32
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	33
8. ALLEGATI TECNICI.....	33

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Rettore

L'anno 2011 è stato caratterizzato da importanti mutamenti politici, determinati dalla necessità non più prorogabile di adottare misure urgenti in grado di far fronte alle gravi emergenze economiche in cui versano l'Italia e gli altri Paesi europei in conseguenza della recessione internazionale.

La svolta si è avuta con la nomina di un governo di alta specializzazione tecnica: il governo Monti. Al centro del programma del nuovo esecutivo troviamo il tema dell'economia e quelli adiacenti delle politiche fiscali e del lavoro. Ma il programma tocca anche i temi dell'istruzione e dell'università, e più in generale il mondo dei giovani, dichiarando che essi sono la "finalità di tutta" l'azione dell'esecutivo. Per quel che riguarda l'università, vara una gran parte dei previsti decreti attuativi della riforma Gelmini, viene ora data rapida e rigorosa attuazione ai meccanismi d'incentivazione basati sulla valutazione e sul merito e l'Università di Ferrara si appresta a dare corso a quanto previsto dal D. Lgs. 19/2012 in tema di valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche attraverso il sistema di accreditamento periodico delle università AVA.

Al di là del dettato normativo, siamo convinti che i sistemi di misurazione della performance siano strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi e svolgano un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento della performance organizzativa. Proprio per questo, da anni, l'Ateneo di Ferrara adotta misure di intervento e politiche volte a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle proprie prestazioni e, fin dal 2007, attraverso il proprio Bilancio Sociale, le rendiconta a tutta la comunità di riferimento.

Il presente Piano della Performance è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono espressi gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'Università degli Studi di Ferrara.

Allo scopo di assicurare la qualità dei documenti di misurazione e valutazione della performance, tale Piano esplicita i processi e le modalità con cui si è arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione.

Il presente Piano vuole inoltre rendere comprensibile a tutti i portatori di interesse il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'organizzazione.

Infine, allo scopo di assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance, il Piano risulta essere un importante strumento di verifica ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

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

La **ricerca** e la **didattica** rappresentano il cuore e l'anima delle attività dell'ateneo. L'Università di Ferrara lavora inoltre intensamente sulla **ricaduta industriale** della sua ricerca e sulla creazione d'impresa.

La ricerca consente il progresso scientifico e crea le basi per una formazione culturale e professionale capace di inserire i giovani nel mondo del lavoro; l'Ateneo ferrarese per qualità dimensione e tradizione, in questa convinzione, coinvolge attivamente nella ricerca anche gli studenti. Per l'Università di Ferrara la ricerca è sempre stata una delle principali attività strategiche ed i risultati ottenuti in questo campo hanno dato e continuano a dare prestigio all'Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale. Ciò è confermato dalla posizione estremamente prestigiosa che l'Università di Ferrara ricopre nelle classifiche dei migliori atenei italiani, risultato di un'appassionata azione di promozione capillare dell'attività di ricerca scientifica avanzata e dalla sua costante integrazione con la formazione didattica a tutti i livelli.

Presso l'Università di Ferrara sono attivi oltre 50 corsi di laurea nelle aree di Giurisprudenza, Medicina e Chirurgia, Scienze, Farmacia, Ingegneria, Architettura, Lettere e Filosofia ed Economia. Alla sua ampia offerta di corsi di laurea, l'Università di Ferrara affianca numerose proposte per la formazione post laurea.

2.1 Chi siamo

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

La storia

L'Università di Ferrara venne fondata nel 1391 dal Marchese Alberto V d'Este, su concessione di papa Bonifacio IX. I primi corsi inaugurati furono Arti, Teologia e Giurisprudenza, in cui insegnarono sin dall'inizio docenti di chiara fama, quali Bartolomeo Saliceto, principe dei giuristi. Durante il XV e il XVI secolo, Ferrara divenne uno dei centri più fiorenti della cultura italiana del Rinascimento e l'Università visse un periodo di grande prestigio, anche grazie alla presenza di illustri intellettuali, quali Nicolò Copernico e Paracelso.

Dopo l'assimilazione nello Stato Pontificio nel 1598, l'Università venne trasformata da prestigioso ateneo della Città degli estensi ad università di periferia. In epoca napoleonica, con il piano per le università nazionali, l'Ateneo perse la facoltà di conferire il titolo di laurea; le normali attività accademiche ripresero nel 1816. Dopo l'unificazione dell'Italia, l'Università di Ferrara divenne una libera università. Negli anni precedenti la prima Guerra Mondiale, l'Ateneo ferrarese, con oltre 500 studenti, era l'università più frequentata fra le libere università d'Italia.

2.2 Cosa facciamo

La **formazione** costituisce, assieme alla ricerca, la dimensione chiave attraverso cui si esplica il valore sociale della *mission* dell'Ateneo. Nell'ambito della programmazione strategica di Ateneo sono stati individuati i seguenti specifici obiettivi di qualificazione dell'offerta didattica:

1. completare il percorso di revisione dell'offerta formativa al fine di migliorarne la qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche;
2. introdurre azioni mirate alla riduzione degli studenti inattivi e ad evitare l'abbandono;
3. introdurre iniziative volte ad attrarre gli studenti migliori, in particolare nelle lauree magistrali, provenienti da altri atenei;
4. altre proposte specifiche aventi per oggetto il miglioramento della qualità dell'attività formativa.

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede un forte impegno, sia sotto il profilo didattico sia in termini di strumenti e servizi a favore degli studenti, dall'orientamento in ingresso fino all'inserimento occupazionale.

I Percorsi di Inserimento Lavorativo (PIL) rappresentano una sperimentazione innovativa promossa e sviluppata dal Job Centre dell'Università di Ferrara, proposta ai laureandi dell'Ateneo e collegata alla programmazione didattica dei Dipartimenti e dei Corsi di studi.

L'obiettivo PIL è la creazione di un percorso di qualificazione della didattica e di accompagnamento al mercato del lavoro attraverso una fase integrata di istruzione - formazione - lavoro, della durata complessiva di 18 mesi.

In particolare, i progetti annuali PIL prevedono l'inserimento di un gruppo di laureandi in aziende ed enti con un contratto di lavoro della durata di 12 mesi, preceduto da un ciclo formativo specifico di aula (120 ore) e stage (350 ore) che si sviluppa nell'arco di due trimestri. Lo scopo è realizzare l'integrazione della fase conclusiva del percorso universitario con l'avvio di una prima, piena, esperienza lavorativa.

Gli obiettivi scientifici della **ricerca** svolgono un ruolo strategico fondamentale all'interno dell'Università di Ferrara. Le fondamenta della strategia della ricerca in programmazione per il triennio 2012-2014 sono rintracciabili nella *mission* dell'Ateneo, in cui si qualifica Unife come "*Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale*". Proprio per questo, l'Ateneo deve essere in grado di migliorare costantemente il proprio posizionamento nello scenario della ricerca nazionale e internazionale, mettendo in campo tutte le azioni e gli strumenti necessari ad attrarre risorse sufficienti per innescare processi di crescita su nuovi ambiti tematici.

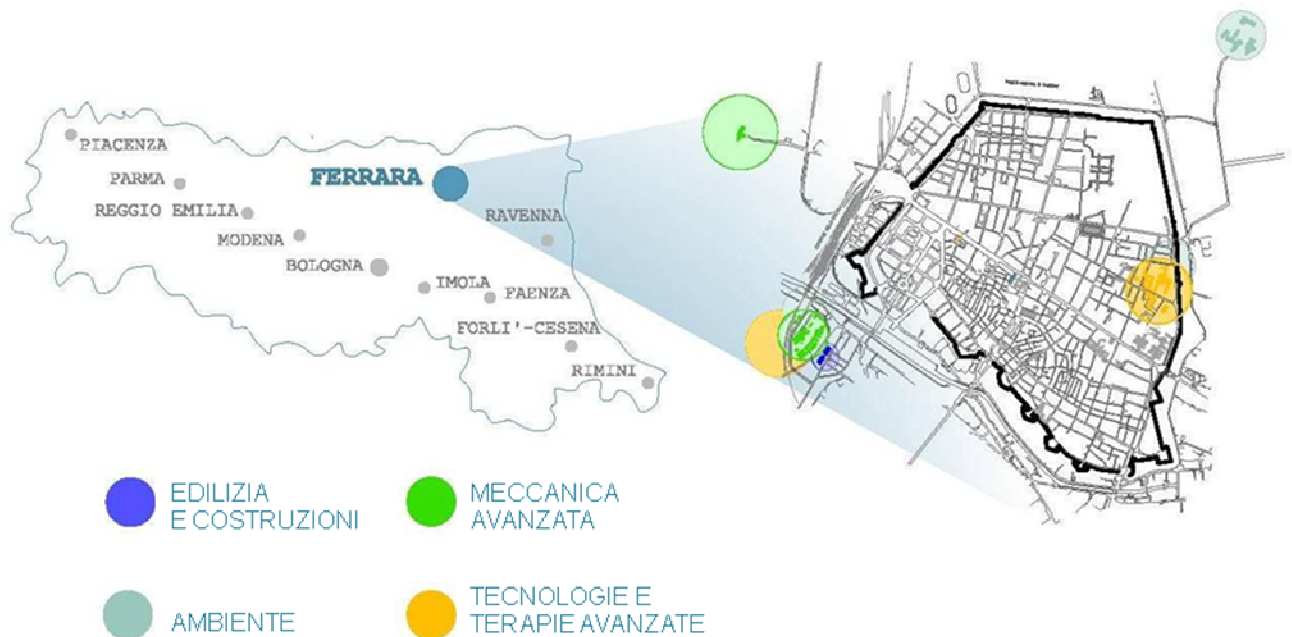
Nel prossimo triennio si intende continuare ad incentivare i gruppi ad alta produttività, sia nella ricerca di base che in quella ad immediata trasferibilità tecnologica, ad aumentare il più possibile il numero di gruppi competitivi e produttivi, ad incrementare il trasferimento presso l'Ateneo di fondi esterni dedicati alla ricerca (nazionali ed internazionali), a migliorare il posizionamento dell'Ateneo nel contesto nazionale, a stimolare la creazione di reti di ricerca, ad acquisire nuove competenze e tecnologie e a verificare l'efficacia dell'apparato amministrativo nel sostenere l'attività

di ricerca.

L'interazione con il **territorio** costituisce uno dei riferimenti chiave dello sviluppo strategico delle attività dell'Università di Ferrara. La *mission* dell'Ateneo, espressa nel documento di programmazione triennale, individua nel trasferimento tecnologico e nella ricaduta industriale gli obiettivi di riferimento delle relazioni con il territorio e gli interessi che quest'ultimo esprime. In quest'ottica, le attività istituzionali della formazione e della ricerca costituiscono il naturale punto di partenza di una serie di iniziative messe in atto al fine di valorizzare le relazioni e promuovere l'integrazione con gli *stakeholder* locali. Tali iniziative coinvolgono i rappresentanti di tutti i territori in cui l'Ateneo è presente con una propria offerta didattica e/o con sedi decentrate, nonché con attività di ricerca.

Nell'ambito del progetto Tecnopolo, cui l'Università degli Studi di Ferrara partecipa - Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) 2007-2013 - sono stati realizzati quattro laboratori di ricerca industriale e trasferimento tecnologico, dedicati ciascuno ad uno specifico tema, come rappresentato nella successiva figura 1.

Fig. 1 – Dislocazione laboratori del Tecnopolo nella città di Ferrara.



I laboratori, denominati Laboratori in rete – Tecnopolo, che formano il nuovo polo tecnologico sono quattro: Laboratorio TEKNEHUB (piattaforma “Edilizia e Costruzioni”); Laboratorio TerraeAcquaTech (piattaforma “Energia e Ambiente”); Laboratorio MECH-LAV (piattaforma “Meccanica dei Materiali”); Laboratorio per le Tecnologie delle terapie avanzate (piattaforma “Scienze della vita”). Tutti i laboratori hanno ottenuto l’accreditamento regionale a fine 2011.

2.3 Come operiamo

Attraverso la propria organizzazione, le proprie strutture e conoscenze, nonché grazie alla rete di relazioni che intrattiene, l’Ateneo persegue con determinazione e costanza i propri fini istituzionali. Il nuovo Statuto, adeguato alla Legge 240/2010 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 16 marzo 2012, prevede l’individuazione degli organi decisionali, delle regole per il loro funzionamento e per la loro costituzione e innovo, come brevemente illustrato di seguito.

Organi di governo

Rettore

Il Rettore, rappresentante dell'Università ad ogni effetto di legge, è responsabile del governo accademico, degli obiettivi e dei programmi dell'Università nel rispetto delle leggi e dello Statuto.

Dal 16 settembre 2010 Il Professor Pasquale Nappi è Rettore dell'Università degli Studi di Ferrara. Laureato in giurisprudenza nel 1984 presso l'Università di Bari, nel 1990 è diventato ricercatore presso il Dipartimento di Scienze giuridiche della nostra Università, nel 1993 ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in diritto processuale civile e nel 1999 ha conseguito l'idoneità a professore di prima fascia ed è stato chiamato dalla Facoltà di Giurisprudenza dell'ateneo ferrarese, della quale è stato preside dal 1° novembre 2009 al 31 ottobre 2010.

Prorettore

Il Prorettore è designato dal Rettore tra i professori di prima fascia ed ha funzioni vicarie che vengono esercitate in caso di assenza o impedimento del Rettore stesso. L'attuale Prorettore Vicario dell'Università di Ferrara è il Professor Francesco Bernardi, professore di Biochimica noto scienziato sia a livello nazionale che internazionale

Senato Accademico

Il Senato Accademico, in base al nuovo Statuto, tra i vari compiti, formula proposte e pareri obbligatori in materia di didattica, di ricerca e di servizi agli studenti, formula proposte e pareri obbligatori in relazione al documento di programmazione triennale di Ateneo e formula pareri e proposte in ordine all'indirizzo strategico dell'Ateneo.

Il Senato Accademico, nella nuova composizione di seguito riportata, è entrato in vigore il 1° ottobre 2012.

COMPOSIZIONE	CARICA RICOPERTA
Prof. Pasquale Nappi	Rettore - Presidente
Dr. Roberto Polastri	Direttore Amministrativo - Segretario
Prof. Roberto Di Giulio	Direttore Dipartimento di Architettura
Prof.ssa Simonetta Renga	Direttore Dipartimento di Economia e management
Prof. Roberto Calabrese	Direttore Dipartimento di Fisica e scienze della terra
Prof. Giovanni De Cristofaro	Direttore Dipartimento di Giurisprudenza
Prof. Giorgio Vannini	Direttore Dipartimento di Ingegneria
Prof. Lorenzo Pareschi	Direttore Dipartimento di Matematica e informatica
Prof. Alberto Liboni	Direttore Dipartimento di Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale
Prof. Luigi Grassi	Direttore Dipartimento di Scienze biomediche e chirurgico specialistiche
Prof. Severo Salvadori	Direttore Dipartimento di Scienze chimiche e farmaceutiche
Prof.ssa Chiara Scapoli	Direttore Dipartimento di Scienze della vita e biotecnologie
Prof. Dario Di Luca	Direttore Dipartimento di Scienze mediche

Prof. Matteo Galli	Direttore Dipartimento di Studi umanistici
Prof. Sergio Tanganelli	Presidente Consiglio della Ricerca
Prof. Marco Dondi	Rappresentante professori associati in Consiglio della Ricerca
Prof.ssa Rita Fabbri	Rappresentante professori associati in Consiglio della Ricerca
Dott.ssa Cinzia Bisi	Rappresentante ricercatori in Consiglio della Ricerca
Dott. Enrico Maestri	Rappresentante ricercatori in Consiglio della Ricerca
Dott.ssa Stefania Mazzoli	Rappresentante personale tecnico-amministrativo
Sig. Andrea Bergami	Rappresentante studenti
Sig.ra Federica Camisa	Rappresentante studenti
Sig. Enrico De Camillis	Rappresentante studenti
Sig.ra Bianca Ferrarese	Rappresentante studenti

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo di gestione e controllo delle attività amministrative, finanziarie e contabili dell'Università di Ferrara.

Il Consiglio di Amministrazione, nella nuova composizione di seguito riportata, è entrato in vigore il 1° ottobre 2012.

COMPOSIZIONE	CARICA RICOPERTA
Prof. Pasquale Nappi	Rettore - Presidente
Dr. Roberto Polastri	Direttore Amministrativo - Segretario
Prof. Ettore Degli Uberti	Membro appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Prof. Renato Gerdol	Membro appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Prof. Piero Olivo	Membro appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Prof. Baldassare Pastore	Membro appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Ing. Giovanni Monini	Membro non appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Dott. Piero Puglioli	Membro non appartenente ai ruoli docenti dell'Ateneo
Dott. Luigi Tabacchi	Rappresentante personale tecnico-amministrativo
Sig. Andrea Leardini	Rappresentante studenti
Sig. Jonas Kemkia	Rappresentante studenti

Collegio dei Revisori dei Conti

Il Collegio dei Revisori dei Conti è l'organo indipendente di consultazione e di controllo interno sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile. La nuova composizione sarà in vigore dal 1° novembre 2012.

Nucleo di Valutazione (OIV)

Il Nucleo di Valutazione, ferma la garanzia della libertà dell'insegnamento e della ricerca, verifica l'andamento della gestione dell'Ateneo e il conseguimento degli obiettivi programmatici e ne riferisce al Consiglio di Amministrazione.

Per le Università il Nucleo di Valutazione svolge le attività di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e tutte le altre attività proprie degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) previsti dal D. Lgs. 150/2009.

Di seguito si riporta l'attuale composizione del Nucleo di Valutazione.

Pier Andrea Borea Presidente	Professore Ordinario presso Università degli Studi di Ferrara
Giovanni Cazzetta	Professore Ordinario presso Università degli Studi di Ferrara
Jacopo Meldolesi	Professore Ordinario presso l'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano
Enrico Periti	Direttore Generale Università di Brescia
Gianni Rigamonti	già Direttore IMAMOTER Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto per le Macchine Agricole e Movimento Terra
Emanuela Stefani	Direttore CRUI e Fondazione CRUI

Direttore

Dal 1° giugno 2011 il Direttore Amministrativo dell'Università di Ferrara è il dott. Roberto Polastri, laureato in scienze politiche e con vasta esperienza in campo politico come sindaco e assessore e nel campo del diritto allo studio universitario.

Il nuovo Statuto prevede la figura del Direttore Generale, nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico.

Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché i compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni.

Strutture

Didattiche e Scientifiche

Dal 1° ottobre 2012, è entrata in vigore la ristrutturazione dei Dipartimenti come previsto dal nuovo Statuto, secondo le previsioni della Legge 240/2010.

Le nuove strutture dipartimentali, accorpano in sé le funzioni di didattica e di ricerca, che prima erano attribuite a strutture diverse. Secondo le previsioni del nuovo statuto, infatti, i Dipartimenti promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca e organizzano le attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca. I Dipartimenti sono dotati di autonomia amministrativa e gestionale e ne sono responsabili. I Dipartimenti

concorrono inoltre alla programmazione di Ateneo e predispongono un circostanziato piano di sviluppo della ricerca e della didattica.

Amministrative

Le strutture che consentono lo svolgimento delle attività amministrative dell'Ateneo sono rappresentate nell'organigramma riportato in figura 2.

Lo Statuto prevede inoltre ulteriori strutture che riflettono la particolare attenzione che l'Ateneo dedica ai propri interlocutori interni ed esterni.

Il *Consiglio della Ricerca* è l'organo consultivo per la ricerca scientifica, esprime pareri obbligatori sulla ripartizione delle risorse locali per la ricerca, delle borse di dottorato e dei fondi per assegni di ricerca, esprime altresì pareri sulla programmazione e sulla valutazione della ricerca. Attualmente è presieduto dal prof. Sergio Tanganelli e la sua composizione è reperibile al link <http://www.unife.it/ricerca/finanziamenti-gestione/consiglio-della-ricerca/membri-del-consiglio-della-ricerca-9b0-mandato>

Il *Consiglio degli Studenti* è organo collegiale di rappresentanza; ha funzioni propositive ed è organo consultivo del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione per le materie previste dalla normativa vigente e dal presente Statuto. Attualmente è costituito da 34 membri, che scenderanno a 31 con le prossime elezioni che si svolgeranno il 4 dicembre 2012.

Il *Consiglio del Personale Tecnico-amministrativo* è organo collegiale di rappresentanza con funzioni consultive del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione per le materie previste dalla normativa vigente e dallo Statuto. I suoi componenti sono eletti direttamente da tutto il personale tecnico-amministrativo.

Il *Comitato dei Sostenitori* ha l'obiettivo di promuovere un efficace collegamento con le realtà culturali, sociali e produttive del territorio ferrarese, favorendo lo sviluppo delle attività dell'Università e delle ricadute derivanti da tali attività.

Di fatto il Comitato si configura come lo strumento per una concertazione locale e territoriale soprattutto in riferimento allo sviluppo del progetto "Ferrara città universitaria", non solo per quanto riguarda l'impianto di pianificazione logistica dei Poli dell'ateneo (l'Ateneo è stato coinvolto nel piano strutturale comunale e partecipa ai tavoli di lavoro istituzionali sulla Salute), ma soprattutto in relazione alle politiche di orientamento della ricerca su settori di applicazione industriale di interesse locale.

L'attuale composizione del Comitato è la seguente:

Pasquale Nappi	Rettore dell'Università degli Studi di Ferrara - Presidente
Tiziano Tagliani	Sindaco del Comune di Ferrara
Marcella Zappaterra	Presidente della Provincia di Ferrara
Carlo Alberto Roncarati	Presidente della C.C.I.A.A. di Ferrara
Piero Puglioli	Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara

Milena Cariani	Presidente della Fondazione Cassa di Risparmio di Cento - Vice- Presidente
Sergio Lenzi	Presidente della Cassa di Risparmio di Ferrara
Mauro Manuzzi	Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione della Cassa di Risparmio di Cento

Anche per questo Comitato lo Statuto prevede una diversa composizione, per la quale è in corso l'adeguamento.

Il *Sistema Bibliotecario di Ateneo* è nato grazie all'importanza che Unife riconosce ai servizi bibliotecari, documentari e informativi per la ricerca, la didattica e il diritto allo studio. Il suo scopo è quello di coordinare, razionalizzare e incrementare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati da Unife.

L'*Istituto Universitario di Studi Superiori - IUSS 1391* ha lo scopo di promuovere l'eccellenza degli studi presso l'Università di Ferrara; è un centro di formazione avanzata aperto ai giovani italiani e stranieri e si pone come punto di riferimento per le attività interdisciplinari dell'Università nell'ambito della formazione avanzata. Costituisce un punto d'incontro per gli studiosi delle diverse discipline e promuove seminari, conferenze e altre attività di natura interdisciplinare ed extracurricolare.

Il nuovo Statuto di Ateneo prevede due organismi di parità: il *Consiglio di Parità* e il *Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni*. La scelta è giustificata dalla particolare composizione della comunità universitaria (personale docente, personale non docente e studenti) che avrebbe rischiato di non essere rappresentata all'interno del CUG (il quale è formato, nel rispetto della pariteticità e parità tra generi, dal solo personale non docente). La Consigliera regionale di parità dell'Emilia Romagna ha particolarmente apprezzato la scelta dell'Ateneo, così come gli altri Atenei della Regione, in quanto permette una più diffusa ed efficace promozione delle pari opportunità. Il futuro Consiglio di Parità avrà il compito di promuovere iniziative per l'attuazione delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze, ai sensi della vigente legislazione italiana e comunitaria, vigilare sul rispetto del principio di non discriminazione e assicurare sostegno alle vittime di violazioni e sopraffazioni; manterrà la componente tripartita dell'attuale Comitato Pari Opportunità (CPO), le cui funzioni sono state prorogate in attesa dell'approvazione del regolamento che disciplina la designazione, la composizione e il funzionamento del Consiglio.

Infine nello Statuto è previsto il *Comitato per lo Sport Universitario*, che coordina le attività sportive a vantaggio dei componenti la Comunità universitaria e sovrintende agli indirizzi di gestione degli impianti sportivi e ai programmi di sviluppo e promozione delle attività sportive a carattere ricreativo e agonistico.

Fig. 2 – Organigramma Amministrazione centrale.

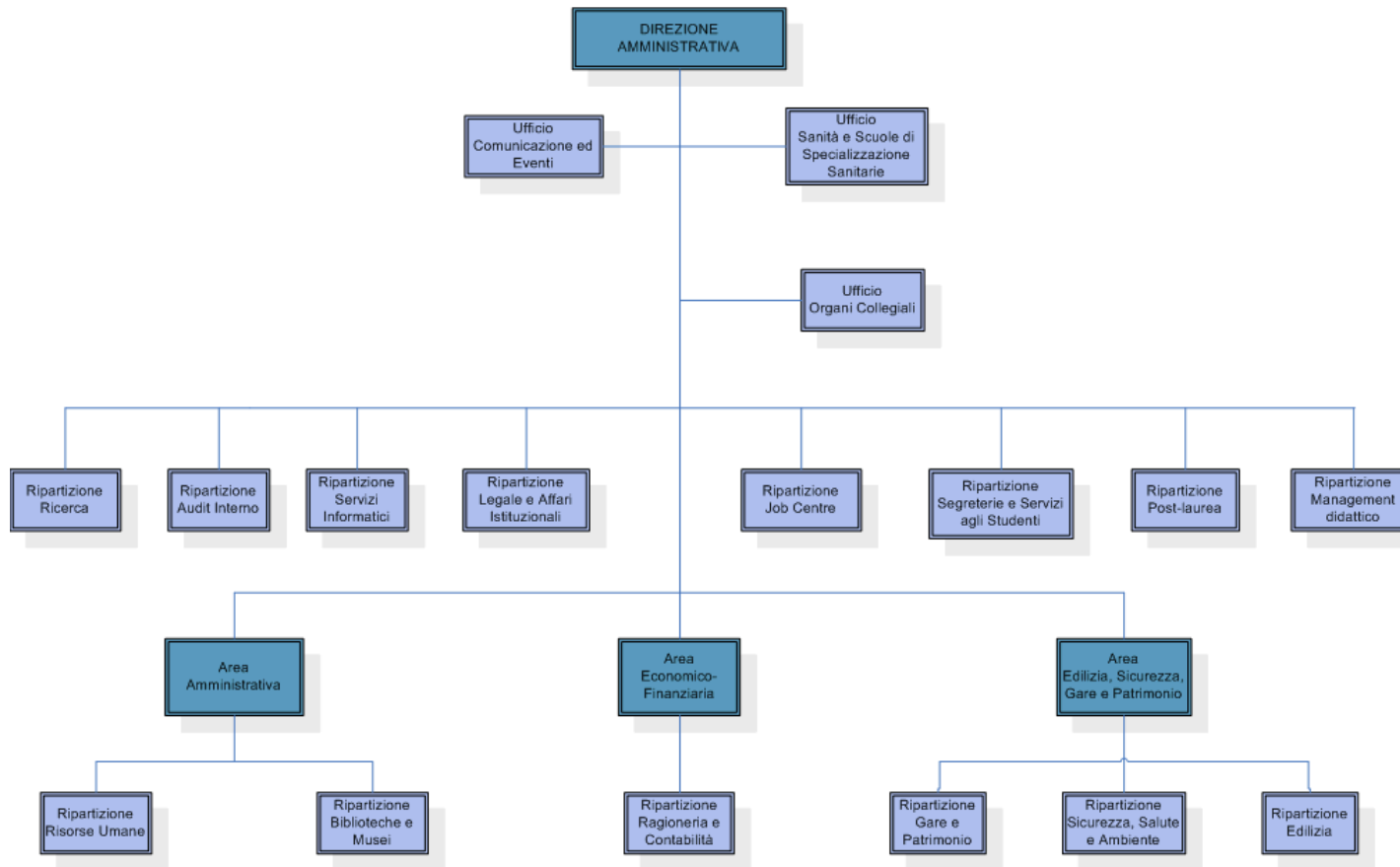
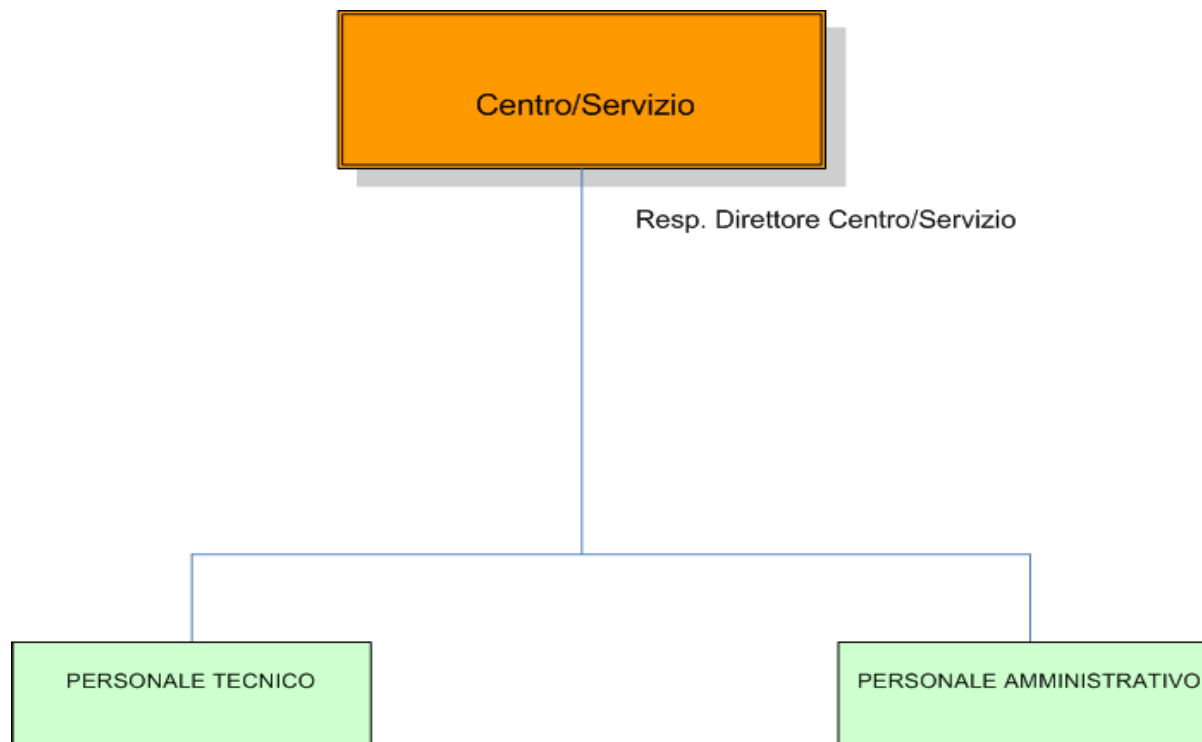


Fig. 3 – Organigramma tipo Centri e Dipartimenti.



3. IDENTITA'

3.1 L'amministrazione "in cifre"

In questa sezione vengono presentati, in forma schematica e sintetica, le principali dimensioni e performance dell'Ateneo.

DIDATTICA	
Studenti	16.347a)
Corsi di laurea triennale	31
Laurea Magistrale	19
Magistrali a ciclo unico	7
Corsi di perfezionamento	3b)
Corsi di formazione	4c)
Dottorati di ricerca	17
Master di I livello	9d)
Master di II livello	6e)
Scuole di Specializzazione	32 f)
PERSONALE g)	
Docenti	611
Personale Tecnico Amministrativo	516
STRUTTURE g')	
Aule	207 h)
N. posti a sedere nelle aule	14.790
Biblioteche	9
N. posti lettura nelle Biblioteche	838
Dipartimenti	19 fino al 30 settembre 2012 12 (dal 1 ottobre 2012)

Facoltà	8 fino al 30 settembre) 2012
Laboratori informatici	27
BILANCIO	
FFO Consolidato 2011	€ 78.391.861
% spese personale su FFO puro	86,75 i)

Note:

- a) Fonte: MIUR- Anagrafe degli Studenti - Dati estratti il 5 ottobre 2012.
- b) 3 sono i corsi di perfezionamento attivati a fronte degli 8 istituti.
- c) 4 sono i corsi di formazione attivati a fronte dei 5 istituti.
- d) 9 sono i master di primo livello attivati a fronte dei 12 istituti
- e) 6 sono i master di secondo livello attivati a fronte dei 9 istituti.
- f) Le Scuole di Specializzazione sono n. 31 di Area medico-sanitaria, di cui 15 con sede amministrativa presso UNIFE e 16, invece, federate con altri Atenei, i quali ne sono sede amministrativa. Esiste una sola Scuola di Specializzazione di Area sanitaria non medica con sede amministrativa UNIFE: Ortognatodonzia.
- g) Fonte: ANVUR – procedura nuclei 2012 – dati al 31 dicembre 2011
- h) La Procedura Nuclei 2012 prevede, per quanto concerne le aule condivise, che vengano conteggiate solo le aule di dimensioni superiori o uguali a 20 posti.
- i) Dato rilevato con il "Metodo Proper"

3.2 Mandato istituzionale e missione

SINTESI PIANO STRATEGICO 2012-2014

L'Università di Ferrara è ordinata in forma di istituzione pubblica, dotata di autonomia scientifica, didattica e organizzativa, nonché di autonomia finanziaria e contabile. Essa sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso l'esercizio inscindibile delle attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane e straniere.

In conformità ai principi della Costituzione italiana, Unife afferma il proprio carattere pluralista e la propria indipendenza da ogni condizionamento.

Unife, nella sua organizzazione e nella sua attività, rispetta i principi di semplificazione, razionale dimensionamento delle strutture, efficienza ed efficacia delle sue attività, per perseguire le finalità stabilite dalla legge e dal suo Statuto.

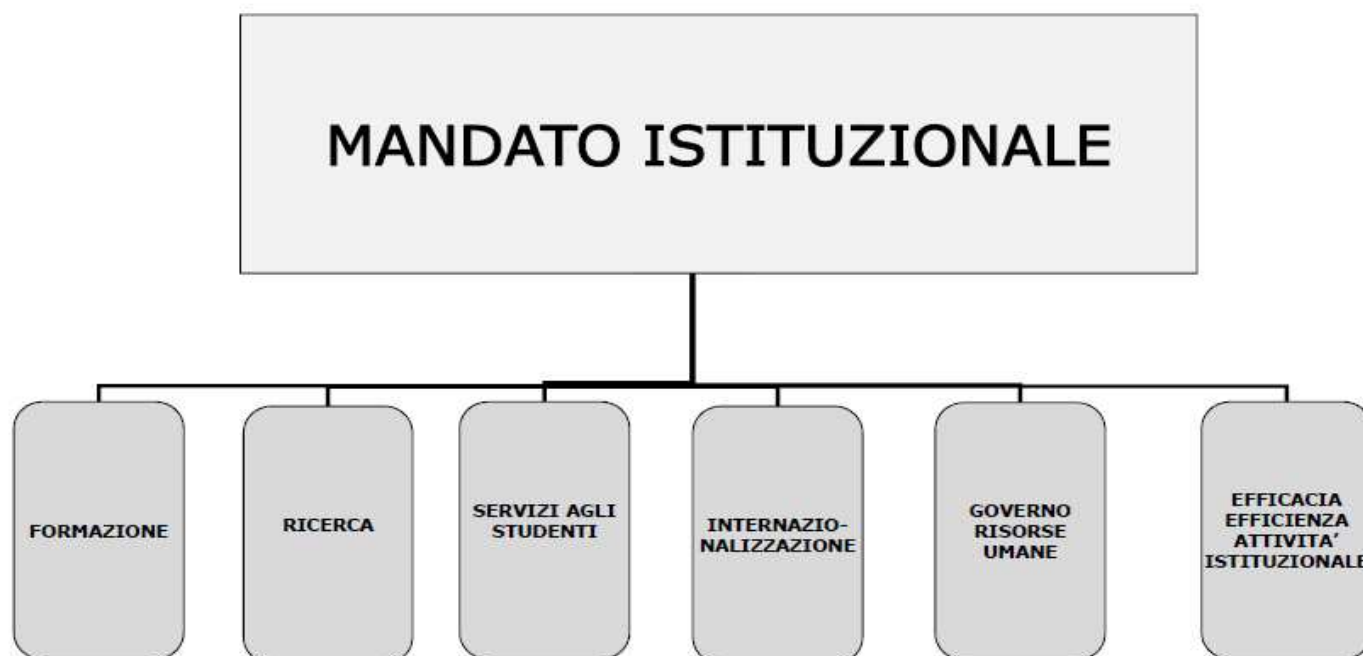
Di seguito si riportano le linee guida del Piano Strategico:

- garantire la qualità della ricerca attraverso il sostegno ai gruppi di ricerca in sede nazionale e internazionale, nonché favorendo l'approccio multidisciplinare;
- promuovere e favorire le dimensioni internazionali degli studi, dell'insegnamento e della ricerca scientifica accrescendo la presenza nelle reti internazionali della ricerca e della formazione superiore, anche incrementando gli studenti stranieri nei corsi di secondo livello e di dottorato e realizzando lauree a doppio titolo e dottorati internazionali;
- accrescere la qualità della formazione puntando in particolare al trasferimento delle conoscenze frutto dell'attività di ricerca agli studenti fin dai primi anni di corso;
- garantire l'internazionalizzazione, attraverso una accresciuta penetrazione nelle reti internazionali della ricerca e della formazione superiore, anche incrementando gli studenti stranieri nei corsi di secondo livello e di dottorato e realizzando lauree a doppio titolo e dottorati internazionali;
- garantire servizi di qualità certificati e mantenere quelli esistenti per gli studenti;
- assumere ogni iniziativa affinché l'esercizio del diritto allo studio venga pienamente assicurato, in applicazione dei principi della Costituzione. Contribuire, nei limiti dei propri mezzi e competenze, a garantire la compiuta realizzazione del diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale anche mediante percorsi di eccellenza e/o metodologie didattiche innovative, comprese quelle telematiche, organizzate direttamente e/o con specifiche istituzioni proprie o partecipate;
- sostenere le iniziative di trasferimento tecnologico costituendo un punto di riferimento per le imprese del territorio (include i Tecnopoli);
- individuare il principio di "sostenibilità" come paradigma centrale delle molteplici attività di ricerca, di formazione e di gestione svolte dall'intero Ateneo, al fine di sviluppare, promuovere e incrementare progetti, strategie e azioni coerenti con un concreto "sviluppo sostenibile".

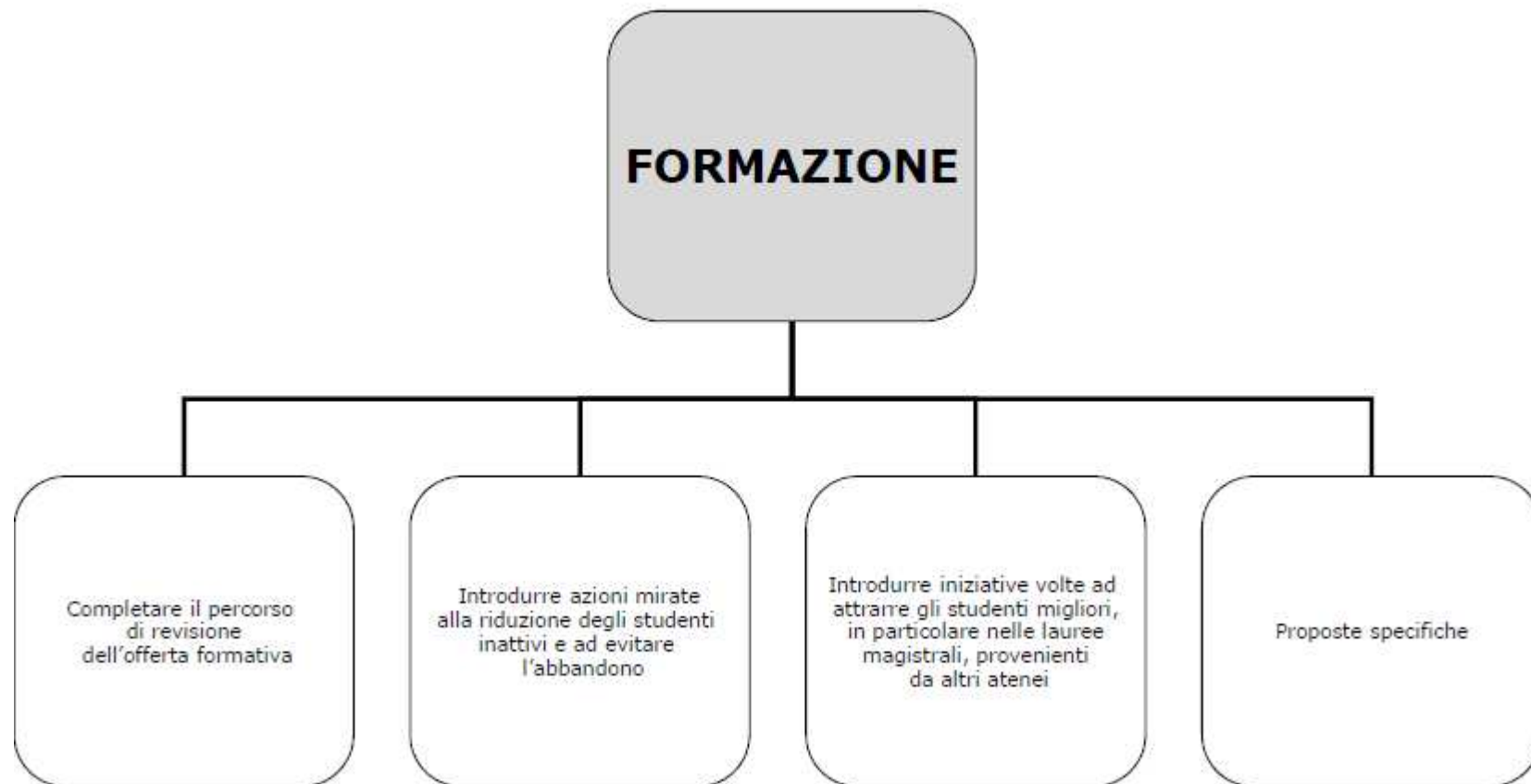
3.3 Albero della performance

L'Università degli Studi di Ferrara ha identificato sei aree strategiche, collegate alla propria *mission*, come evidenziato nelle figure successive.

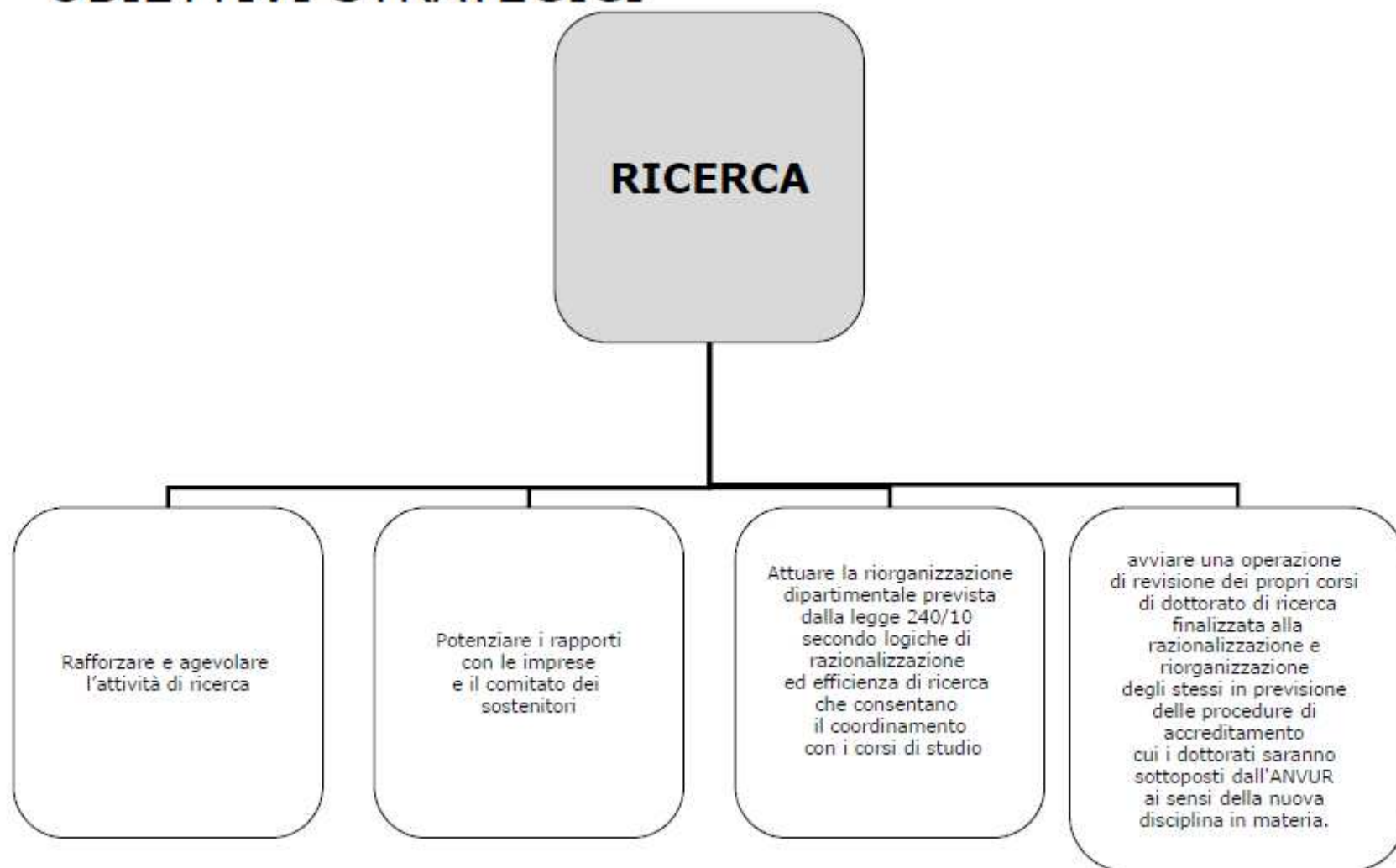
AREE STRATEGICHE



OBIETTIVI STRATEGICI



OBIETTIVI STRATEGICI



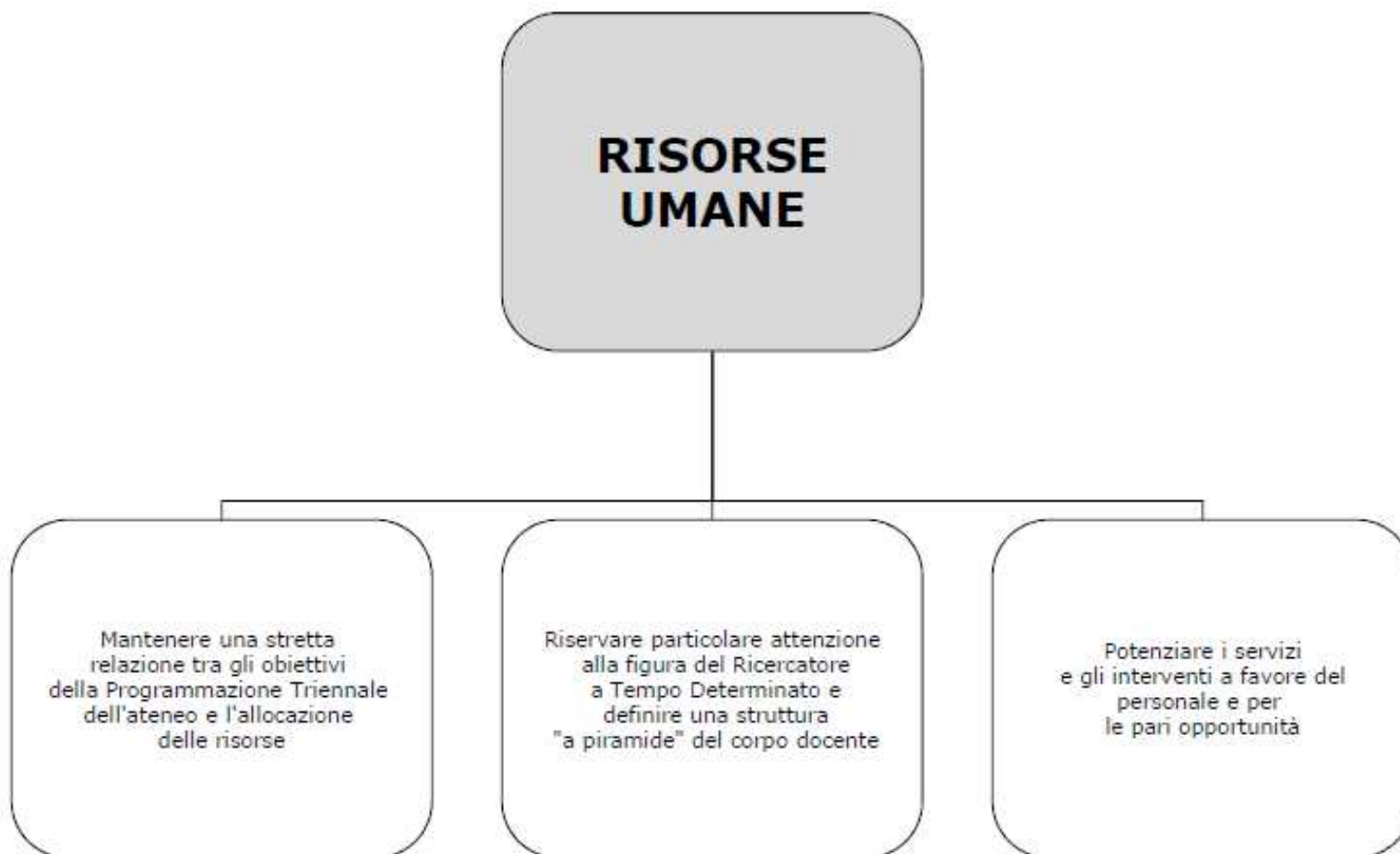
OBIETTIVI STRATEGICI



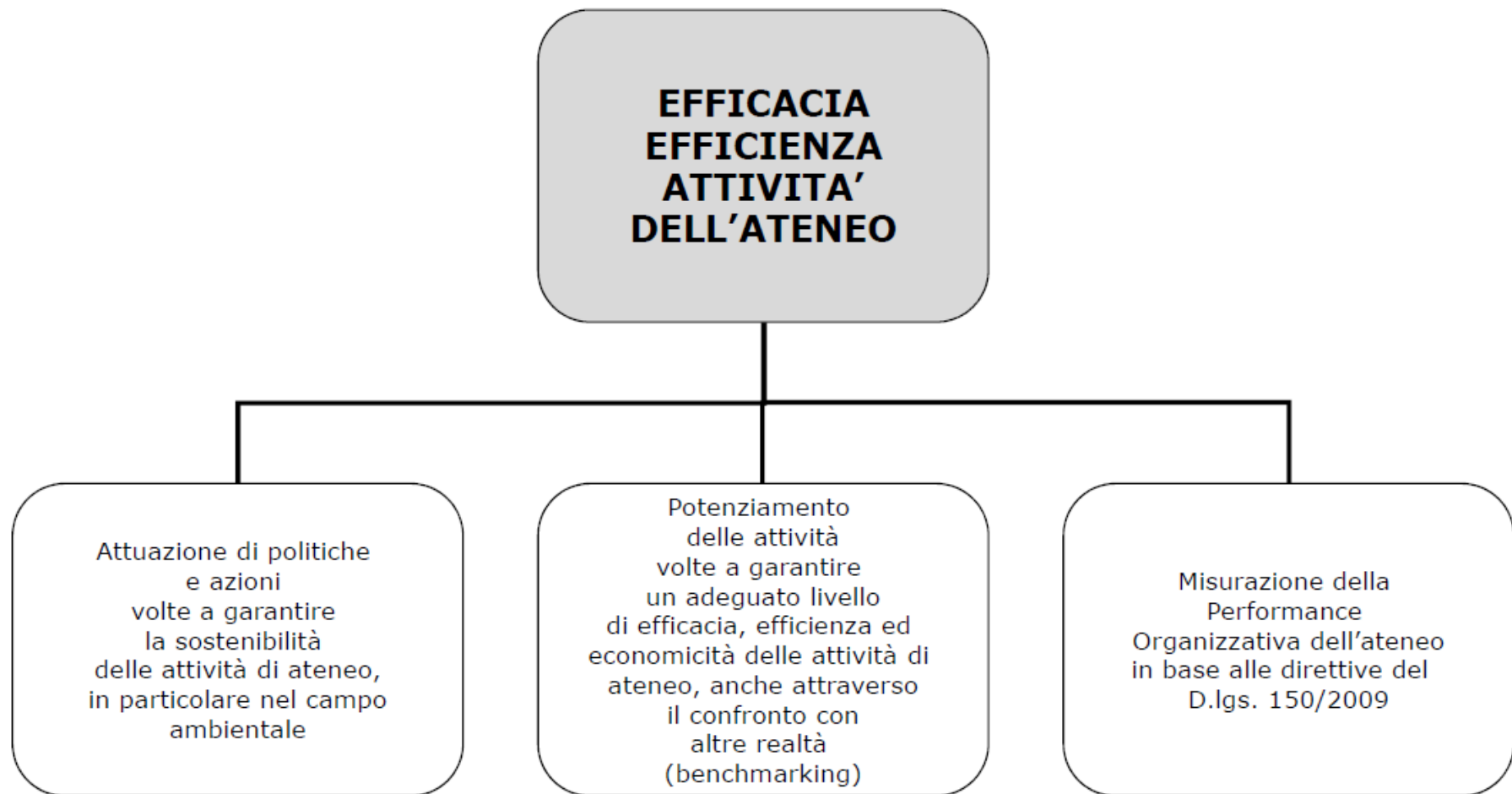
OBIETTIVI STRATEGICI



OBIETTIVI STRATEGICI



OBIETTIVI STRATEGICI



4. ANALISI DEL CONTESTO

Nella definizione della programmazione triennale 2010-2012 l'Ateneo si è basato sull'analisi delle variabili di contesto, sia interno che esterno, con l'obiettivo di individuare le risorse a disposizione, i vincoli esistenti, le opportunità, i punti di forza e di debolezza.

In particolare gli elementi che hanno maggiore rilevanza, al momento della redazione del presente Piano, sono costituiti da:

- ✓ D.lgs 165/2001;
- ✓ Art. 1-ter D.L. 7/2005 (L. 43/2005);
- ✓ D.M. 270/2004 (Riforma degli ordinamenti didattici);
- ✓ L. 286/2006 (ANVUR) E D.P.R. 76/2010;
- ✓ Decreto-legge 25 giugno 2008 n. 112 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria", convertito nella Legge 6 agosto 2008, n. 133;
- ✓ Decreto-legge 31 maggio 2010 n. 78 "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica", convertito dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122;
- ✓ Linee guida del Governo per l'Università (novembre 2008);
- ✓ Decreto-legge 10 novembre 2008 n.180 "Disposizioni urgenti per il diritto allo studio, la valorizzazione del merito e la qualità del sistema universitario e della ricerca" convertito nella Legge n. 1/2009;
- ✓ Nota MiUR 160/2009 e D.M. 17/2010;
- ✓ D.lgs 150/2009 "Decreto Brunetta";
- ✓ L. 240/2010 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" (cd. Riforma Gelmini)" e relativi decreti attuativi;
- ✓ D.M. 50/2010 (Programmazione 2010/2012) e D.M. 345/2011.

Si è tenuto conto, altresì, dei più recenti documenti programmatici approvati dagli Organi Accademici dell'Ateneo di Ferrara, in particolare il Piano strategico d'Ateneo per il triennio 2012-2014.

Gli elementi informativi a disposizione dell'Ateneo per verificare il proprio posizionamento di contesto sono di vario tipo ed in particolare riconducibili a:

- ✓ Banche dati ministeriali (Pro3, FFO, Anagrafe studenti, Omogenea redazione dei conti consuntivi, ecc...);
- ✓ Banche dati interne (*Data Warehouse*, ecc...);
- ✓ Classifiche ufficiali e posizionamenti (SOLE 24 ORE, Censis-Repubblica, Campus, MiUR, ecc...);
- ✓ *Benchmarking* con altri atenei (Progetto *Good Practice*);
- ✓ Modello di autovalutazione dell'organizzazione (Laboratorio CAF-Università, Premio Qualità P.A.);
- ✓ Risultati monitoraggio del Piano strategico triennale (<http://www.unife.it/ateneo/uffici/ripartizioni-audit-interno/ufficio-supporto-nucleo-di-valutazione/programmazione-strategica-triennale/programmazione-strategica-triennale>);
- ✓ Relazione anno 2010 Nucleo di Valutazione;
- ✓ Bilancio sociale anno 2010 (edizione 2011);
- ✓ Relazione del Rettore ex art. 3-quater legge 1/2009;

- ✓ Bilancio preventivo annuale 2012 e triennale 2012-2014.

4.1 Analisi del contesto esterno

Vincoli

- ✓ disposizioni del DL 180/2008 convertito con L 1/2009, così come aggiornato dal DL 78/2010, dalla L. 240/2010, dalla L. 220/2010 (legge di stabilità 2011) e dal D. Lgs. 49/2012 che prevedono:
 - possibilità di assunzione, limitatamente al 2012, di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato, con oneri a carico del bilancio d'Ateneo, per una spesa annua non superiore al 20% di quella relativa al corrispondente personale cessato dal servizio nel 2011, maggiorata di un importo pari al 15% del margine ricompreso tra l'82% delle entrate di cui all'art. 5, c. 1, al netto delle spese per fitti passivi di cui all'art. 6, c. 4, lettera c), e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio d'Ateneo complessivamente sostenuti al 31/12/2011 e comunque nei limiti di spesa di cui all'art. 66, c. 13, del D.L. 112/2008, convertito con modificazioni dalla L. 133/2008 e successive modificazioni;
 - l'art. 1, comma 24 della L. 220/2010 prevede un piano straordinario per la chiamata dei professori di seconda fascia per ciascuno degli anni dal 2011 al 2016 (per i quali non trovano applicazione le disposizioni sopra citate);
 - l'art. 23 della L. 240/2010 prevede che possano essere stipulati contratti di insegnamento a titolo gratuito nel limite massimo del 5% dell'organico dei professori e dei ricercatori di ruolo;
 - la legge 240/2010 prevede un limite massimo di indebitamento e alle spese per il personale, procedimenti di chiamata sulla base di una programmazione triennale sostenibile e che assicuri la chiamata di almeno 1/5 di docenti esterni;
- ✓ a partire dal 2009, una quota non inferiore al 7% del FFO viene destinata a riequilibrio, in base a: a) qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi; b) ricerca scientifica; c) qualità, efficacia ed efficienza delle sedi didattiche (costo personale/risorse disponibili, numero e entità dei progetti di ricerca assegnati);
- ✓ l'art. 3-quater della L. 1/2009 prevede che, all'approvazione del conto consuntivo, il Rettore presenti al Consiglio di Amministrazione e al Senato accademico una relazione sui risultati dell'attività di ricerca, della formazione, del trasferimento tecnologico e dei finanziamenti pubblici e privati ottenuti nell'anno precedente; la relazione deve essere pubblicata sul sito internet di ateneo e inviata al MIUR con riflesso sulla quota di FFO spettante in caso di omissione;
- ✓ blocco della contrattazione collettiva nazionale per il personale contrattualizzato fino a tutto il 2013 (limiti al fondo per la contrattazione): il D.L. 78/2010, così come successivamente modificato ed integrato con la Legge di conversione n. 122/2010, ha di fatto bloccato, senza possibilità di recupero, le procedure contrattuali e negoziali relative al triennio 2010-2012 del personale contrattualizzato (art. 9, comma 17) ed ha altresì previsto che a decorrere dal primo gennaio 2011 e sino al 31 dicembre 2013 (art. 9 comma 2 bis), l'ammontare complessivo delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, non può superare il corrispondente importo

dell'anno 2010 imponendo inoltre una riduzione automatica dei fondi relativi proporzionalmente alla riduzione del personale in servizio. Queste norme, volte al contenimento della spesa pubblica, impattano anche sull'applicabilità di alcuni istituti previsti dalla Legge 150/09 laddove, ad esempio, l'efficacia degli stessi è vincolata alla sigla dei nuovi CCNL;

- ✓ progressioni economiche all'interno della categoria del personale tecnico-amministrativo con effetto solo giuridico fino al 31 dicembre 2013;
- ✓ progressioni di carriera per docenti e ricercatori con effetto solo giuridico per il triennio 2011/2013 (lo stesso triennio non è utile alla maturazione delle classi e degli scatti stipendiali);
- ✓ possibile introduzione di requisiti di docenza più stringenti relativi alla sostenibilità dei corsi di studio;
- ✓ necessità di recepire le previsioni del Disegno di Legge Gelmini con possibili aggravii di spesa in fase di avvio in merito a: sistema di contabilità, piano economico-finanziario triennale, riorganizzazione delle strutture decentrate, sistema di reclutamento del personale accademico;
- ✓ riduzione complessiva delle risorse finanziarie stanziare per il sistema universitario e necessità di adeguamento continuo dell'organizzazione e delle sue procedure per conformità ai nuovi limiti imposti.

Opportunità

- ✓ il MIUR di concerto con il MEF intende istituire un fondo speciale per il merito finalizzato a promuovere l'eccellenza e il merito fra gli studenti individuati mediante prove nazionali standard. A tale fondo possono concorrere anche i privati sulla base di apposite convenzioni;
- ✓ dopo le riduzioni di FFO per disposizioni precedenti, la L. 220/2010 (legge di stabilità) ha in parte reintegrato il FFO per di 800 milioni di euro nel 2011 e di 500 milioni di euro a decorrere dal 2012;
- ✓ la legge 240/2010 (riforma Gelmini) prevede che, una quota degli incrementi previsti dalla legge di stabilità sia riservata al finanziamento del piano straordinario di assunzione di professori di seconda fascia per 13 milioni di euro nel 2011, 93 milioni di euro nel 2012, 173 milioni di euro dal 2013.

4.2 Analisi del contesto interno

Dall'autovalutazione operata sulla base del modello CAF-Università, svolta nel 2011, sono emersi i seguenti punti di debolezza e punti di forza da cui è auspicabile che possano essere individuati obiettivi e progetti di miglioramento.

Punti di debolezza

- ✓ Limitato coinvolgimento degli stakeholder (imprese, enti locali, famiglie, ecc...) nella fase di pianificazione strategica di Ateneo (linee di indirizzo strategico relative a didattica e ricerca).

- ✓ Limitata capacità di assicurare il consolidamento all'interno dell'organizzazione del patrimonio di conoscenze del personale che lascia il servizio. In altri termini non sono ben definite le modalità per il mantenimento del Know How acquisito.
- ✓ L'allineamento delle risorse finanziarie con gli obiettivi strategici costituisce un serio problema laddove l'Ateneo è costretto a tagliare attività e servizi per garantire il rispetto del budget complessivo. A tale riguardo risulta fondamentale essere dotati di particolare attenzione verso tutte quelle fonti che possono contribuire alla realizzazione degli obiettivi dell'Ateneo (bandi, partnership, collegamento con altre realtà pubbliche e private, ecc...). Ne deriva, a titolo di esempio, che le attività di *fund raising*, anche attraverso il mantenimento di una rete con gli ex allievi, dovrebbe essere rafforzata.
- ✓ Limitata attività di marketing verso l'esterno circa i servizi e le attività che l'ateneo può offrire.
- ✓ Limitato grado di mobilità internazionale degli studenti e dei docenti, che può essere migliorata anche attraverso il rafforzamento del percorso già intrapreso dell'attivazione di lauree a doppio titolo e a titolo congiunto.
- ✓ Il Sistema di Misurazione e valutazione sulla performance individuale è ancora in fase di revisione. L'Amministrazione, per il 2012, ha assegnato al Dirigente dell'Area Amministrativa un obiettivo specifico finalizzato alla realizzazione di una scheda unica di valutazione da utilizzare all'interno del sistema, attraverso il coordinamento di un tavolo composto dai delegati dei diversi organi rappresentati a livello istituzionale del personale tecnico-amministrativo.

Punti di forza

- ✓ La traduzione di vision e *mission* in piani operativi è chiara e nota a tutti i livelli amministrativi. A partire da vision e *mission* sono poi declinati e condivisi gli obiettivi individuali sia per il responsabile di ripartizione che d'ufficio. Obiettivi e azioni sono generalmente sottoposti a negoziazione con le OO.SS.
- ✓ La rappresentazione delle attività per processi ha tenuto in particolare considerazione l'interesse dei principali portatori di interesse allo scopo di evidenziare e finalizzare le attività verso il soddisfacimento del bisogno. Particolare cura è stata riservata alla definizione dei processi amministrativi quale supporto alla realizzazione dei processi primari di didattica e ricerca.
- ✓ In applicazione della Legge 240/2010, e secondo le previsioni del nuovo Statuto, dal 1 ottobre 2012 l'Ateneo ha attuato un grande sforzo di razionalizzazione delle strutture decentrare, passando da 19 a 12 Dipartimenti.
- ✓ Gli strumenti per la valutazione e il controllo strategico sono stati implementati e vengono costantemente utilizzati per la valutazione delle performance complessive dell'organizzazione.
- ✓ I momenti di esposizione pubblica relativi allo stato di avanzamento degli obiettivi costituiscono una fase importante di conoscenza e di confronto per tutti gli interessati, oltre alle forme di *accountability* su base volontaria attuate (vedi Bilancio sociale).
- ✓ Attraverso l'implementazione di un sistema di gestione qualità, certificato ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 e relativo a tutti i servizi amministrativi, l'Ateneo ha dimostrato grande attenzione verso il suo utente principale (lo studente).

- ✓ Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa appare ben strutturato e monitorato. Il collegamento tra la strategia complessiva dell'Ateneo e gli obiettivi dei Dirigenti e dei vari responsabili funziona e si svolge regolarmente sulla base di un sistema già sperimentato e ben consolidato.
- ✓ La partecipazione ad iniziative comuni a livello nazionale attraverso tavoli e gruppi di lavoro interuniversitari o progetti innovativi costituisce uno dei principali punti di forza dell'Ateneo che negli ultimi anni ha rafforzato il proprio posizionamento in numerosi settori.
- ✓ L'Ateneo ha realizzato alcuni esempi di politiche di aggregazione degli acquisti ed esternalizzazioni finalizzate alla razionalizzazione delle risorse finanziarie e può continuare su questo percorso per tutte le tipologie di acquisti standardizzabili e per alcuni servizi non fondamentali.
- ✓ Gli strumenti tecnologici a disposizione dell'Ateneo appaiono allineati e coerenti con la programmazione strategica in quanto consentono il collegamento e l'integrazione con le principali banche dati e fonti informative utilizzate a livello ministeriale e territoriale.
- ✓ La Ricerca costituisce un punto di forza dell'Ateneo e di conseguenza obiettivo di priorità strategica, in coerenza con la propria tradizione storica e con la vocazione di "guardare costantemente avanti".
- ✓ Attraverso il Tecnopolo, costituito da quattro laboratori accreditati dalla Regione, l'Ateneo dimostra il suo importante percorso di avvicinamento tra il mondo della ricerca e dell'innovazione e il mondo produttivo.
- ✓ Dal punto di vista del mondo del lavoro, il tasso di occupazione ad un anno dalla laurea, rilevato dal Consorzio Almalaurea, è superiore alla media nazionale, e si attesta al 52%.
- ✓ Per quanto riguarda il personale interno, l'Ateneo ha dimostrato particolare attenzione nei confronti delle iniziative a tutela del benessere lavorativo e della qualità delle relazioni interne, quali ad esempio l'attività svolta dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) e dal Comitato per le Pari Opportunità (CPO).

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Il grado di attuazione della strategia

L'Ateneo di Ferrara a partire dal 2007 ha redatto e pubblicato un documento di indirizzo politico-gestionale triennale, il Piano strategico triennale, di seguito "PST".

Il PST rappresenta per l'Ateneo il progetto di attuazione della propria "mission", in considerazione del contesto di riferimento e sulla base delle risorse disponibili, delineando gli obiettivi da perseguire e le strategie per realizzarli.

Il PST individua pertanto un quadro di azioni e di progetti condivisi, i cui risultati attesi sono predefiniti e numericamente quantificati. Il Piano strategico, tramite gli indicatori individuati, permette di monitorare e di mantenere il controllo le dimensioni di sviluppo dell'Ateneo, finalizzate alla valorizzazione della Ricerca e la Didattica.

L'allegato n. 1 mostra il collegamento fra mandato, aree strategiche, obiettivi strategici. In tale allegato sono inoltre inseriti indicatori e target, riferiti a ciascun obiettivo strategico.

Il portafoglio delle attività e dei servizi

L'Ateneo di Ferrara identifica quali propri principali stakeholder:

- gli studenti, le loro famiglie e le scuole,
- le istituzioni e gli enti locali,
- le imprese,
- il personale dell'università,
- la città.

Per ogni categoria di portatori di interesse l'Ateneo ha sviluppato e promosso specifiche attività e servizi, per i quali devono essere definiti all'interno del Piano della performance appositi indicatori che consentiranno di monitorare ex-post il livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

E' comunque opportuno sottolineare che, a partire dal 2007, con cadenza annuale l'Ateneo redige il proprio Bilancio sociale, quale strumento di informazione, condivisione e rendicontazione dei risultati e degli effetti prodotti dalla proprie attività/servizi con particolare riferimento alle suddette categorie di stakeholder; con ciò di fatto anticipando il dettato dell'art. 4 comma 2 lettera f) della "riforma Brunetta".

Lo stato di salute dell'Amministrazione

La salute complessiva di un'organizzazione è definita dalla capacità della stessa di raggiungere gli obiettivi prefissati ottemperando, contemporaneamente, ad una serie di esigenze:

- gestione equilibrata delle risorse,
- sviluppo delle competenze delle risorse umane,
- miglioramento delle relazioni con interlocutori e *stakeholders*,
- raggiungimento di un adeguato livello di efficienza ed efficacia dei processi interni di supporto.

Nel regolamento di amministrazione e contabilità, in vigore dal 1 gennaio 2008, l'Ateneo ha dedicato il Capo II – Documenti previsionali del Titolo II-Sistema contabile, alla fase di programmazione e pianificazione dell'utilizzo delle risorse, introducendo rispetto al passato nuovi strumenti di gestione quali:

- a) la relazione previsionale e programmatica;
 - b) il piano economico dell'offerta formativa;
 - c) il preventivo finanziario pluriennale;
 - d) il conto economico previsionale;
 - e) il piano esecutivo di gestione;
- oltre al tradizionale preventivo finanziario annuale.

L'adozione di tali strumenti di gestione preventiva delle risorse finanziarie ed economiche ha rappresentato una novità rispetto al passato e ha di fatto spostato il processo di gestione sulla fase previsionale e sulla logica della fissazione di obiettivi e scelte di priorità nell'assegnazione delle risorse. Sulla base degli obiettivi declinati in sede di programmazione strategica l'Ateneo individua, nella fase di strutturazione del budget finanziario per l'anno successivo, le risorse richieste da ciascuna area per la realizzazione dei programmi di competenza e procede alla selezione, in base ad un criterio di priorità strategica, di quelli da finanziare, oltre a garantire la copertura delle spese obbligatorie e delle obbligazioni giuridiche degli anni precedenti. L'equilibrio complessivo viene garantito inoltre dal bilancio pluriennale che copre un arco

temporale triennale e costituisce il limite per l'assunzione degli impegni di spesa pluriennali, con aggiornamento annuale a scorrimento.

Inoltre per quanto attiene ai servizi dedicati agli studenti l'ateneo ha sviluppato una politica di certificazione della qualità che ha portato a certificazione diverse strutture. L'Università degli Studi di Ferrara ha scelto, infatti, di iniziare dal 2008 un iter di certificazione per la Qualità, ai sensi della norma ISO 9001, comprendendo i servizi che sono direttamente rivolti agli studenti.

Attualmente il campo di applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità di Ateneo comprende i servizi offerti dalle seguenti Ripartizioni:

- 1) Ripartizione Segreterie e Servizi agli Studenti
- 2) Ripartizione Management didattico
- 3) Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)
- 4) Ripartizione Post-Laurea
- 5) Ripartizione Ricerca
- 6) Ripartizione Job centre.

I principali benefici derivanti dall'attuazione di un Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) porta ad una sistematicità delle attività svolte dagli addetti, in questo modo è più agevole verificare la correttezza delle operazioni effettuate e la scrittura delle procedure operative permette un agevole trasferimento del know-how ad eventuali nuovi addetti.

Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)

In relazione ai processi principali tipici dell'organizzazione universitaria gli *outcome* di interesse riguardano le ricadute sul territorio relativamente agli esiti del processo della ricerca e del processo della didattica.

In relazione all'interazione tra territorio ed innovazione prodotta dalla ricerca l'Ateneo opera a partire dal 2004 con una propria struttura organizzativa di riferimento dedicata alla ricaduta industriale della ricerca e alle relazioni con le imprese del territorio. La finalità perseguita è quella di favorire i rapporti tra Università e imprese locali, nazionali e internazionali, sostenere il trasferimento tecnologico e la tutela dei diritti di proprietà intellettuale, curare le relazioni con tutte le istituzioni, le associazioni e le agenzie preposte a sostenere lo sviluppo industriale.

La percentuale dei laureati dell'Ateneo che accedono al mondo del lavoro a seguito del conseguimento del titolo, come anche i dati relativi al tempo impiegato dallo studente formato per raggiungere tale traguardo, costituiscono un indicatore chiave per la valutazione della qualità dell'offerta formativa. Tali informazioni vengono fornite dall'indagine che il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea svolge periodicamente allo scopo di delineare il quadro conoscitivo sulla situazione occupazionale dei laureati delle Università aderenti. Ad un'attenta analisi degli esiti di tale indagine, l'Ateneo affianca una serie di iniziative mirate a guidare e supportare laureandi e neolaureati nel loro ingresso nel mondo del lavoro.

Il documento complessivo in cui viene dato conto degli effetti prodotti sugli stakeholder di riferimento e sul territorio è il Bilancio sociale – www.unife.it/bilanciosociale.

I confronti con altre amministrazione (*benchmarking*)

Il sistema universitario rappresenta un segmento specifico del mondo delle Amministrazioni Pubbliche, caratterizzato da peculiarità difficilmente riscontrabili in altri enti. E' pertanto evidente che il confronto può avvenire principalmente all'interno del sistema stesso.

A livello nazionale questa esigenza di confronto ha trovato risposta per l'Ateneo con la partecipazione al progetto *Good practice* partito alla fine degli anni '90 e più volte ripetuto con opportuni miglioramenti nel corso degli anni 2000, coordinato dal Dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano.

L'obiettivo del progetto è individuare, attraverso un metodo comparativo - il *benchmarking* - le migliori prassi amministrative, tra numerosi atenei pubblici italiani (20 in totale).

Le dimensioni che il progetto GP evidenzia sono principalmente riferite al livello di efficienza (costo) e al livello di efficacia (soddisfazione - prevalentemente soggettiva attraverso questionari somministrati agli utenti dei servizi) con cui gli Atenei svolgono le medesime attività amministrative.

Le risultanze dell'analisi di *benckmarking* vengono analizzate dalla Direzione Amministrativa con i Responsabili delle strutture interessate secondo lo schema volto ad individuare le cause delle eventuali inefficienze e le possibili azioni di miglioramento, di cui si misurerà il riscontro nell'anno dell'anno successivo.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Il piano degli obiettivi operativi è costituito principalmente dall'insieme degli obiettivi dei dirigenti, dei responsabili di Ripartizione e dei responsabili di Ufficio, per l'anno 2012.

Nella redazione di tale Piano si è tenuto conto:

- del D.M. 50/2010 "Attuazione art. 1-ter (programmazione e valutazione delle Università), comma 1, del D.L. 31 gennaio 2005, n. 7, convertito nella legge 31 marzo 2005, n. 43 - decreto ministeriale di definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012;
- del Piano Strategico 2012-2014;
- delle disposizioni normative del D.lgs. 150/2009 - (Riforma Brunetta);
- delle delibere della CiVIT in materia ed in particolare le n. 88/2010, 89/2010, 104/2010, 112/2010;
- delle indicazioni acquisite attraverso la partecipazione al Progetto *Good Practice* 2011, coordinato dal Politecnico di Milano;
- del DM 17/2010 - Requisiti necessari dei corsi di studio;
- della Legge 240/2010 (Riforma Gelmini), che interessano in maniera profonda il sistema universitario.

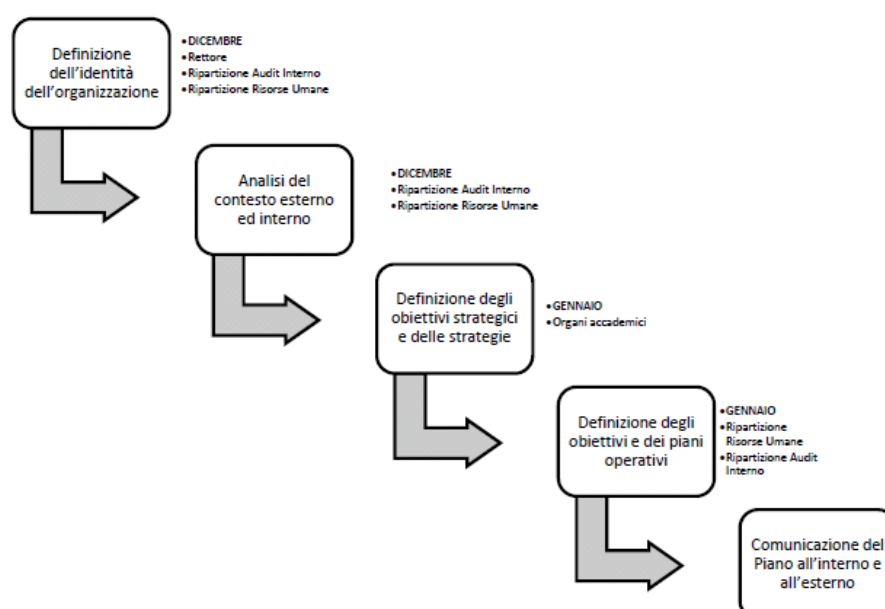
Si rimanda all'allegato 3 per la visione del **Piano degli obiettivi operativi individuali**, assegnati al personale dirigenziale ed ai responsabili di unità organizzative.

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

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

Nella figura sono illustrate le fasi essenziali del processo del ciclo di gestione della performance.

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance



7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il bilancio di previsione 2012 vuole garantire:

- la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo nel lungo termine nonostante il quadro di finanza pubblica;

- l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa: la possibilità di fare reclutamento viene presidiata attraverso il rispetto dei limiti imposti dal Ministero.

In particolare il bilancio di previsione 2012 risponde agli indirizzi definiti dal Piano Strategico 2012-2014 relativamente a:

- Formazione;
- Ricerca;
- Servizi agli studenti;
- Internazionalizzazione;
- Governo delle risorse umane;
- Efficacia, efficienza ed economicità dell'attività istituzionale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

L'Ateneo utilizza vari strumenti per la misurazione e monitoraggio costante delle performance delle proprie attività. A supporto di tale monitoraggio costante ha identificato una specifica struttura al proprio interno denominata Ripartizione Audit interno che cura le misurazioni di efficacia, efficienza, economicità e la rilevazione degli effetti delle attività prodotte (*outcome*). A tale riguardo sono stati implementati vari sistemi di misurazione della *customer satisfaction*, rivolti ai portatori di interesse esterni (principalmente gli Studenti) e interni (Personale interno). La partecipazione a gruppi di lavoro e progetti di rilevanza nazionale consentono un costante allineamento con le migliori prassi all'interno del sistema universitario e un continuo confronto rispetto a realtà simili.

Nel corso del 2012 si definirà una scheda unica di valutazione da utilizzare per la valutazione individuale, successivamente si procederà alla conseguente revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

L'allegato 2 mostra, con riferimento agli obiettivi strategici di miglioramento per il triennio 2012-2014, un'analisi dei rischi e delle opportunità (SWOT) relativi all'Ateneo.

8. ALLEGATI TECNICI

Allegato 1 – **collegamento fra mandato, aree strategiche, obiettivi strategici** (contiene obiettivi, indicatori e target);

Allegato 2 – **analisi SWOT**;

Allegato 3 - **piano degli obiettivi operativi individuali**