



università di ferrara

PIANO DELLA PERFORMANCE

2011 - 2013

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

Approvato dal **Consiglio di Amministrazione**
nella seduta del 27 maggio 2011

INDICE

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	2
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI.....	2
2.1 Chi siamo.....	3
2.2 Cosa facciamo.....	6
2.3 Come operiamo.....	8
3. IDENTITA'	14
3.1 L'amministrazione "in cifre"	14
3.2 Mandato istituzionale e missione	28
3.3 Albero della performance	28
4. ANALISI DEL CONTESTO	32
4.1 Analisi del contesto esterno	33
4.2 Analisi del contesto interno	34
5. OBIETTIVI STRATEGICI.....	36
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	45
6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e ai responsabili di unità organizzative.....	46
7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.....	46
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	46
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.....	49
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance	51
8. ALLEGATI TECNICI.....	51

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Rettore

I sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e svolgono un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento della performance organizzativa.

Da anni l'ateneo di Ferrara adotta misure di intervento e politiche per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle proprie prestazioni e, fin dal 2007, attraverso il proprio Bilancio Sociale, rende noti a tutti.

Il presente *Piano della Performance* è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati 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* contiene l'esplicitazione del processo e le modalità con cui si arrivati a formulare gli obiettivi dell'amministrazione.

Il presente *Piano* ha inoltre la finalità di rendere *comprensibile* ai 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

Da vari anni l'Università degli Studi di Ferrara ha intrapreso, concretamente attraverso specifiche attività realizzate e presentate, un percorso di trasparenza e rendicontazione dei risultati delle proprie attività e degli effetti in termini di ricadute sul territorio di riferimento e sulla comunità in cui si trova ad operare. Questo concetto può essere riassunto nel termine di derivazione anglosassone *accountability* che indica, nel suo significato più stretto, la volontà di dare conto del proprio operato, far conoscere i propri aspetti più peculiari e mostrare come sono utilizzate le risorse che la collettività mette a

disposizione. Una delle molte attività che vanno nella direzione dell'accountability è rappresentata dalla realizzazione del Bilancio sociale, di cui è in fase di predisposizione la quinta edizione (www.unife.it/bilanciosociale). L'Università di Ferrara conferma quindi lo strumento di rendicontazione sociale mirato a rispondere alle esigenze conoscitive di tutti gli interlocutori con cui l'Ateneo interagisce nello svolgimento della propria attività: gli *studenti* e le loro *famiglie*, le *istituzioni*, la *comunità scientifica*, le *imprese*, i *cittadini*, il *territorio* nel suo complesso. Il documento, si propone quale strumento innovativo finalizzato a rappresentare in modo completo e trasparente la rilevanza e la ricaduta sociale delle attività istituzionali della *ricerca* e della *formazione* nonché il loro contributo allo sviluppo del territorio. L'esperienza maturata dall'Ateneo, anticipando il richiamo allo sviluppo della cultura dell'*accountability* verso l'esterno contenuto nelle Linee guida per l'Università emanate dal Governo nel novembre 2008, ha contribuito a dotare il sistema universitario italiano di un modello di rendicontazione sociale utile non solo a rendere conto del proprio operato in una prospettiva di responsabilità sociale ma anche a favorire, da parte del sistema stesso, un governo più consapevole dei mutamenti esterni e delle istanze provenienti dai diversi portatori di interesse (*stakeholder*).

Il presente Piano rappresenta dunque la specifica congiunzione tra l'attività di previsione e programmazione strategica degli obiettivi triennali dell'ateneo, che costituisce un'attività fondamentale in un contesto "turbolento" e difficile come quello in cui si trovano a doversi misurare negli ultimi anni gli atenei, oltre che necessaria per obbligo normativo e il piano della misurazione e presentazione dei risultati attraverso l'attività di rendicontazione sociale.

Attraverso il resoconto complessivo degli obiettivi posti alla base delle proprie attività, degli interventi realizzati e programmati nonché dei risultati raggiunti, il ciclo della programmazione strategica consente di rafforzare, all'interno dell'Ateneo, la consapevolezza della dimensione strategico-organizzativa dell'Università di Ferrara, fornendo nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione, valorizzando le competenze e la professionalità, e contribuendo ad orientare il lavoro al miglioramento dei risultati.

Cogliendo l'occasione offerta dalle disposizioni del D.Lgs n. 150/2009 (decreto Brunetta) in tema di trasparenza e accessibilità delle informazioni, l'Ateneo ha voluto raccogliere, in un'apposita sezione nella home page del proprio sito Internet, denominata "VALUTAZIONE, TRASPARENZA E MERITO", una numerosa serie di informazioni di possibile interesse per il cittadino/utente previste oltre che dal Decreto Brunetta stesso da ulteriori fonti normative quali ad esempio quelle del D.Lgs n. 235/2010 Nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale oppure ritenute di utilità al di là di una specifica previsione normativa.

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.

Negli ultimi anni, l'Università di Ferrara ha dato vita ad un processo di profondo rinnovamento interno che ha interessato tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo, dalle attività istituzionali della ricerca e della didattica fino alla componente organizzativa e gestionale. Tale processo di cambiamento si è sviluppato a partire dalla definizione della mission dell'organizzazione che qualifica l'Ateneo ferrarese quale **"Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale"**. La mission ha individuato tre assi principali di azione lungo i quali l'Università indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nello svolgimento delle sue attività:

- un asse tradizionale, costituito da ricerca e didattica;
- un asse innovatore, che riguarda la ricaduta industriale sul territorio e la caratterizzazione di Ferrara quale città universitaria, del sapere e della formazione;
- un asse organizzativo-gestionale, inerente l'organizzazione interna e il governo delle risorse umane.

Ciascuna di queste tre dimensioni è strettamente connessa alle altre: l'individuazione di linee di ricerca che si concretizzino in impresa e la valorizzazione del patrimonio scientifico, storico e artistico del territorio costituiscono punti di riferimento per la definizione degli indirizzi di ricerca e per la creazione di un sistema di percorsi formativi di qualità e competitivi. Allo stesso tempo, il rafforzamento del processo di internazionalizzazione costituisce un obiettivo trasversale alle linee programmatiche di sviluppo, di ricerca e didattica.



In particolare, gli apporti più rilevanti al processo di rinnovamento intrapreso dall'Ateneo sono riconducibili a:

- *la riforma dell'assetto istituzionale e regolamentare dell'Università*, culminata nell'approvazione, nel giugno 2005, del nuovo Statuto dell'Ateneo;
- *l'avvio del processo di programmazione strategica per mezzo, prima, del Piano strategico dell'Università 2007-2009 approvato nel 2006 e, successivamente, del Piano strategico 2010-2012 approvato nel 2009 attualmente in fase di ulteriore rimodulazione.* Entrambi i Piani identificano gli obiettivi e le relative strategie di realizzazione per il triennio di riferimento.

L'Università di Ferrara si articola in otto Facoltà, diciannove Dipartimenti e quarantasette centri, fra centri di eccellenza, universitari, dipartimentali, interdipartimentali e interuniversitari/interente. Lo IUSS Ferrara 1391, l'Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative post lauream internazionali dell'Ateneo.

Le Strutture scientifico-didattiche	
19 Dipartimenti	Architettura Biochimica e biologia molecolare Biologia ed evoluzione Chimica Discipline medico-chirurgiche della comunicazione e del comportamento Economia, istituzioni, territorio Fisica Ingegneria Matematica Medicina clinica e sperimentale Medicina sperimentale e diagnostica Morfologia ed embriologia Scienze biomediche e terapie avanzate Scienze chirurgiche, anestesologiche e radiologiche

	Scienze della terra Scienze farmaceutiche Scienze giuridiche Scienze storiche Scienze umane
47 Centri	9 Centri universitari 5 Centri dipartimentali 19 Centri interdipartimentali 1 Centro d' Eccellenza MIUR 13 Centri interuniversitari e interente

Il Rettorato ha sede nel Palazzo rinascimentale Renata di Francia, edificato tra il 1475 e il 1485, a poche centinaia di metri dal centro storico e dalle mura rinascimentali. L'edificio ospita gli uffici del Rettore e del Direttore amministrativo e dei loro staff e le Segreterie degli Studenti.

Le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri sono dislocati lungo gli assi principali di tutta la città, a breve distanza gli uni dagli altri. Alcune strutture sono ubicate in moderne costruzioni, come il Polo Chimico Bio-Medico e quello Scientifico-Tecnologico, rappresentando veri e propri centri di aggregazione per le discipline medico-biologiche e per quelle scientifico-matematiche. Altre sedi sono ospitate in antichi palazzi di pregio artistico e storico, quali il Palazzo Bevilacqua Costabili, sede del Dipartimento di Economia, Palazzo Tassoni sede del Dipartimento di Architettura, e la Biblioteca Santa Maria delle Grazie.

Negli ultimi anni il piano di sviluppo del patrimonio immobiliare ha avuto come obiettivo primario la razionalizzazione, la riqualificazione e il recupero degli spazi e delle strutture dell'Università, in armonia con il piano urbanistico della città.

Sono stati realizzati, fra l'altro, una serie di interventi per la creazione di nuove strutture all'interno del Polo Scientifico-Tecnologico dell'ateneo e per il recupero di edifici storici di elevato valore artistico e culturale. L'Università di Ferrara ospita l'unico Centro d' Eccellenza Biomedico istituito e supervisionato dal MIUR nella Regione Emilia-Romagna (Centro d' Eccellenza per lo Studio dell' Infiammazione).

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 specifici obiettivi di qualificazione dell'offerta didattica:

- la realizzazione di percorsi formativi in accordo con le esigenze del mondo produttivo e dei servizi e con le linee di sviluppo e la vocazione del territorio;
- il potenziamento della formazione avanzata e della formazione permanente, attraverso la valorizzazione delle risorse e favorendo l'interrelazione fra competenze scientifiche e ricadute didattiche;
- l'internazionalizzazione delle attività di didattica, attraverso percorsi mirati a privilegiare la dimensione internazionale e il potenziamento dei programmi di mobilità e delle collaborazioni con le università straniere.

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. Una didattica di qualità richiede inoltre la messa a

punto di sistemi di verifica della rispondenza dell'offerta formativa alle aspettative dei destinatari della formazione, a partire dagli studenti, primi utenti del sistema universitario.

Gli obiettivi scientifici della **ricerca** svolgono un ruolo strategico fondamentale all'interno dell'Università di Ferrara. Consapevole del proprio carattere di Ateneo di ricerca e del valore delle attività scientifiche in rapporto alla formazione e alle relazioni, sia con il territorio che con il più ampio contesto nazionale ed internazionale, l'Ateneo ha orientato il processo di pianificazione strategica verso la definizione di una serie di obiettivi specifici:

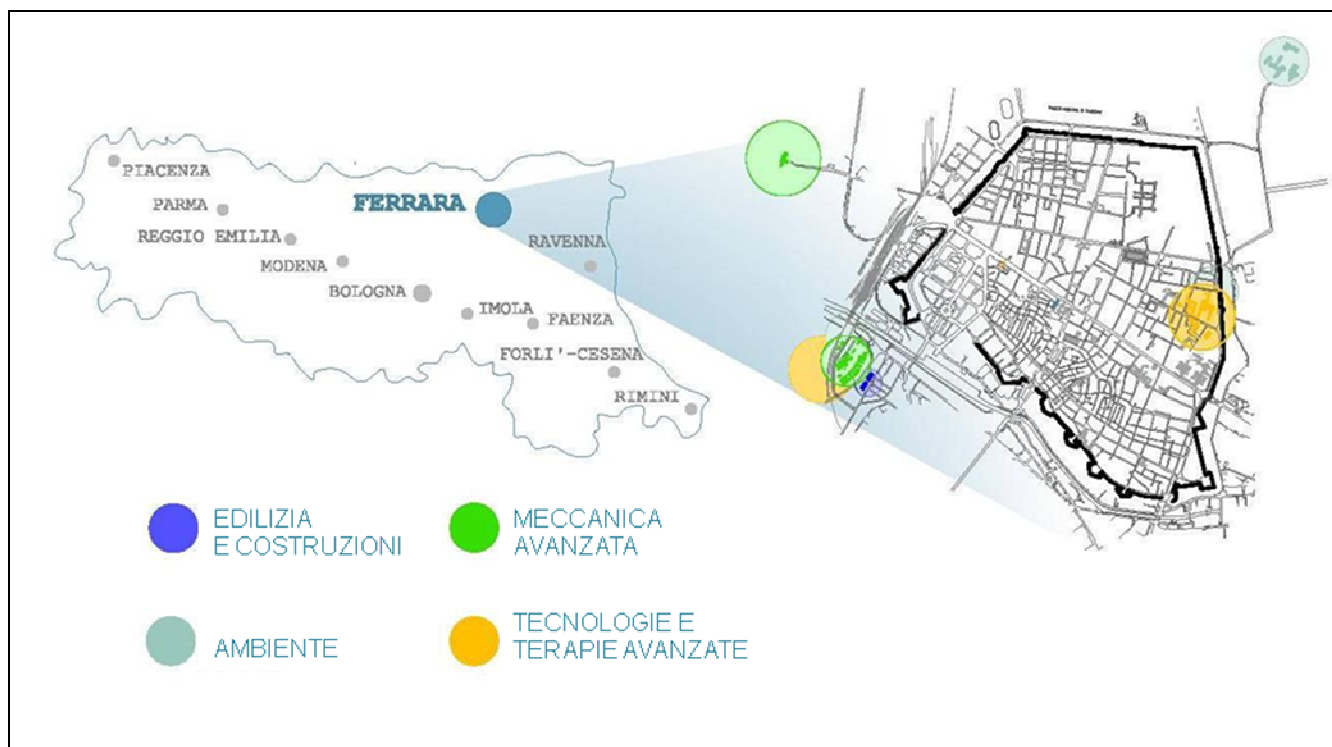
- il consolidamento del posizionamento dell'Ateneo nell'ambito della ricerca nazionale;
- l'internazionalizzazione delle attività di ricerca e l'ingresso nelle reti di sapere nazionali ed internazionali con un ruolo centrale sulle tematiche specifiche che caratterizzano il patrimonio scientifico dell'Università;
- il sostegno allo sviluppo della ricerca sul piano locale e alla realizzazione di progetti per l'innovazione e lo sviluppo tecnologico del territorio.

Tali obiettivi vengono perseguiti dall'Ateneo attraverso lo sviluppo di attività ed iniziative su molteplici fronti:

- l'attivazione di corsi di formazione caratterizzati da un forte orientamento applicativo;
- la partecipazione a grandi progetti di ricerca nazionali e internazionali;
- la creazione sul territorio di spin-off ad elevato contenuto tecnologico;
- l'innovazioni nei servizi facenti capo alle risorse e alle strutture organizzative e amministrative dell'Ateneo.

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 - è prevista la realizzazione di 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 formeranno 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”).

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. Lo Statuto, approvato con Decreto Rettorale nel giugno 2005, prevede l’individuazione degli organi decisionali, delle regole per il loro funzionamento e per la loro costituzione e rinnovo (<http://web.unife.it/ateneo/statuto/statuto.htm>).

Nello Statuto, attualmente oggetto di revisione in base alle previsioni della legge n. 240/2010 (legge Gelmini), si riflette la particolare attenzione che l’ateneo dedica ai propri interlocutori esterni. Nell’ambito degli organi di Ateneo, è stato istituito il *Comitato dei Sostenitori* (Comitato), con 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. Il Comitato è composto dai rappresentanti delle istituzioni locali e dai principali attori socio-economici del territorio: Comune di Ferrara, Provincia di Ferrara, Camera di Commercio per l’Industria, l’Artigianato e l’Agricoltura di Ferrara, Cassa di Risparmio di

Ferrara, Cassa di Risparmio di Cento, Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara, Fondazione Cassa di Risparmio di Cento. La presenza del Vice presidente del Comitato nel Consiglio di amministrazione dell'ateneo è ulteriore testimonianza della rilevanza attribuita alle relazioni con gli interlocutori territoriali.

Dal 2005, attraverso il contributo degli enti partecipanti al Comitato, è stato possibile integrare significativamente il finanziamento della ricerca di base dell'ateneo. 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.

Per favorire le attività di trasferimento tecnologico, promuovere la tutela dei diritti di proprietà intellettuale, sostenere la creazione di impresa da ricerca, ed assicurare le relazioni con tutte le istituzioni, associazioni ed agenzie preposte a sostenere lo sviluppo, l'Università di Ferrara ha istituito nel 2004 l'Ufficio Rapporti con le imprese – Industrial Liaison Office (ILO). Sempre in quest'ottica, l'ateneo ha inoltre aderito ad un'associazione per l'innovazione sorta nel 2006 che vede la partecipazione di tutte le associazioni di categoria imprenditoriali (CNA, Confindustria, API, Confartigianato, ASCOM, Confesercenti, Confcooperativa, Lega Coop), della Camera di Commercio, del Comune, della Provincia, dell'Agenzia di Sviluppo Provinciale (SIPRO).

Dal 2000 UNIFE partecipa ad Aster – Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia-Romagna – consorzio tra Regione, Università, Enti di Ricerca e Imprese emiliano-romagnole per lo sviluppo di servizi e progetti comuni atti a promuovere la ricerca industriale, il trasferimento tecnologico e l'innovazione del tessuto produttivo regionale. La mission di questo consorzio è originata dall'applicazione della L.R. n. 7/2002 sull'innovazione che attraverso il Programma PRRIITT (Programma Regionale per la Ricerca Industriale, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico) mette in atto le azioni e gli interventi previsti per la creazione di nuove strutture dedicate al rapporto tra Università, Enti di Ricerca e sistema produttivo secondo il modello della Tripla Elica.

Il risultato è stato la creazione in Emilia-Romagna di una rete definita ad "Alta tecnologia" che ha dato vita a 57 strutture attrezzate per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico tra cui 25 Laboratori di ricerca, 26 Centri per l'innovazione e 6 Parchi per l'innovazione destinati all'insediamento di nuovi laboratori e nuove imprese (a Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Faenza). Proprio nell'ambito della L.R. n. 7/2002, e coerentemente con il PRRIITT, nel 2005 l'Università insieme alla Provincia di Ferrara sigla un accordo di programma con la Regione per la gestione di un finanziamento a sostegno dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. Il progetto, denominato CITTEC (Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico), nasce da una collaborazione tra la Regione Emilia-Romagna, la Provincia e l'Università di Ferrara per l'attuazione di un programma europeo a sostegno della ricerca e del trasferimento tecnologico (su fondi Obiettivo 2).

Dal 2006 l'Ateneo ha creato una rete con le Università di Modena e Reggio Emilia, Bologna e Camerino per la gestione di un finanziamento del Ministero dell'Università e della Ricerca (Art. 12 del D.M. 262 del 5 Agosto 2004) per la creazione ed il consolidamento degli ILO, condividendo esperienze e progettualità sui temi della valorizzazione della ricerca accademica con gli atenei partner.

L'interazione con il territorio costituisce uno dei riferimenti chiave dello sviluppo strategico delle attività dell'Ateneo. 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.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse nella programmazione e gestione delle attività dell'ateneo discende direttamente dalla mission che inquadra l'Università di Ferrara anzitutto come istituzione di ricerca, leader a livello nazionale e internazionale e allo stesso tempo profondamente radicata nel proprio territorio. L'attività didattica, viene erogata attraverso sedi e strutture dislocate sul territorio al preciso scopo di avvicinare l'Ateneo al proprio bacino di utenza e, allo stesso tempo, di formare figure professionali in linea con le esigenze del contesto socio-economico e produttivo di riferimento. L'offerta didattica decentrata dell'Ateneo coinvolge le Facoltà di Giurisprudenza, Medicina e Chirurgia, Lettere e Filosofia e Ingegneria, che erogano corsi di laurea sia triennale che specialistica presso le sedi distaccate di Rovigo (interamente finanziata da fondi esterni), di Cento (FE), di Codigoro (FE), Pieve di Cento (BO), Rovereto (TN), Bolzano, Faenza (RA), Argenta (FE). In particolare i rapporti con il territorio rodigino e con quello centese si sono fortemente consolidati negli ultimi anni grazie alle partnership rispettivamente con (a) la Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, espressione del contesto socio-economico del territorio, per quanto riguarda la Facoltà di Giurisprudenza e con (b) il Consorzio Cento Cultura, che rappresenta il contesto delle piccole e medie imprese dell'area, per quanto riguarda la Facoltà di Ingegneria.

Con riferimento poi all'attività di ricerca, il trasferimento dei risultati scientifici è l'espressione fondamentale dell'attenzione che l'Università riserva al territorio. I risultati di ricerca si riversano sul territorio per effetto della creazione di spin-off e della realizzazione di spazi e strutture mirati a consolidare le attività di impresa sul territorio.

Sin dalla fine del 2005, l'ateneo ha aderito all'iniziativa della Provincia finalizzata alla realizzazione a Ferrara di un centro scientifico e culturale Ermitage Italia, in collaborazione con il Museo Statale Ermitage di San Pietroburgo. Il progetto è stato avviato formalmente nel febbraio 2007, attraverso la sottoscrizione, a San Pietroburgo, di un Protocollo di Intesa fra la Provincia di Ferrara, il Comune di Ferrara, la Regione Emilia-Romagna e il Museo Ermitage. La Fondazione Ermitage Italia ha ufficialmente preso vita a Ferrara nell'ottobre 2007, individuando nelle sale del Castello Estense la sede per le iniziative espositive e nel complesso di Villa Giglioli la struttura deputata ai momenti organizzativi e prettamente scientifici. Dopo la nascita ufficiale, la Fondazione Ermitage Italia ha inaugurato la propria attività espositiva con la mostra monografica dedicata a Benvenuto Tisi da Garofalo, uno dei principali protagonisti della cultura figurativa ferrarese del Cinquecento, di cui il Museo Statale Ermitage di San Pietroburgo conserva un importante nucleo di opere.

Nell'ambito delle politiche di inserimento lavorativo, vanno sottolineati i rapporti dell'ateneo con Italia Lavoro, ente tecnico del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, per la gestione del Programma FixO: "Formazione & Innovazione per l'Occupazione", grazie a cui l'ateneo ha ottenuto finanziamenti per attivare tirocini curriculari ed extracurriculari, master in apprendistato e corsi di formazione per sviluppo d'impresa, ma anche quelli con la Regione (sempre per i master in apprendistato) e con la Provincia per il finanziamento del progetto Percorsi di inserimento lavorativo (PIL), attivo dal 2001/2002. Questa azione, unica nel panorama nazionale, è stata realizzata in partnership con il CPF (Consorzio Provinciale Formazione) quale ente gestore del finanziamento pubblico assegnato al progetto stesso, e il CDS (Centro ricerche Documentazione e Studi) per la ricerca e individuazione delle aziende interessate e dei profili professionali e lavorativi disponibili.

Relativamente ai partners strategici internazionali, il Piano strategico 2010-2012 identifica America Latina (in particolare Argentina e Brasile), Paesi dell'area mediterranea (come Marocco, Tunisia, Cipro, Israele, Libano) e Africa quali aree geografiche prioritarie per il potenziamento del processo di internazionalizzazione della ricerca. In linea con il Piano strategico, l'Ateneo ha inoltre avviato il "Progetto Mediterraneo", che si propone di incrementare azioni specifiche sul bacino geografico del Mediterraneo (in particolare: Marocco, Algeria, Tunisia, Cipro, Israele, Libano, Grecia, Albania, Montenegro, Croazia) al fine di aumentare il numero degli iscritti provenienti dal bacino e le possibilità di finanziamento delle attività di ricerca in collaborazione con Paesi dell'area Mediterranea.

Al fine di stabilire appropriati accordi di collaborazione con i partner, coerenti con la natura delle relazioni in essere e pianificate, l'ateneo ha istituito nel 2006 una "Commissione Centri", interna all'Ateneo, con lo scopo di monitorare costantemente le attività svolte nell'ambito dei Centri, Consorzi ed Associazioni e di valutare periodicamente l'opportunità di mantenimento di in vita di un centro universitario, ovvero di permanenza all'interno di un centro interuniversitario o un'associazione esterna all'Università.

Sulla stessa linea di intervento, fin dal 2005 è attiva in ateneo una Commissione Brevetti e Spin-off che esamina le proposte di spin-off presentate dal personale strutturato curando, altresì, le partnership societarie con soggetti industriali e commerciali già presenti sul mercato. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta di tale Commissione, ha anche emanato delle linee guida da seguire per la costituzione delle società ad alta tecnologia di cui l'ateneo acquisisce parte del capitale sociale.

Nell'ottica dello sviluppo delle relazioni internazionali nell'ambito della didattica, sono attive importanti collaborazioni avviate da alcuni anni con il Ningxia Medical College (Cina), l'Université des Montagnes (Camerun), e progetti quali l'International School on Culture, Innovation and Sustainable Development e la China and Italy School of Policy. Un esempio di progetto realizzato, nel 2009 e nel 2010, in partnership con sostenitori internazionali e locali è la Notte dei Ricercatori.

L'ateneo stimola l'apertura internazionale delle proprie attività didattiche e di ricerca, supportando progetti di ateneo, denominati Start-up di internazionalizzazione, per l'istituzione di nuovi percorsi internazionali congiunti, o per la preparazione di progetti da presentare in risposta a bandi internazionali di finanziamento. In questo ambito, il Senato Accademico attribuisce un contributo ai progetti che maggiormente rispondono alle indicazioni del PST e alle politiche di Ateneo.

L'Ateneo promuove la mobilità internazionale dei ricercatori da e verso istituzioni estere partner, oltre che con il programma Start-Up di ateneo, supportando progetti di mobilità attraverso la ricerca finanziati dal 7° Programma Quadro comunitario, quali reti dottorali ITN e scambi di staff IRSES.

Fig. 2 – Organigramma Amministrazione centrale.

Organigramma Sede (primi livelli)

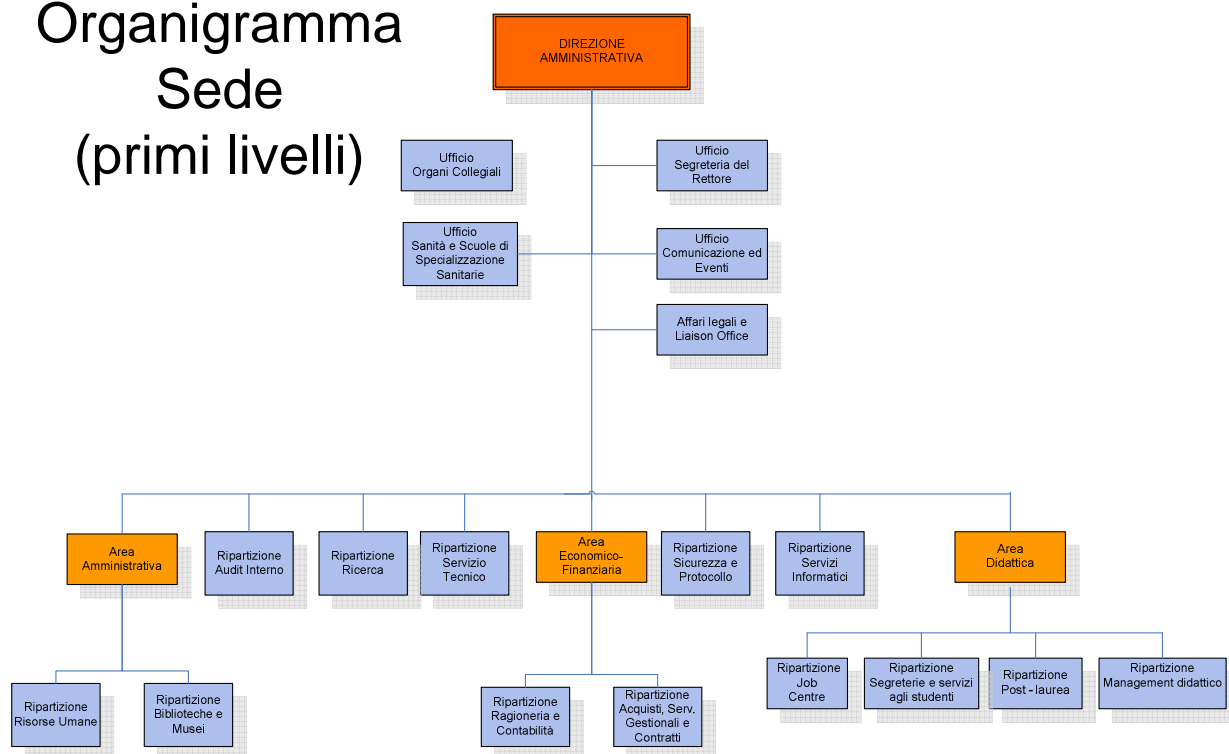


Fig. 3 – Organigramma Dipartimento tipo.

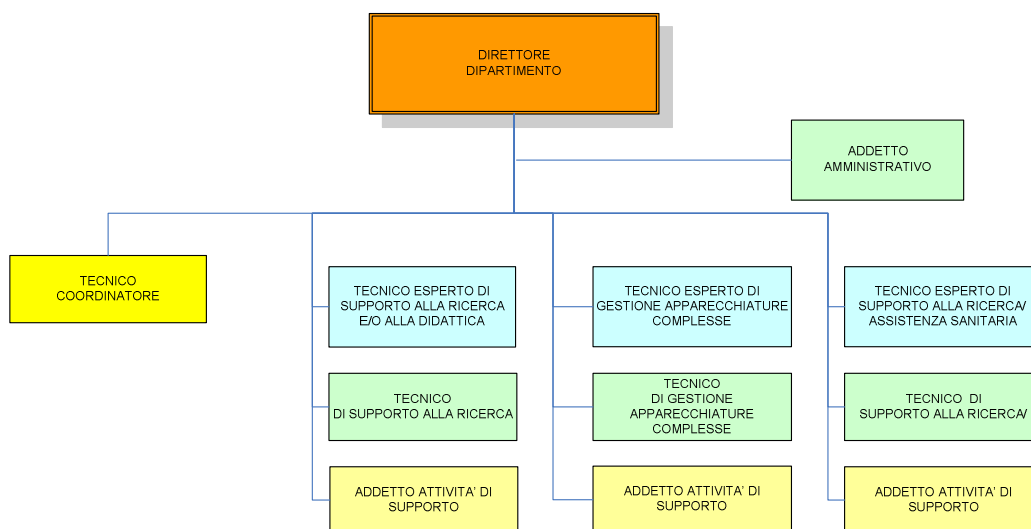


Fig. 4 – Organigramma del Centro tipo.

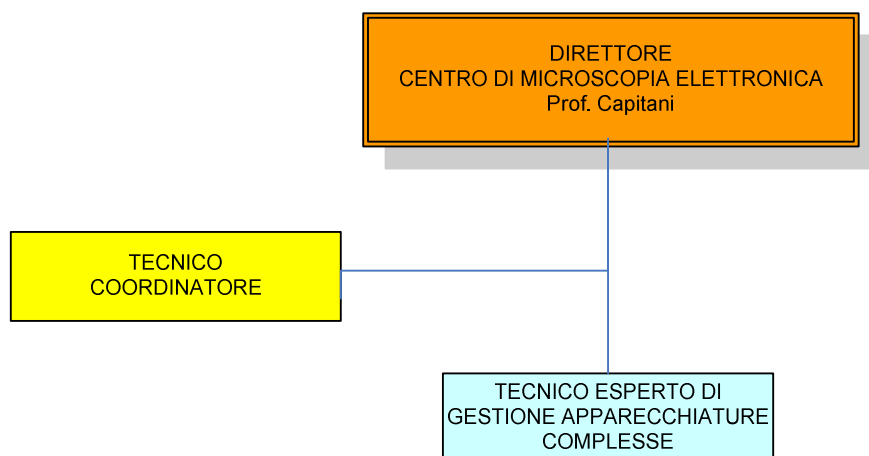
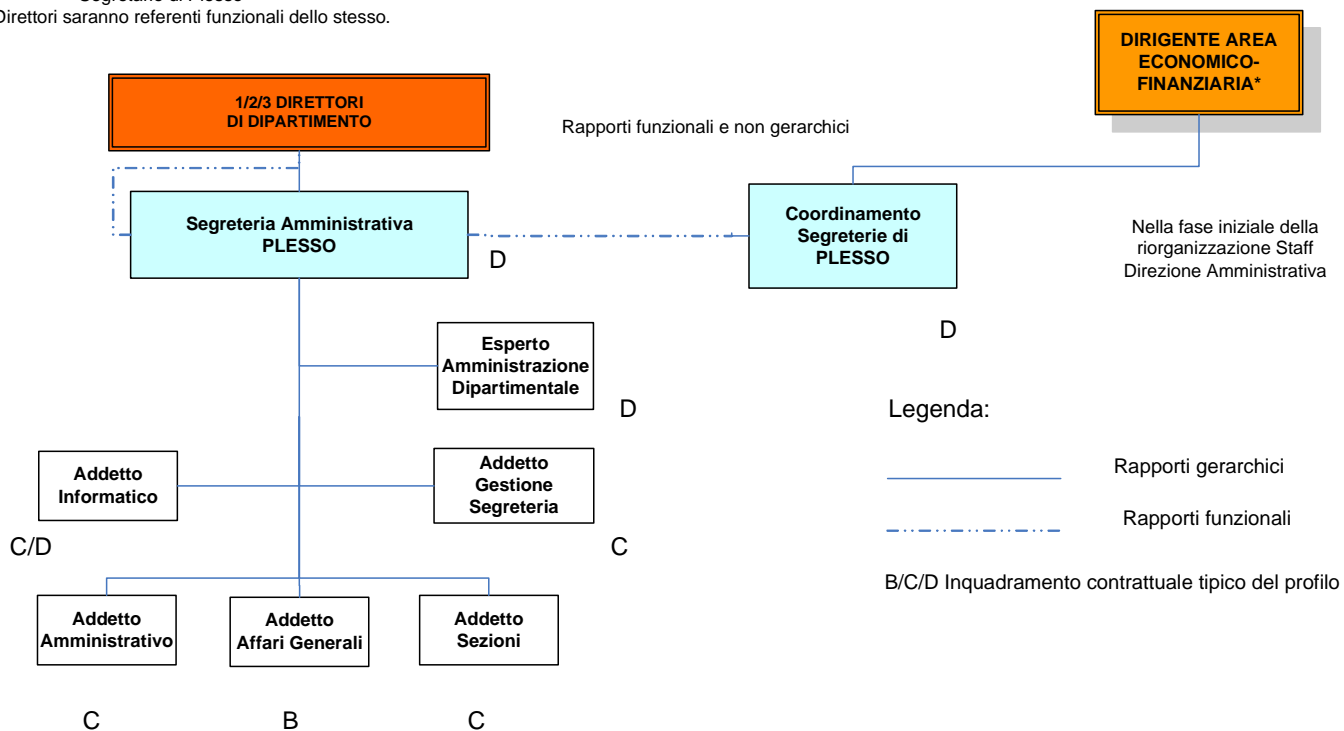


Fig. 5 – Organigramma Plessi.

I Direttori dei dipartimenti afferenti al PLESSO nomineranno tra loro il referente gerarchico del Segretario di Plesso
 Gli altri Direttori saranno referenti funzionali dello stesso.



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	a.a. 2010/2011
Studenti	17.802 ^{a)}
Corsi di laurea triennale	33
Corsi di laurea specialistica	3
Laurea Magistrale	17
Magistrali a ciclo unico	7
Corsi di perfezionamento	7
Corsi di formazione	6
Dottorati di ricerca	17
Master di I livello	10
Master di II livello	8
Scuole di Specializzazione	36 ^{b)}
PERSONALE	31/12/2010
Docenti	646
Personale Tecnico Amministrativo	554
STRUTTURE	a.a. 2010/2011

Aule	205
N. posti a sedere nelle aule	14.295
Biblioteche	9
N. posti lettura nelle Biblioteche	838
Dipartimenti	19
Facoltà	8
Laboratori informatici	25
BILANCIO	Bilancio consuntivo 2009
Volume di spesa	€ 163.485.759,20
FFO 2009 (FFO 2010 provvisorio)	€ 79.491.508 (€ 77.419.150)
% contribuzione studentesca su FFO	22,05
RAPPORTO ASSEGNI FISSI SU FFO	2010
% spese personale su FFO (puro)	83,84 ^{c)} (91,67)

Note:

a) Fonte: MIUR-USTAT, dati al 31/07/2010 – a.a. 2009/2010

b) Le Scuole di Specializzazione sono n. 36 di Area medico-sanitaria (di cui 20 federate con altri Atenei).

c) Dato rilevato con il "Metodo Proper".

Ulteriori dati più specifici vengono illustrati nelle tabelle che seguono.

AREA DIDATTICA

Fonte: banca dati Pro3	Triennio 2004/2006	2007	2008
Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso	37,4%	38,8%	38,8%
Posizionamento UNIFE/ITALIA	4/59	9/59	10/59

Fonte: banca dati Pro3	Triennio 2004/2006	2007	2008
Proporzione di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non)	0,4%	0,8%	0,7%
Posizionamento UNIFE/ITALIA	30/54	19/59	33/58

Fonte: banca dati Pro3	Triennio 2004/2006	2007	2008
Proporzione di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale	5,1%	5,0%	5,0%
Posizionamento UNIFE/ITALIA	6/59	6/59	10/59

Fonte: banca dati Pro3	Triennio 2004/2006	2007	2008
Proporzione di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato	3,5%	6,2%	9,4%
Posizionamento UNIFE/ITALIA	29/59	20/59	16/59

Fonte: Anagrafe studenti (MIUR)	a.a. 2007-08	a.a. 2008-09	a.a. 2009-10
Totale iscritti UNIFE	16.752	17.151	17.802
Totale in corso	11.232	11.452	12.244
% UNIFE	67,0%	66,80%	68.8%
% nazionale	64,1%	64,30%	66,06%

Fonte: Anagrafe studenti - Data Warehouse (aprile 2011)	Coorte di immatricolazione			
Tasso di abbandono del sistema universitario nel passare dal I al II anno di corso (per LT e LSCU)	a.a. 2007-08	a.a. 2008-09	a.a. 2009-10	a.a. 2010-11*
Immatricolati	3.629	3.547	3.836	3.596
Trasferimenti in uscita a.a. successivo	83	80	86	0
Abbandoni del Sistema universitario	707	716	548	162

Numero abbandoni	790	796	634	162
Percentuale abbandono UNIFE	21,8%	22,4%	16,3%	4,5%
Percentuale abbandono ITALIA	20,3%	20,4%	n.d.	n.d.

* dato provvisorio

Fonte: Datawarehouse Ateneo (febbraio 2011)	Iscritti		
	a.a. 2008/2009	a.a. 2009/2010	a.a. 2010/2011
Argenta	1.056	953	888
Rovigo	601	634	624
Codigoro	78	89	104
Pieve di Cento	119	131	151
Faenza	59	64	65
Bolzano	69	68	62
Trento (sede di Rovereto)	80	85	91
Cento	30	34	26

Fonte: Datawarehouse Ateneo (aprile 2011)				
Studenti di dottorato per provenienza	2007	2008	2009	2010
Totale iscritti	407	407	411	377
N. indirizzi di dottorato	16	16	17	17
% altre Università	37,30%	37,10%	39,27%	37,4%
% stranieri	4,70%	7,13%	12,19%	17,50%

Fonte: Ripartizione Post laurea (febbraio 2011)	anno 2007 XXII Ciclo	anno 2008 XXIII Ciclo	anno 2009 XXIV ciclo	anno 2010 XXV Ciclo	Anno 2011 XXVI ciclo
BORSE FINANZIATE ESTERNI DOTTORATO DA	19	17	25,5	17	24
<i>di cui:</i>					
- <i>PRIN (fondi di dipartimento) e CUIA</i>	1	0	3,5	2	6
- <i>convenzionate</i>	9	11	11	4	8
- <i>fondo giovani</i>	9	6	11	11	10
TOTALE BORSE	86	84	93	50	58
Rapporto	22,1	20,2	27,4	34,0	41,4

Fonte: Datawarehouse Ateneo (aprile 2011)	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11
Iscritti totali	18.082	18.145	18.752	18.186
Di cui iscritti stranieri	850	861	915	839
% di stranieri su totale	4,7	4,8	4,9	4,6
% nazionale di stranieri (Dati MIUR)	2,9	3,1	n.d.	n.d.

Fonte: Miur - DWH				
Numero di laureati nell'anno solare e tempi di conseguimento	a.s. 2007	a.s. 2008	a.s. 2009	a.s. 2010

del titolo				
UNIFE	2.655	2.741	2.694	2.698
Totale Atenei	300.131	294.977	292.810	n.d.
Rapporto laureati/iscritti UNIFE	16,2%	16,4%	15,7%	15,2%
Rapporto laureat/iscritti Atenei	16,6%	16,3%	16,2%	n.d.

Fonte: Almalaurea – indagini annuali Numero dei laureati occupati ad un anno dalla laurea e dati relativi alla qualità dell'occupazione	Anno di laurea		
	2007	2008	2009
ATENEO DI FERRARA tutti i corsi	59,9	54,2	54,5
TOTALE ATENEI tutti i corsi	51,3	48,7	48,7
ATENEO DI FERRARA post riforma primo livello	56,6	52,0	53,8
TOTALE ATENEI post riforma primo livello	47,9	45,7	46,0
ATENEO DI FERRARA post riforma specialistica a ciclo unico	73,0	56,3	47,5
TOTALE ATENEI post riforma specialistica a ciclo unico	45,2	42,5	38,2
ATENEO DI FERRARA post riforma specialistica	68,4	59,7	60,6
TOTALE ATENEI post riforma specialistica	62,2	55,9	55,0
ATENEO DI FERRARA pre riforma	63	n.d.	n.d.
TOTALE ATENEI pre riforma	56,3	n.d.	n.d.

Finanziamenti PRIN			
Fonte: Cineca-MIUR	Bando PRIN (importo in mln di euro)	PRIN UNIFE (importo in mln di euro)	Percentuale ottenuta (UNIFE/ITALIA)
2004	137.1	2.07	1,51%
2005	130.7	1.89	1,45%
2006	82.1	1.59	1,91%
2007	98.6	0.93	0,95%
2008	95.0	1,40	1,47%

Ricercatori finanziati PRIN / potenziali		
Fonte: Cineca- MIUR	Rapporto	Posizione UNIFE/ITALIA
2004	0,33	6
2005	0,25	26
2006	0,24	6/81
2007	0,15	43/85
2008	0,24	11/77

Fonte: banca dati Pro3	Triennio 2004/2006	2007	2008
Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art. 1, c. 14, della L. 230/2005) – (mgl di euro)	14,9	19,8	11,3
Posizionamento UNIFE/ITALIA	27/59	19/59	50/59

Fonte: Affari legali e liaison office		Elenco spin-off per anno	
ANNO	Spin-off attivati	Recesso Unife	Spin-off gestiti
2000	1	0	1
2001	1	0	2
2002	0	0	2
2003	5	0	7
2004	3	0	10
2005	4(a)	0	14
2006	1	1	14
2007	2	1	15
2008	1	0	16
2009	0	0	16
2010	0	1(a)	15

(a) tramite partecipata UNIFE

Fonte: Affari legali e liaison office			Brevetti
ANNO	Domande priorità	di	Brevetti attivi
2003		5	n.d
2004		3	n.d
2005		9	n.d
2006		3	n.d
2007		2	27
2008		6	39

2009	3	54
2010	3	50

ULTERIORI INDICATORI

ANDAMENTO 2007-2010 E PREVISIONI 2011-2013 (EDIFICI, IMPIANTI, AREE VERDI)

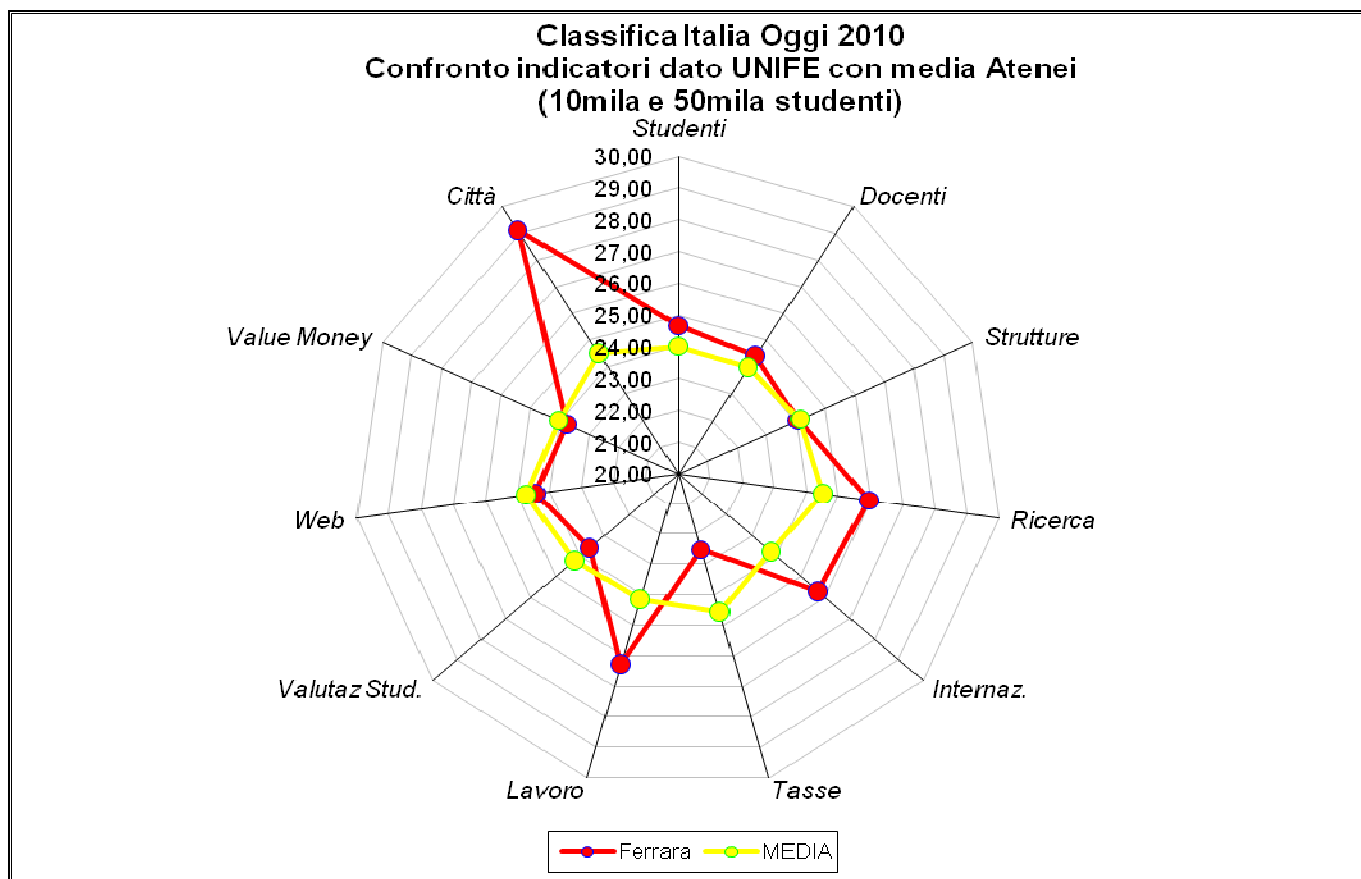
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Superficie totale degli immobili dell'Ateneo	163.708	169.549	169.549	169.549	172.576	172.576	172.576	172.576	175.688
Superficie Edifici attivi	149.617	155.458	155.458	156.088	163.123	163.123	167.568	167.568	172.250
Superficie Edifici da recuperare	14.091	14.091	14.091	13.461	9.453	9.453	5.008	5.008	3.438
Superficie degli impianti sportivi	391.410	391.410	391.410	391.410	391.410	391.410	391.410	391.410	391.410
Superficie delle aree verdi	105.190	87.271	87.271	87.271	87.271	87.271	89.271	89.271	91.271

ATTIVAZIONI PREVISTE (EDIFICI, LABORATORI)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Note
Polo ST – Camera Anecoica	497						Attivazione spazi
Polo ST –Camere Bianche	133						Attivazione spazi
Cubo		1.255					Attivazione spazi
Palazzo Tassoni - I lotto		2.753					Restauro - attivazione spazi inattivi
Ex Seminario Arcivescovile		3.027					Nuova acquisizione
Complesso S Lucia				4.445			Restauro - attivazione spazi inattivi
Palazzo Strozzi – II piano						1.170	Restauro - attivazione spazi inattivi
Ex Convitto F.Ili Navarra						1.962	Nuova acquisizione
Animal Facility						600	Recupero 400m ² - Nuovo 200m ²
TekneHub						950	Nuova acquisizione

Accreditamento UNI EN ISO 9001

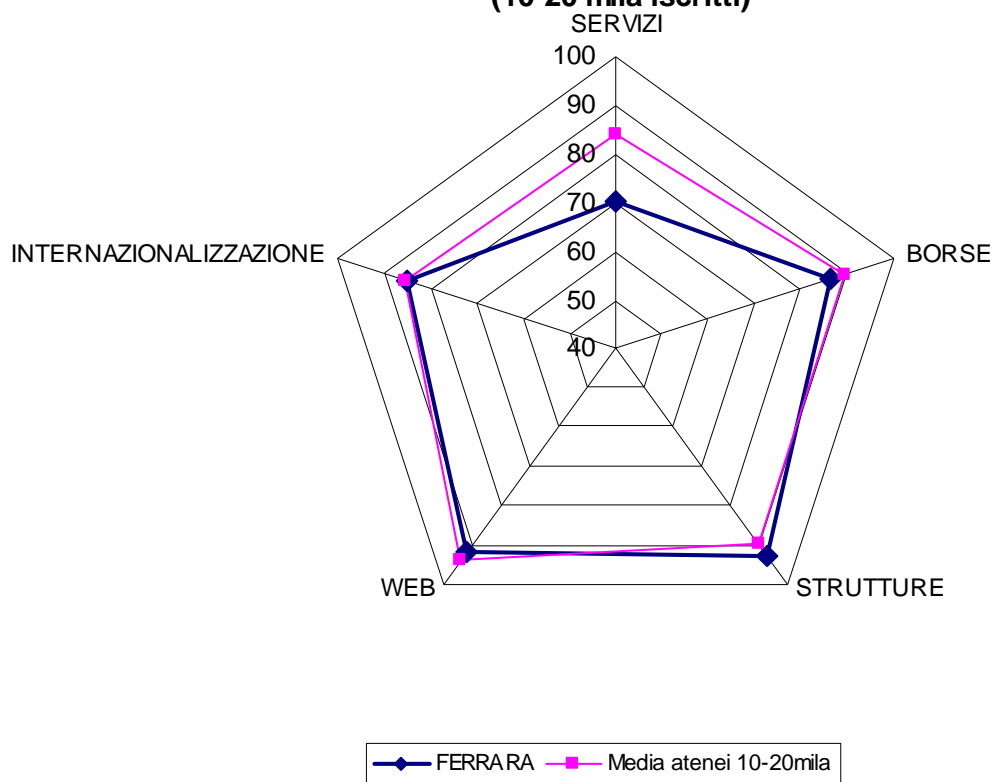
- Ripartizione Didattica e Servizi agli Studenti
 - Ripartizione Biblioteche e Musei
 - Ripartizione Post laurea e Qualità
 - Unità Orientamento e Tutorato
- in fase di ottenimento per
- Ripartizione Management didattico
 - Ripartizione Ricerca



Legenda indicatori

Studenti	studenti in corso	produttività studenti	laureati in corso			
Docenti	docenti/studenti	docenti / corsi	parere studenti			
Strutture	posti aula / studenti	parere stud aule	parere stud strutture	posti biblioteca	Postaz. informatiche	
Ricerca	coeff ripartiz premi di merito	% partec PRIN	% PRIN finanziati	% part PRIN	% part PRIN pos	Finanz. PRIN (procapite)
Internazionalizzazione	Accordi internaz/doc	% Erasmus outgoiug	Rank internaz			
Tasse	Pro capite univ statali	Procapite univ non statali	Tasse / FFO statali	Tasse / bil statali	Tasse/ bil non statali	
Lavoro	Placement	Tirocini - stage curricul/iscritti	stage post laurea/ laureati			
Valutaz. studenti	Carico accettabile studio	Carico studio prop crediti	Organizzazione complessiva	Soddisfazione complessiva		
Web	Usability	Facebook	Twitter	YouTube	Webometrics	
Value/Money	Rapporto tra il punteggio finale e il costo delle tasse pro capite					
Città	Rapporto annuale qualità della vita nelle province italiane stilato dal quotidiano Italia Oggi - 2009					

Classifica Atenei Censis-Repubblica 2010
Confronto indicatori dati UNIFE con media atenei
(10-20 mila iscritti)



Legenda indicatori

SERVIZI	N. Pasti erogati per iscritto	N.di posti e contributi alloggio per 1.000 iscritti residenti fuori regione			
BORSE E CONTRIBUTI	spesa degli atenei e degli enti del diritto allo studio per interventi a favore degli studenti/totale degli iscritti a.a. 2007/2008				
STRUTTURE	posti aula per iscritto	posti nelle biblioteche per iscritto	posti nei laboratori scientifici per iscritto	N. spazi sportivi per 1000 iscritti	
WEB	punteggio assegnato dal Censis Servizi ai siti Internet sulla base della funzionalità e dei contenuti - Censis 2010				
INTERNAZIONALIZZAZIONE	% iscritti stranieri sul totale degli iscritti	% di studenti che nell'a.a.08/09 hanno trascorso un periodo all'estero per studio o tirocinio sul totale degli iscritti al netto degli immatricolati	% di studenti stranieri che nell'a.a. 08/09 hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo sul totale degli iscritti	spesa degli atenei e degli enti del diritto allo studio a favore della mobilità internazionale degli studenti sul totale degli iscritti al netto degli immatricolati	% di lauree a doppio titolo sul totale dei corsi attivi ai quali è possibile immatricolarsi

3.2 Mandato istituzionale e missione

SINTESI PIANO STRATEGICO 2010-2012

La vision:

“Ferrara: università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale”.

La mission:

- garantire la qualità della ricerca attraverso il sostegno ai gruppi di ricerca in sede nazionale e internazionale, nonché favorendo l’approccio multidisciplinare;
- accrescere la qualità della formazione puntando in particolare al trasferimento delle conoscenze e delle esperienze della ricerca ai corsi di secondo e terzo livello;
- 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;
- sostenere le iniziative di trasferimento tecnologico costituendo un punto di riferimento per le imprese del territorio (include i Tecnopoli);
- garantire servizi di qualità certificati e mantenere quelli esistenti per gli studenti.

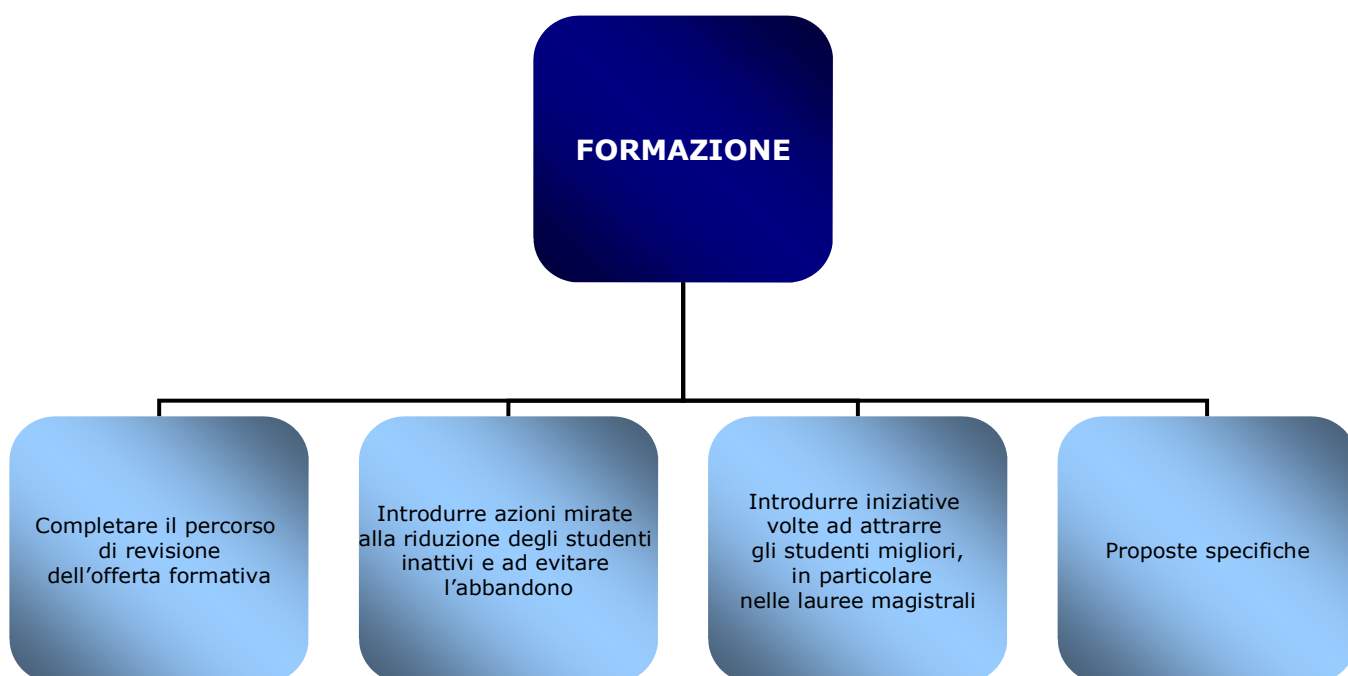
3.3 Albero della performance

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

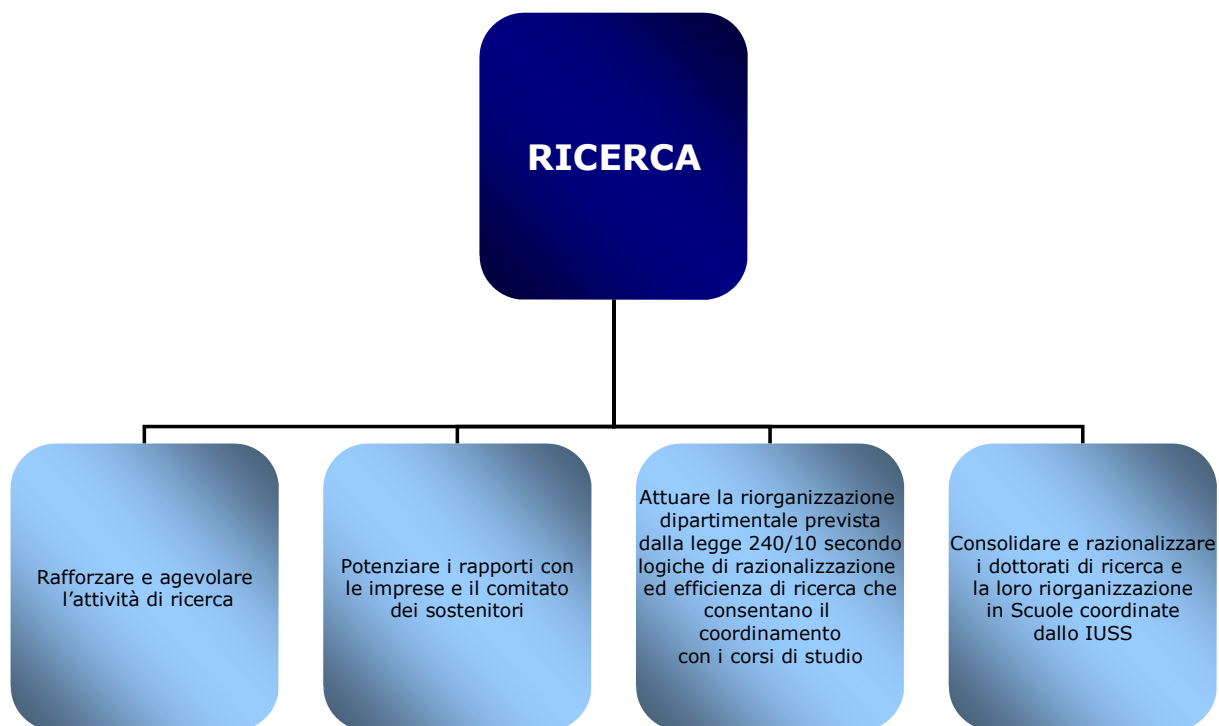
AREE STRATEGICHE



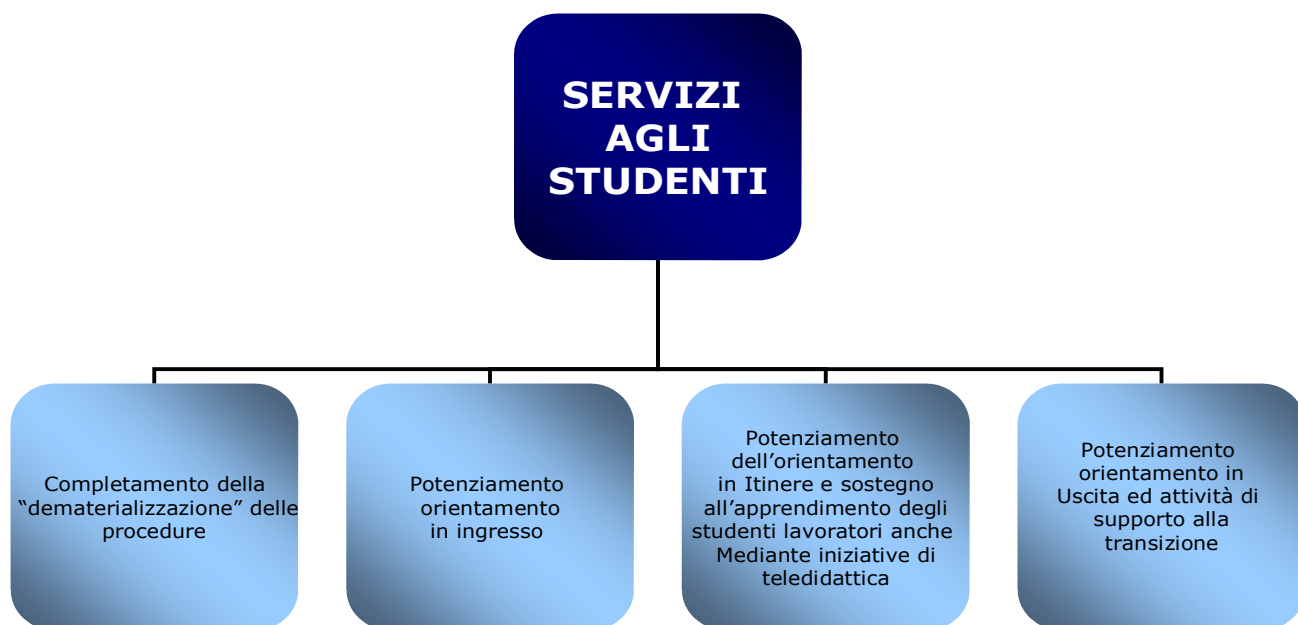
OBIETTIVI STRATEGICI



OBIETTIVI STRATEGICI



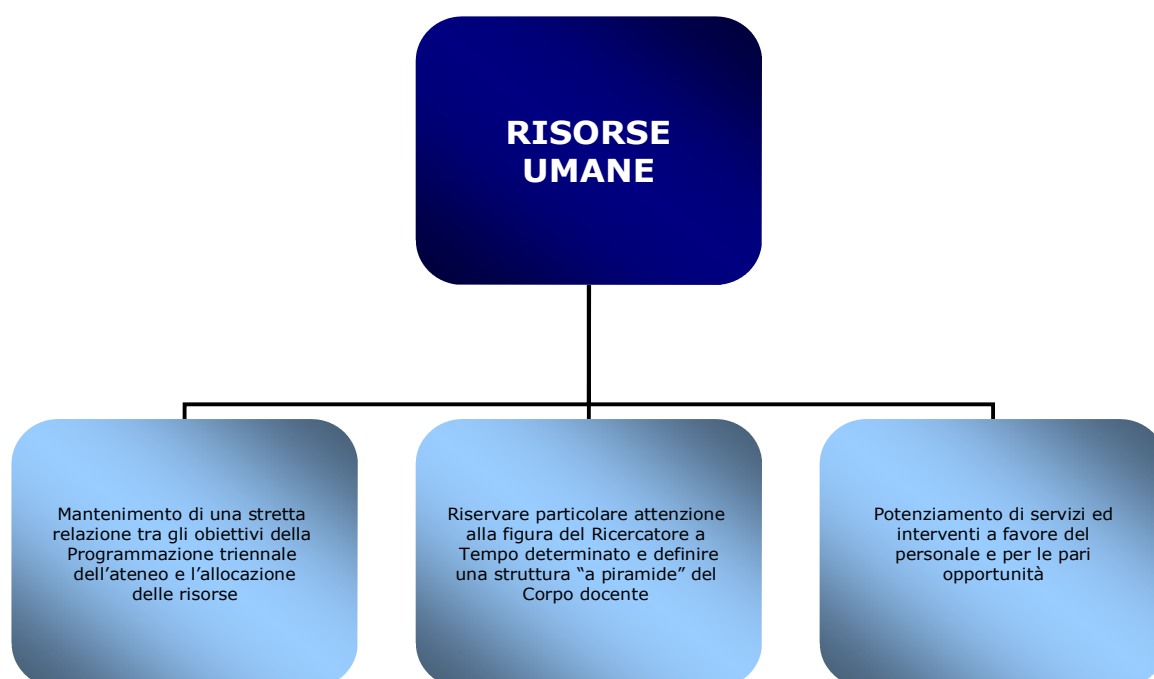
OBIETTIVI STRATEGICI



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);
- Programmazione didattica, trasformazione corsi di laurea, D.M. 270/2004;
- L. 286/2006 (ANVUR) E D.P.R. 76/2010;
- D.L. 112/2008 (L. 133/2008) e D.L. 78/2010 (L. 112/2010);
- Linee guida del Governo per l'Università (novembre 2008);
- L. 1/2009;
- Nota MiUR 160/2009 e D.M. 17/2010;
- D.lgs 150/2009 "Decreto Brunetta";
- L. 240/2010;
- D.M. 50/2010 (Programmazione 2010/2012) e D.M. 506/2007.

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 2009 Nucleo di Valutazione;
- Bilancio sociale anno 2009 (edizione 2010);
- Relazione del Rettore ex art. 3-quater legge 1/2009;
- Bilancio preventivo annuale 2011 e triennale 2011-2013.

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 e dalla L. 220/2010 (legge di stabilità) che prevedono:
 - sospensione delle procedure concorsuali e delle assunzioni in caso di superamento del vincolo del 90% nel rapporto AF/FFO;
 - possibilità di assunzione per ciascun anno del triennio 2009/2011 limitatamente ad una spesa pari al 50% del personale a tempo indeterminato cessato nell'anno precedente, di cui il 50% destinato a ricercatori e non superiore al 20% per professori ordinari (escluse le assunzioni di ricercatori ai sensi dell'art. 1, comma 648, della L. 296/2006);
 - per l'anno 2012 si aggiunge l'ulteriore limite riferito al numero delle unità di personale da assumere che non può eccedere il 50% di quelle cessate l'anno precedente;
 - (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 per il triennio 2010/2012 (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 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, emergo 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), così come il coinvolgimento dei Delegati del Rettore, in modo che possano operare di conseguenza un adeguato indirizzo politico nelle unità organizzative dell'area di pertinenza;
- Necessità di rivedere e riprogrammare, rispetto alla situazione attuale, i tempi e le fasi del processo di assegnazione degli obiettivi ai responsabili delle varie aree, in modo da tenere conto delle strategie dell'Ateneo, dei piani operativi da realizzare e delle risorse da investire;
- 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;
- Necessità di attivare politiche e iniziative per favorire la diffusione della cultura della sostenibilità ambientale dell'Ateneo, attraverso l'ottimizzazione dei sistemi energetici a disposizione, l'educazione alla tutela ambientale ecc.;
- 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.

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 stati poi declinati e condivisi gli obiettivi individuali sia per il responsabile di ripartizione che d'ufficio. Obiettivi e azioni sono stati 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;

- 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);
- L'Ateneo ha dimostrato grande attenzione verso il suo utente principale (lo studente) attraverso un iter di implementazione e certificazione Qualità (ISO 9001) di tutti i servizi amministrativi ad esso direttamente rivolti;
- Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale 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 percentuale di abbandono degli studi prima del conseguimento del titolo, che risultava in crescita nel 2007, è drasticamente calata nel 2010 per quanto riguarda il passaggio tra il primo e il secondo anno che costituisce il momento più critico;
- L'Ateneo, negli ultimi anni, ha incrementato il numero di immatricolazioni grazie anche ad una intensa politica di orientamento e informazione sui servizi offerti attraverso il coinvolgimento delle scuole secondarie superiori della Provincia ferrarese, di quelle limitrofe e dell'allargamento a nuovi bacini di utenza nazionale ed estera. Ne risulta che il numero complessivo di iscritti risulta cresciuto costantemente; inoltre la percentuale di iscritti con cittadinanza straniera è costantemente aumentata nel tempo fino a sfiorare l'attuale 5%, in linea con gli obiettivi strategici fissati.
- 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".

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.**

L'allegato n. 2 mostra **l'analisi swot.**

L'allegato n. 3 mostra, **la scheda anagrafica ripresa dalla delibera CIVIT 89/10.**

L'edilizia e la logistica

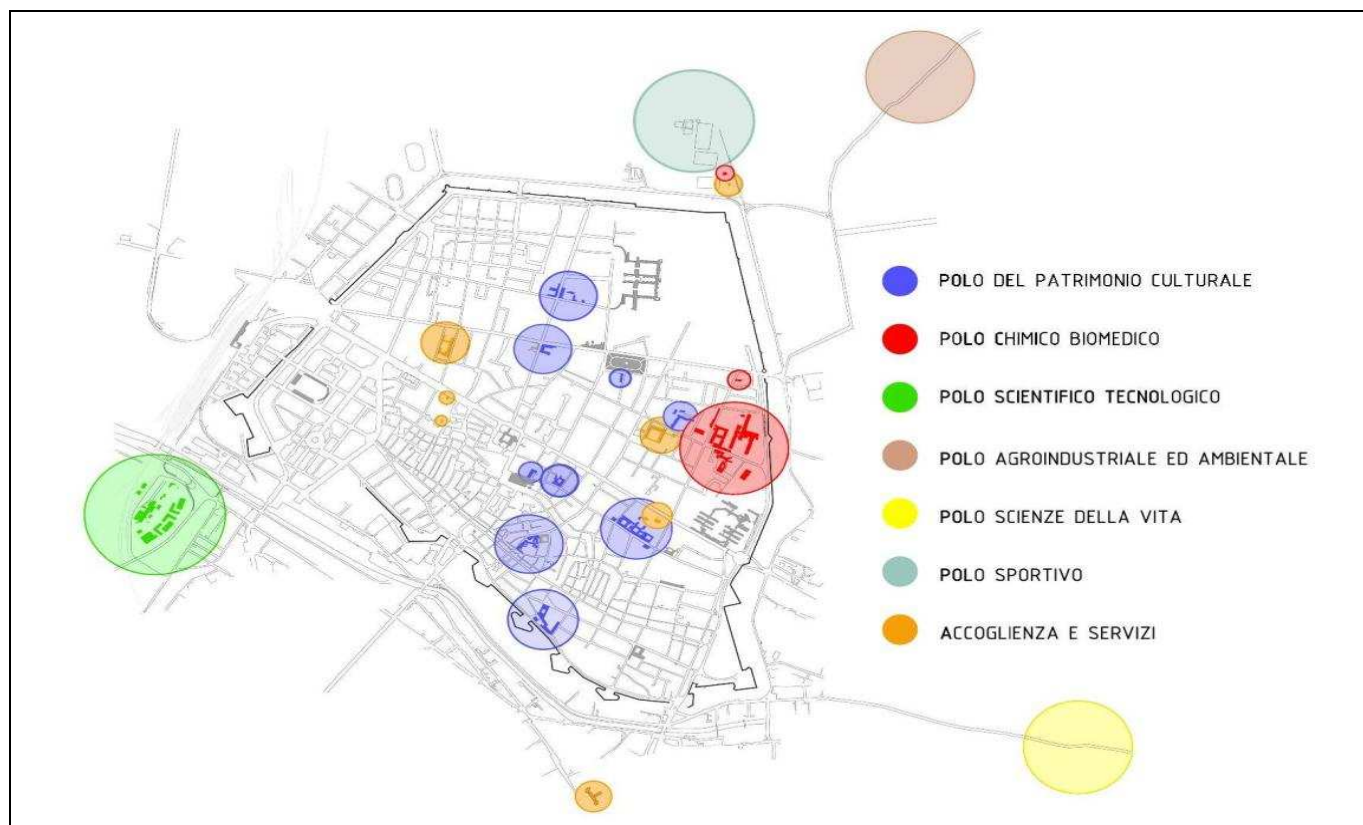
In ambito edilizio, la programmazione strategica riafferma la visione che ha caratterizzato l'ateneo nel periodo 2007-2009, mirata alla realizzazione del grande progetto di "Ferrara Città universitaria".

Vengono precisati i Poli di presenza territoriale dell'ateneo, implementando la visione della "Città universitaria", incentrata sulla realizzazione di una piattaforma culturale-scientifico-tecnologica da integrare con la piattaforma dell'accoglienza e dei servizi. Per gli anni 2010 e 2011 si intende portare a compimento gli interventi già programmati.

Gli interventi attualmente in corso, oltre ai quattro laboratori del Tecnopolo e alla parte relativa all'Ospedale S. Anna, sono riferiti a:

DESCRIZIONE	EX CONVENTO SANTA LUCIA
LOCALIZZAZIONE	v. Ariosto, Benvenuto Tisi da Garofalo, C.so Porta Po
SUPERFICIE LORDA	4.445 m ² su due piani
SUPERFICIE ESTERNA	2.500 m ²
SPAZI PRIVATI	Stanze singole e doppie (123 posti letto)
SPAZI DI SERVIZIO	Cucine, soggiorni, lavanderie, depositi
SPAZI RICREATIVI	Sale giochi, video, internet, musica
SPAZI PER DIDATTICA	Auditorium, aule, sale studio

Fig. 6 - L'interazione Università e territorio: i Poli



La programmazione di ateneo, evidenzia che non è prevista alcuna nuova acquisizione di immobili.

Nell'anno 2011 è inoltre ipotizzabile il completamento di alcuni interventi di recupero del patrimonio attualmente in disuso o di interventi attualmente in fase di progettazione.

Un impegno centrale di tale progetto è sicuramente dato dalla partecipazione al progetto di CONA. CONA significa anche mettere in campo una grande operazione di spartizione degli spazi presenti nell'area S. Anna. Ciò porterà ad un accordo sulla base della L 30/96 in base al quale l'Ateneo intende realizzare un'area compatta tra il Mammut e i Vecchi Biologi. Tale accordo è stato valutato dagli organi di governo dell'Ateneo nel mese di settembre 2009, dopo una lunga verifica condotta dall'Avvocatura dello Stato.

La realizzazione del nuovo ospedale a Cona comporta una diversa destinazione dell'attuale area ospedaliera denominata Arcispedale Sant'Anna sino ad ora utilizzata, identificata in un lotto di 15 ettari situati in centro storico a Ferrara e delimitato dalle Vie Mortara, Corso Giovecca, Rampari di San Rocco, Via Fossato di Mortara, con spazi in grado di ricucire e valorizzare ambiti urbani e con la possibilità di realizzare nuovi collegamenti tra la viabilità interna e quella cittadina circostante.

Il completamento del Polo Ospedaliero di Cona, prevede il trasferimento nella nuova sede delle attività assistenziali, di didattica e di ricerca, interessando contestualmente l'Azienda Ospedaliera Universitaria e la Facoltà di Medicina e Chirurgia della Università degli Studi, attesa la inscindibilità delle componenti istituzionali.

L'impegno politico assunto per completare l'intervento dell'ateneo a Cona, è già stato assunto dal Consiglio di amministrazione del mese di luglio 2009, sull'avanzo di amministrazione dell'anno 2008.

Fig. 7 – Il nuovo Polo di Cona



Fig. 8 – Polo di Cona – gli spazi destinati all'Università.

L'Area: 20 000 mq
Superficie edificabile: 14 000 mq (max 0.7 mq/mq, Hmax 20 mq
secondo il Piano Particolareggiato in corso di adozione)

N. 2 AULE 200 POSTI
N. 2 AULE 60 POSTI
N. 3 SALETTE STUDIO

N. 2 AULE 42 POSTI
N. 1 SALA CONGRESSI 300 POSTI (CONDIVISA CON AOU)
N. 3 UFFICI SERVIZIO AGLI STUDENTI

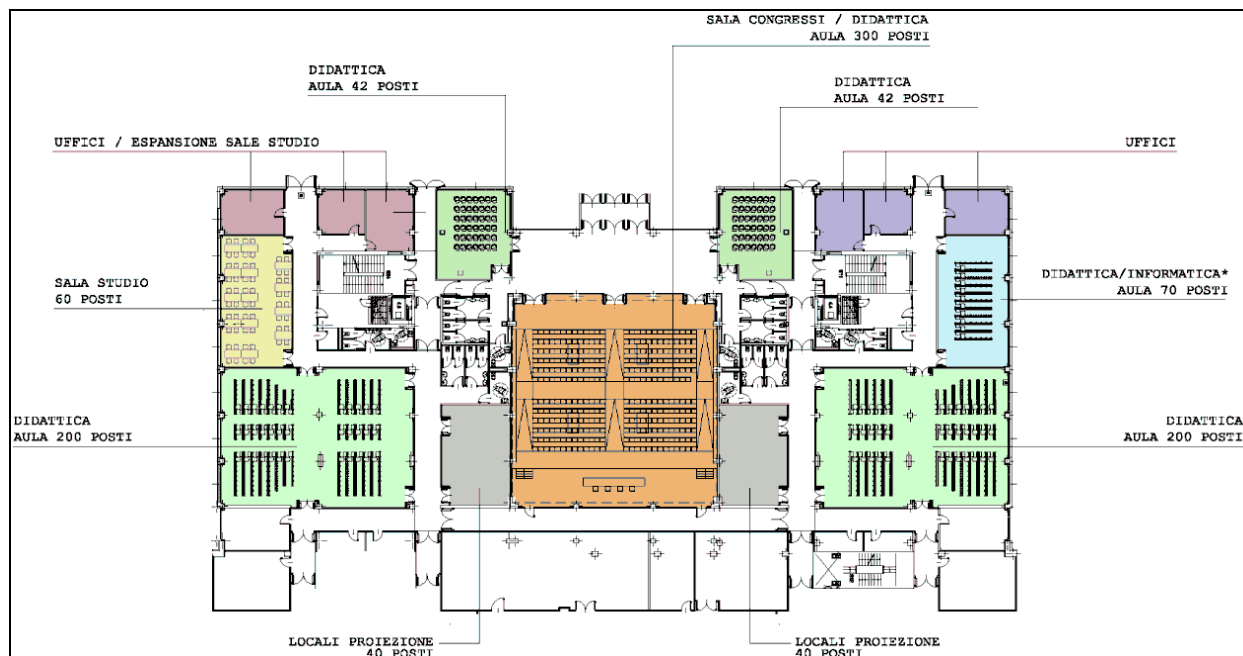
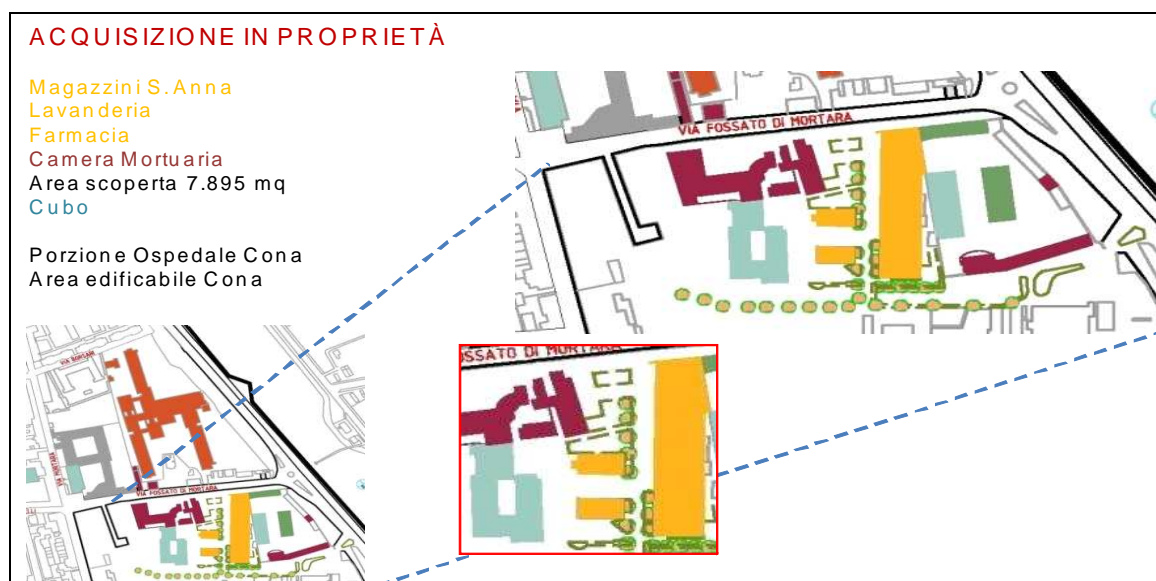


Fig. 9 – Spazi Ospedale S. Anna.



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".

Considerato che il ciclo della performance dovrà necessariamente svilupparsi e affinarsi secondo un percorso di gradualità nel corso del prossimo triennio si ritiene opportuno per il primo anno di implementazione dei nuovi strumenti, adottare il Piano della performance in maniera sperimentale,

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 nuovo 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.

Per quanto attiene allo sviluppo delle risorse umane è stato sviluppato, a partire dal 2005, il Progetto Efficienti perché Pubblici, di seguito "ExP", che ha messo al centro dell'organizzazione la professionalità dei dipendenti attraverso lo sviluppo del sistema delle competenze e della politica di formazione ad esso correlata. A partire dal 2009 è stato definito per tutto il personale Tecnico-amministrativo dell'Ateneo un profilo di competenze professionali atteso in base al quale viene valutato. Dalle risultanze di tale processo, sulla base dei gap emersi tra i livelli di espressione delle competenze attesi e quelli agiti viene redatto il piano formativo dell'anno. Come da indicazioni del Consiglio di Amministrazione questo modello sarà alla base della valutazione della performance individuale.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse nella programmazione e gestione delle attività dell'Ateneo discende direttamente dalla mission che inquadra l'Università di Ferrara anzitutto come istituzione di ricerca, leader a livello nazionale e internazionale e allo stesso tempo profondamente radicata nel proprio territorio. L'attività didattica, viene erogata attraverso sedi e strutture dislocate sul territorio al preciso scopo di avvicinare l'Ateneo al proprio bacino di utenza e, allo stesso tempo, di formare figure professionali in linea con le esigenze del contesto socio-economico e produttivo di riferimento, anche tenuto conto delle linee della programmazione ministeriale. Mentre l'attività di ricerca, il trasferimento dei risultati scientifici è l'espressione fondamentale dell'attenzione che l'Università riserva al territorio. I risultati di ricerca si riversano sul territorio per effetto della creazione di spin-off e della realizzazione di spazi e strutture mirati a consolidare le attività di impresa sul territorio. Il sostegno alle attività di ricerca dell'Ateneo da parte di enti pubblici e privati locali si manifesta anche attraverso il finanziamento di assegni di ricerca.

L'Ateneo ha già sviluppato un sistema volto a misurare l'efficienza e l'efficacia dei processi interni, attraverso la definizione annuale di obiettivi performanti per le strutture amministrative della Sede Amministrativa e la rendicontazione degli stessi. Il sistema di misurazione dell'efficienza/efficacia dei processi ha quali finalità il controllo del grado di avanzamento dei processi di miglioramento, il monitoraggio del livello di prestazioni nei confronti degli utenti e conseguentemente l'incentivazione del personale legata ai risultati raggiunti. Il processo di misurazione poggia su due tipologie di indicatori: i Key Performance Indicators (KPI) e i Key Goals Indicators (KGI). I primi permettono di misurare la performance inerente il funzionamento dei processi da un punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia, i secondi permettono di misurare gli output dei processi rispetto agli obiettivi strategici definiti dalla governance dell'Ateneo. Le posizioni organizzative relative alla gestione di un Ufficio sono caratterizzate tipicamente dal

presidio di attività di dettaglio dei processi, pertanto lo strumento principale di analisi del contributo al miglioramento dei processi è rappresentato dal KPI (talune posizioni organizzative potrebbero essere interessate a raggiungere obiettivi intermedi rispetto a quelli strategici, e quindi contribuire a dei goal). Le posizioni organizzative relative alla gestione di una Ripartizione avranno dei KPI di riferimento, poiché caratterizzate dalla supervisione dei processi di interesse, e obiettivi individuali misurabili, poiché caratterizzate dal contribuire a raggiungere obiettivi strategici. Le posizioni interessate da una politica di raggiungimento dei risultati in termini di livello di prestazione (KPI) e/o di innovazione dei processi (obiettivi) saranno interessate da una politica di retribuzione accessoria legata al livello di raggiungimento dei risultati. Il modello di misurazione individuato, basato su indicatori di produttività (legati all'output e al goal) e KPI, permette di supportare un corretto sistema di misurazione dei risultati sia rispetto agli obiettivi strategici di ateneo, sia rispetto agli obiettivi individuali e di processo. Tale modello risulta di particolare rilievo al fine di soddisfare l'esigenza di monitorare gli obiettivi che la governance dell'Ateneo definisce, ed è funzionale alla valorizzazione delle risorse umane, anche alla luce della dell'analisi delle competenze e dell'obiettivo di sviluppare e mantenere aggiornate le competenze del personale dell'Ateneo. Il modello elaborato risulta pienamente in linea con la vigente normativa relativa al collegamento delle forme di retribuzione accessoria alla misurazione delle performance individuale e quindi all'assegnazione di obiettivi da raggiungere ed alla conseguente misurazione dei risultati.

Inoltre per quanto attiene ai servizi dedicati agli studenti 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

Nel corso del 2012 la Certificazione per la Qualità verrà estesa anche alla Ripartizione Job centre.

I documenti principali relativi alla gestione per la qualità sono la Politica, dove vengono esplicitati gli orientamenti assunti dall'alta direzione in riferimento ai servizi certificati, e il Manuale dove viene descritto come il sistema di gestione implementato rispetta i requisiti della norma ISO 9001.

I principali benefici derivanti dall'attuazione di un 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.

Inoltre, il Sistema di Gestione prevede:

- La gestione dei documenti;
- Il monitoraggio soddisfazione degli utenti/studenti;
- La gestione non conformità, dei reclami e delle conseguenti azioni correttive;
- Il monitoraggio e misurazione dei servizi, mediante un cruscotto di indicatori (KPI);
- Gli audit interni, per verificare la conformità e l'attuazione del sistema di gestione;

- L'annuale riesame da parte della Direzione che sulla base dei dati e delle informazioni ottenute dallo sviluppo dei punti precedenti, valuta l'adeguatezza del Sistema di Gestione e individua i punti di miglioramento.

Dal 1 giugno 2008 l'Università di Ferrara ha attivato l'Unità Qualità, con il seguente compito:

- fornire un supporto alle Ripartizioni, Uffici e altre strutture di Ateneo che la Direzione riterrà strategicamente rilevante implementare e certificare un Sistema di Gestione per la Qualità ai sensi della Norma ISO 9001;
- eseguire Audit Interni;
- fornire supporto durante gli Audit da parte dell'ente di certificazione esterno;
- erogare attività formativa e informativa in materia di Sistemi di Gestione, Qualità e Certificazione.

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. Strettamente collegata a questa struttura è stata istituita la Commissione Brevetti e Spin-off dell'Ateneo, che programma le linee d'azione dell'Università nei confronti del trasferimento tecnologico. Con l'ausilio della Commissione, l'Università svolge servizi di assistenza alla brevettazione, alla creazione e allo sviluppo degli spin-off, al licensing, nonché all'attivazione di progetti di trasferimento tecnologico sul territorio. L'Ateneo di Ferrara è tra le università italiane più attive sul fronte della creazione di spin-off accademici ad elevato contenuto tecnologico, con importanti ricadute sul territorio di riferimento. Le aziende spin-off promuovono e valorizzano sul mercato i risultati della ricerca svolta in Ateneo, creando occupazione e favorendo lo sviluppo economico locale, regionale e nazionale. Anche nell'ambito delle attività di ricerca finalizzate alla brevettazione l'Ateneo si distingue per la sua posizione di rilievo fra gli atenei italiani attivi nel campo della valorizzazione applicativa della produzione scientifica. Assieme alle imprese create sul territorio, i brevetti rappresentano una delle espressioni più significative del trasferimento tecnologico dell'innovazione al mercato. E' quindi necessario monitorare al fine del consolidamento e del successivo sviluppo tali attività attraverso indicatori espliciti.

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).

In particolare, partendo dall'esperienza consolidata nei precedenti progetti, Good Practice prevede un esercizio di comparazione che mira a:

- costruire il modello di analisi dei servizi universitari e delle loro prestazioni;
- confrontare le prestazioni dei diversi Atenei coinvolti;
- approfondire le soluzioni più interessanti;
- comprendere se e come trasferire queste soluzioni a livello di singolo Ateneo.

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.

Il modello si focalizza su cinque servizi di supporto "tradizionali", ovvero il cui sistema di misurazione e valutazione risulta ormai consolidato (Servizi di supporto alla Didattica, Contabilità, Gestione del personale, Approvvigionamento, Servizi di supporto alla ricerca).

Inoltre, in ogni edizione del progetto viene sperimentata la misurazione e valutazione di aree di servizi che per loro natura risultano difficilmente comparabili (esempio: Laboratorio Governance, Edilizia, Servizi Bibliotecari di Ateneo, ecc.).

Le risultanze dell'analisi di benchmarking 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 2011.

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 2010-2012 in fase di rimodulazione;
- 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;
- dei risultati emersi dalla partecipazione al gruppo di lavoro presso la CRUI per la sperimentazione del modello CAF-Common Assessment Framework "Laboratorio CAF-Università";
- degli esiti del gruppo di lavoro presso la SUM del MIP-Politecnico di Milano sul "Progetto Brunetta";
- 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.

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale e ai responsabili di unità organizzative

Si rimanda all'allegato 4 per la visione del **Piano degli obiettivi operativi individuali**.

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

	FASE DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ANNO 2011												ANNO 2012											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Definizione dell'identità dell'organizzazione	MR, OO.AA.																								
2	Analisi del contesto esterno ed interno	MR, OO.AA., Uffici																								
3	Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	MR, OO.AA., DA, Dirigenti, Uffici																								
4	Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	MR, OO.AA., DA, Dirigenti, Uffici																								
5	Condivisione con gli organi di governo	OO.AA.																								
6	Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	MR, DA, Dirigenti, Uffici																								
7	Monitoraggio e revisione del sistema	OO.AA., DA, Dirigenti, Uffici																								

8	Elaborazione relazione sulla performance	DA, Dirigenti, NdV, Uffici																										
---	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fig. 10 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano della performance – Università degli Studi di Ferrara.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il bilancio di previsione 2011 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 del limite del 90% del rapporto tra spesa per assegni fissi del personale e FFO;

In particolare il bilancio di previsione 2011 risponde agli indirizzi definiti dal Piano Strategico

2010-2012 (in fase di rimodulazione) relativamente a:

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

Per garantire la sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo sono state allocate le seguenti risorse:

- Attività di collaborazione al tutorato per studenti: aumento del 66% della quota di cofinanziamento di ateneo sulle risorse provenienti dallo Stato;
- Attività di collaborazione a tempo parziale per studenti ed esoneri tasse: aumento rispettivamente del 4% e del 5% degli stanziamenti;
- Manutenzione e acquisto di dotazioni strumentali e arredi per aule didattiche: finalizzazione dei contributi del Comitato dei Sostenitori;
- Rafforzamento attività di ricerca: lo stanziamento di circa 2 milioni comprende i finanziamenti stimati per i progetti PRIN (1,4 milioni), i finanziamenti dei progetti di ricerca locale FAR (0,5 milioni) oltre a finanziamenti per progetti di ricerca in essere finanziati dal consorzio Impat e dall'AIFA. E' previsto inoltre uno stanziamento di 1,130 milioni per l'acquisto di attrezzature scientifiche in parte finanziato dalle entrate previste dalla Regione nell'ambito del progetto Tecnopoli e in parte da finanziamenti provenienti da soggetti pubblici e privati (es. fondi derivanti dal 5x1000, dalla convenzione con l'Istituto cassiere - Unicredit, ecc.);
- Borse di studio per dottorato di ricerca: il contributo di Ateneo è previsto in misura pari a circa il 50% dell'assegnazione prevista dal MiUR;
- Lancio e completamento del Tecnopolo:
 - o spese edilizia Tecnopolo
 - Realizzazione di un edificio da destinare ad Animal Facility presso il Polo Chimico Biomedico - Tecnopolo per attività di ricerca industriale nell'ambito della Rete Alta Tecnologia - Asse I Attività I.1.1 del POR

FESR 2007-2013 - Laboratorio per le Tecnologie delle Terapie Avanzate;

- Realizzazione di camere di misura di isolamento acustico, camera riverberante e camera semi-anecoica presso il Polo Scientifico Tecnologico. - Tecnopolo per attività di ricerca industriale nell'ambito della Rete Alta Tecnologia - Asse I Attività I.1.1 del POR FESR 2007-2013 - Laboratorio Mech-Lav;
 - Spese personale Tecnopolo: aumenta la spesa per ricercatori a tempo determinato e per assegni di ricerca nell'ambito della realizzazione del progetto Tecnopolo che ha preso avvio nel corso del 2010.
- Sostegno alle Scuole di dottorato: stanziati 180 mila euro a favore dello IUSS Ferrara 1391;
- Orientamento in ingresso: stanziati fondi per convenzione Consorzio Almalaurea e Scuole Superiori per circa 30 mila euro;
- Certificazione di Qualità servizi agli studenti: previsto stanziamento per il mantenimento delle certificazioni esistenti ed ampliamento alla Ripartizione Ricerca;
- Mantenimento Servizio supporto psicologico, tutorato metodologico, counseling e supporto studenti disabili: previsto stanziamento a bilancio per circa 150 mila euro sul triennio;
- Tirocini post-laurea e PIL (progetti inserimento lavoro): previsto stanziamento a bilancio;
- Sportello Almalaurea per incrocio domanda e offerta di lavoro: previsto stanziamento a bilancio per 35 mila euro;
- Progetti di mobilità internazionale (Erasmus, Erasmus Mundus, ecc...): 1 milione di euro;
- Iniziative di internazionalizzazione (Cooperlink, ecc...): 80 mila euro;
- Corsi di italiano per studenti stranieri: 245 mila euro;
- Iniziative e interventi a favore del personale e a tutela delle pari opportunità (comitato mobbing, benefit, convenzione trasporti): stanziati circa 60 mila euro;
- Completamento Città universitaria:
 - Restauro e consolidamento strutturale del coperto e del secondo piano di Palazzo Strozzi- Primo Lotto funzionale;
 - Ripristino delle strutture in cemento armato degradate presso il complesso "Nuovi Istituti Biologici";
 - Bonifica della copertura in cemento-amianto presso il complesso "Nuovi Istituti Biologici" - 1° Lotto;
 - Interventi di adeguamento ai fini della prevenzione incendi - 1° lotto da eseguirsi nelle more della progettazione della sicurezza antincendio di tutte le strutture universitarie;
 - Manutenzione straordinaria e adeguamento delle strutture di Palazzo Gulinelli;
 - Manutenzione di edifici universitari da effettuarsi mediante affidamenti in economia;
 - Generica manutenzione straordinaria degli immobili dell'Ateneo;
 - Manutenzione degli impianti elettrici e speciali degli edifici universitari da effettuarsi mediante contratto aperto.

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.

La recente partecipazione al Laboratorio CAF-Università, presso la CRUI, ha costituito un'importante esperienza di apprendimento di un avanzato sistema di miglioramento continuo dell'Organizzazione da cui è scaturita una diagnosi accurata dello "stato di salute" dell'Organizzazione e sono stati messi a punto e avviati alcuni importanti progetti di miglioramento. La partecipazione al Laboratorio CAF non è che la prosecuzione di un percorso di costante ricerca del miglioramento delle prestazioni ottenute, che l'Ateneo ha intrapreso da alcuni anni e che ha portato, nella primavera del 2011 all'ottenimento del Premio Qualità delle P.A., 3° edizione, nel settore Università, rilasciato dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione - Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con Confindustria, APQI (Associazione Premio Qualità Italia) e CNCU (Consiglio Nazionale Consumatori e Utenti).

L'allegato 2 mostra, con riferimento ai risultati della partecipazione al Laboratorio CAF-Università e agli obiettivi strategici di miglioramento per il triennio 2010-2012, un'analisi dei rischi e delle opportunità (SWOT) relativi all'Ateneo.

8. ALLEGATI TECNICI

Allegato 1 – **collegamento fra mandato, aree strategiche, obiettivi strategici;**

Allegato 2 – **analisi SWOT;**

Allegato 3 – **scheda anagrafica ripresa dalla delibera CiVIT 89/10;**

Allegato 4 - **piano degli obiettivi operativi individuali**