



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

PIANO DELLA *PERFORMANCE*

2015-2017

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

Adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 giugno 2015

Servizio Sviluppo e controllo direzionale

INDICE

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i>	3
1.1	Il Piano della performance come parte del ciclo di gestione della performance.....	4
1.2	Gli obiettivi del Piano della performance.....	5
2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI <i>STAKEHOLDERS</i>	6
2.1	Chi siamo	6
2.2	Cosa facciamo	7
2.3	Come operiamo	7
3	IDENTITÀ.....	9
3.1	L'Ateneo in cifre	9
3.2	Mandato istituzionale e missione.....	13
3.3	Albero della performance	14
4	ANALISI DEL CONTESTO	16
4.1	Analisi del contesto esterno.....	16
4.2	Analisi del contesto interno	17
4.3	Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	19
5	GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2015.....	21
6	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	21
7	AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	22
8	ALLEGATI.....	23
	<i>8.1 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2015.....</i>	<i>24</i>
	<i>8.2 Obiettivi per l'anno 2015 delle strutture amministrative</i>	<i>26</i>

1 PRESENTAZIONE DEL PIANO DELLA *PERFORMANCE*

L'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 prevede che le amministrazioni pubbliche adottino annualmente il Piano della *performance*, il quale rappresenta lo strumento che dà operativamente avvio al ciclo di gestione della *performance*, ovvero alla successione coordinata di fasi che la Commissione Indipendente per la Valutazione e la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT), trasformatasi nel 2013 in Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (ANAC) ¹, ha così articolato²:

- definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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

Il Piano è, inoltre, coerente con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di cui il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato³ gli aggiornamenti definiti dal Nucleo di Valutazione con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi in tema di prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione⁴.

È opportuno, inoltre, ricordare che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* rappresenta uno strumento per l'allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzative, in quanto individua compiutamente:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, in particolare con le procedure di controllo di gestione attualmente in corso di implementazione, e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

¹ Art. 5, legge n. 125/2013.

² Art. 4, comma 2 D.Lgs. n. 150/2009.

³ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 19 luglio 2013.

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

Come previsto nel suddetto Sistema, una valutazione dell'Ateneo nel suo complesso sarà possibile solo con la predisposizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentiranno di misurare anche la *performance* delle dimensioni della didattica e della ricerca. La terminologia CiVIT/ANAC riferita alla "*performance* organizzativa" è pertanto riferita alla *performance* della struttura amministrativa nel suo complesso, mentre per le sue articolazioni, a livello sia di Amministrazione centrale, sia di strutture decentrate, si fa riferimento a specifici obiettivi con la consapevolezza che per definire compiutamente i sistemi di misurazione e valutazione è necessario attendere l'entrata a regime di un sistema integrato di controllo di gestione.

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

Il Piano della *performance* è parte integrante del ciclo della *performance*, rappresentato nella Figura 1 con riferimento agli adempimenti previsti annualmente dalla CiVIT/ANAC, e costituisce⁵, nelle more di specifiche indicazioni da parte dell'ANVUR, un riferimento per gli adempimenti dell'Ateneo per la parte coerente con le indicazioni metodologiche che la CiVIT/ANAC ha progressivamente definito⁶ a partire dalla delibera n. 9 del 2010⁷.

Figura 1 – Gli adempimenti previsti nel 2015 per il ciclo di gestione della *performance*

Data	Amministrazione	OIV
31 gennaio	Piano della <i>performance</i> (comprensivo della pubblicazione / aggiornamento dell'elenco dei servizi)	
Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>		Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i> *
30 aprile		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente*
30 giugno	Relazione sulla <i>performance</i>	
15 settembre		Documento di validazione e sintesi delle carte di lavoro
30 novembre		Monitoraggio premialità*

*I nuovi adempimenti, rispetto a quelli del 2012, saranno oggetto di specifiche indicazioni operative agli OIV da parte della Commissione.

Per quanto riguarda la trasparenza e, più in generale, l'applicazione della legge 190/2012 la Commissione si riserva di integrare il calendario in relazione alle modifiche normative in corso.

Fonte: CiVIT, delibera 6/2013

Con queste premesse il Piano della *performance* dell'Università degli studi di Udine è stato impostato con indicatori:

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

⁵ Art. 10, D.Lgs. n. 150/2009.

⁶ Delibere CiVIT n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, "Struttura e modalità di redazione del Piano della *performance*" di cui all'art. 10, comma 1, lettera a), del D.Lgs. n. 150/2009 e n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei piani della *performance*".

⁷ Come è noto, tale delibera, richiamando gli adempimenti dei Nuclei di valutazione derivanti dalla legge n. 537/1993 e dalla legge n. 370/99, ha espresso l'avviso "che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale".

- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

1.2 Gli obiettivi del Piano della performance

Nel Piano sono esplicitati i criteri di rilevanza e pertinenza degli obiettivi⁸ in un'ottica di gradualità degli interventi per il raggiungimento degli *settsi* e di miglioramento continuo della *performance* con il fine di porre in essere a regime sia la correlazione degli obiettivi con le risorse disponibili⁹, sia il collegamento tra obiettivi e risorse disponibili, coerentemente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio¹⁰. Fanno parte integrante del Piano della *performance* i seguenti allegati:

- Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2015
- Obiettivi operativi per l'anno 2015 dell'Amministrazione centrale costituita da Aree con relative strutture di secondo livello (Uffici) e Servizi di *staff* della Direzione Generale.
- Obiettivi operativi per l'anno 2015 delle strutture decentrate.

Il Piano, nel suo divenire e con i citati allegati, sarà adeguatamente reso noto recependo quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009¹¹ che, garanzia di trasparenza¹², prevede i seguenti elementi essenziali ai fini della trasparenza del Piano:

- sito *internet*¹³;
- presentazione agli *stakeholder*¹⁴;
- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- chiarezza in funzione delle tipologie di destinatari;
- pubblicità attraverso i diversi canali di comunicazione in coerenza con le caratteristiche degli utenti;
- trasparenza del processo di formulazione del Piano.

⁸ Art. 5, comma 2, lett. a) D.Lgs. n. 150/2009. Il riferimento è ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie di ciascuna amministrazione.

⁹ Art. 5, comma 2, lett. g) D.Lgs. n. 150/2009.

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

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

¹² Art. 11, comma 3 D.Lgs. n. 150/2009 e delibera CIVIT n. 112/2010 che prevede i seguenti 6 principi generali per la stesura del Piano: trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna e esterna e orizzonte pluriennale. Per garantire la più ampia fruibilità del Piano, i termini tecnici e i riferimenti normativi sono stati esplicitati in specifiche note nel testo.

¹³ Art. 11, comma 8 D.Lgs. n. 150/2009.

¹⁴ Art. 11, comma 6 D.Lgs. n. 150/2009.

2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDERS

2.1 Chi siamo

La nostra Università è l'unico ateneo in Italia istituito per volontà popolare: furono ben 125 mila le firme sulla proposta di legge di iniziativa popolare per l'istituzione dell'Università del Friuli, molte delle quali raccolte nelle tendopoli dopo il terremoto del 1976. Da allora sono stati oltre 46 mila i laureati di questo Ateneo, che conta 15.340 iscritti.¹⁵ L'Ateneo offre attualmente 35 corsi di laurea, di cui 2 interateneo, e 35 corsi di laurea magistrale¹⁶ di cui 7 interateneo, la Scuola Superiore, istituto per l'eccellenza attivato nel 2004, 678 docenti e ricercatori¹⁷, 159 assegnisti, 537 dirigenti e tecnici - amministrativi¹⁸ e 34 collaboratori ed esperti linguistici.

Sono Organi centrali dell'Ateneo¹⁹:

il **Rettore**: dirige la politica generale dell'Ateneo e ne è responsabile;

il **Senato accademico**: elabora e propone al Consiglio di amministrazione strategie di sviluppo dell'Ateneo con particolare riguardo alla didattica, alla ricerca e ai servizi agli studenti. Esprime, inoltre, un parere obbligatorio sul bilancio di previsione annuale e triennale, sul conto consuntivo e sul documento di programmazione triennale dell'Università;

il **Consiglio di amministrazione**: determina le strategie generali di sviluppo dell'Ateneo e delibera in materia di corsi di studio, tenuto conto delle proposte del Senato accademico;

il **Collegio dei Revisori dei Conti**: svolge, in maniera indipendente, funzioni di consulenza e di controllo interno relativamente alla regolarità della gestione amministrativa dell'Università;

il **Nucleo di Valutazione**: valuta annualmente le attività didattiche, di ricerca e amministrative dell'Ateneo e ne verifica l'efficacia e l'efficienza. Esercita, inoltre, ogni altra funzione a esso attribuita dalle norme vigenti;

il **Direttore generale**: è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione;

il **Collegio di disciplina**: esercita le competenze disciplinari nei confronti dei professori e dei ricercatori;

il **Comitato unico di garanzia per le pari opportunità**: promuove misure idonee a contrastare qualsiasi forma di discriminazione e a garantire pari opportunità effettive al fine di favorire condizioni di lavoro improntate al benessere organizzativo;

il **Consiglio degli studenti**: rappresenta la comunità studentesca nell'organizzazione dell'Ateneo.

¹⁵ I dati si riferiscono all'a.a. 2014/2015 aggiornati al 22 giugno 2015.

¹⁶ Nei 35 corsi di laurea magistrale sono inclusi i 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

¹⁷ Sono compresi i Ricercatori a tempo determinato e i Docenti e Ricercatori in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge n. 240/2010.

¹⁸ Nel totale di 537 tecnici-amministrativi è compreso il personale dirigente e quello a tempo determinato.

¹⁹ Titolo III dello Statuto dell'Università degli Studi di Udine, emanato con Decreto Rettorale n. 1 del 02 gennaio 2012.

2.2 Cosa facciamo

Formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione sono i principali ambiti di intervento dell'Università degli Studi di Udine, l'uno in funzione dell'altro, in un reciproco flusso di conoscenze, esperienze e progetti.

In questo modo si estrinseca l'azione dell'Ateneo, realtà in evoluzione e in sintonia con la molteplicità di idee, iniziative, risorse, contributi che, attraverso un processo di costante scambio e arricchimento, vanno a definire un modello unico: quello di una cultura del pensare, del ricercare, del fare.

Il contesto è, dunque, quello di un'Università ricettiva e propositiva, dinamica e puntuale nelle sue articolazioni, proiettata verso la società, riconosciuta in ambito nazionale e internazionale per la preziosa qualità della didattica e per i brillanti risultati ottenuti nella ricerca teorica e applicata.

2.3 Come operiamo

L'offerta didattica dell'Ateneo si distingue per i suoi corsi legati allo sviluppo della società e delle nuove professioni. La sua qualità è testimoniata anche dai dati relativi all'occupazione dei laureati udinesi derivanti dalla rilevazione AlmaLaurea, oltre che da ottimi piazzamenti nei *ranking* annuali del Censis.

Articolata e ampia risulta anche l'offerta formativa *post lauream* e rilevante è anche il numero di studenti che scelgono di svolgere all'estero parte della propria formazione universitaria.

Relativamente all'ambito della ricerca e dell'innovazione, l'Ateneo offre una vasta gamma di competenze specifiche e all'avanguardia, risultanti da un'attività di ricerca multidisciplinare, maturata all'interno e in collaborazione con Università e centri di ricerca nazionali e internazionali.

L'attività di ricerca è svolta nei Dipartimenti, caratterizzati da specifici ambiti scientifico-disciplinari, cui si affiancano i Centri interdipartimentali di ricerca e strutture, poste a supporto dei percorsi formativi dell'Ateneo, quali il Centro Universitario di servizi per la ricerca e la didattica in agricoltura (CUSA), l'Azienda ospedaliero-universitaria, il Cirmont-Centro internazionale di ricerca per la montagna, i Consorzi Friuli Formazione e Friuli Innovazione. Quest'ultimo, dal 2004, gestisce il Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danieli di Udine in cui, tra l'altro, hanno sede l'Istituto di Genomica Applicata (IGA) che opera con competenze multidisciplinari nel campo della genomica, della bioinformatica e del miglioramento genetico, e il Laboratorio di Metallurgia e tecnologie delle Superfici e dei Materiali Avanzati che è a disposizione delle aziende per progetti di ricerca applicata e sviluppo pre-competitivo nel settore della metallurgia, della tecnologia delle superfici e dei materiali avanzati.

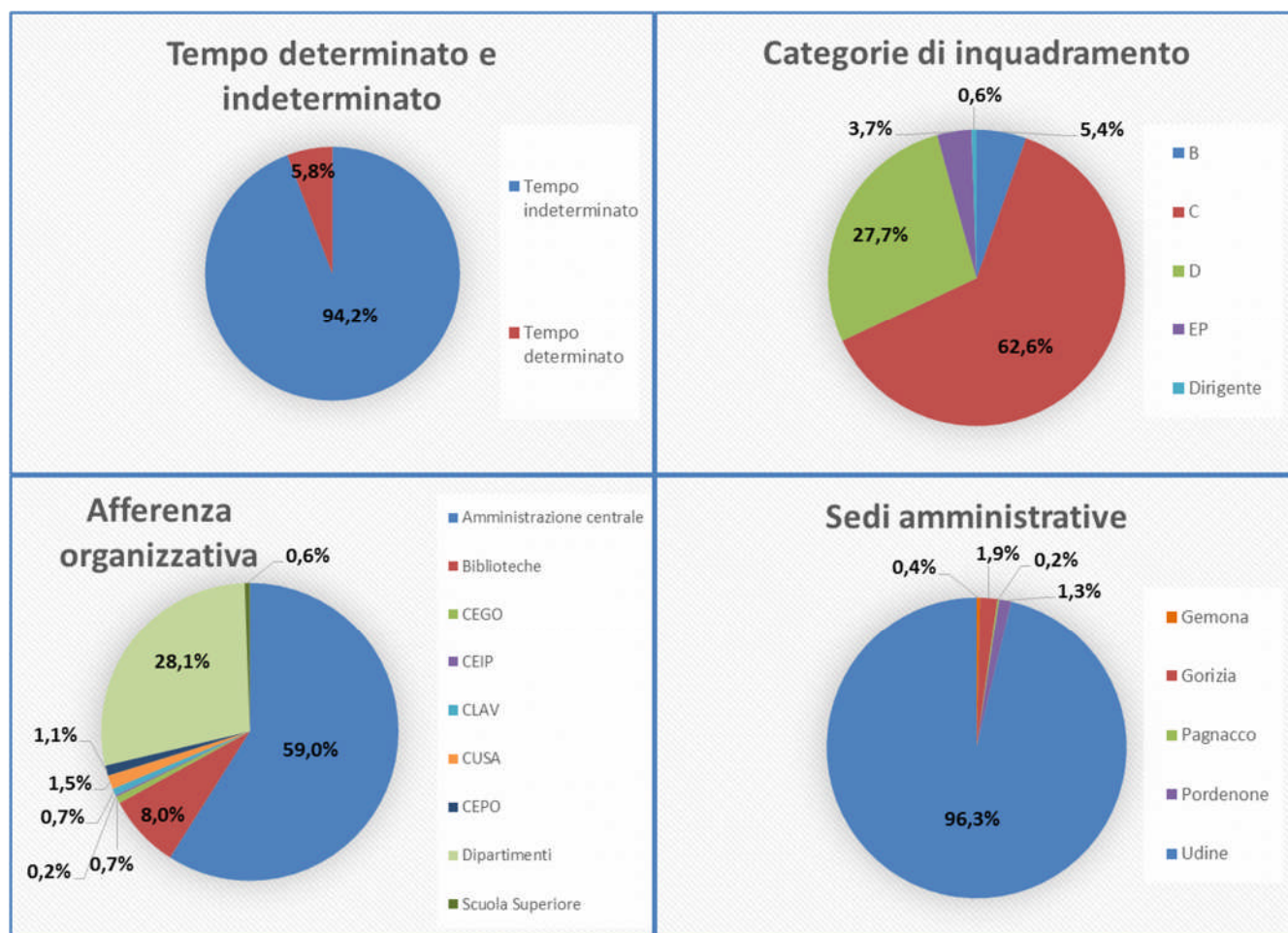
Come emerge chiaramente dall'analisi, seppur sintetica, delle attività sviluppate in ambienti complessi e diversificati, l'Ateneo si caratterizza, anche, per la ricchezza dell'articolazione della comunità universitaria e delle professionalità in esso disponibili, sviluppatesi progressivamente nel tempo, sia in termini quantitativi che qualitativi.

In relazione allo sviluppo seguito dall'Ateneo nel corso degli anni, emerge l'attenzione centrale, costante e crescente, rivolta alla compagine studentesca e alle necessità da questa manifestate in relazione alla possibilità di poter ottimizzare le condizioni del proprio *status* di discenti e di fruitori di percorsi formativi, educativi e dei servizi collegati a tali attività.

Il supporto alle attività *core* dell'Ateneo è assicurato dalle strutture amministrative dell'Ateneo, che si articolano in strutture periferiche e nell'amministrazione centrale.

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è di competenza del Direttore Generale.

Figura 2 – Caratteristiche di contesto del personale Dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo: 31/12/2014.



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

3 IDENTITÀ

3.1 L'Ateneo in cifre

Di seguito si riporta un quadro riassuntivo recante alcuni dei principali dati quantitativi che caratterizzano l'Università degli Studi di Udine.

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

COMUNITA' UNIVERSITARIA		
Studenti iscritti	15.340	a.a. 2014-2015
Laureati	2.926	anno solare 2014
Docenti*	373	31/12/2014
Ricercatori**	303	
Assistenti Universitari	2	
Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	537	
Collaboratori ed esperti linguistici	34	
Assegnisti di ricerca	159	
Dottorandi	329	
Specializzandi	347	
Iscritti a Master	205	
DIDATTICA		
Poli didattici	4	a.a. 2014/2015
Corsi di laurea	35 (di cui 2 interateneo)	
Corsi di laurea magistrale	35 (di cui 7 interateneo)	
Corsi di Dottorato	13	
Scuole di specializzazione	19	
Master	6	
Scuola Superiore	1	
RICERCA E INNOVAZIONE		
Dipartimenti	14	31/12/2014
Centri di Ricerca	8	
Imprese <i>spin-off</i>	34	
Brevetti attivi	42	
di cui commercializzati	19	
SERVIZI PER GLI STUDENTI		
Aule	188	31/12/2014
Posti Aula	13.445	
Sale di lettura	35	
Aule informatiche	24	
Postazioni pc	740	
Biblioteche	4	
Posti lettura nelle biblioteche	610	
Volumi in biblioteca	847.983	
Abbonamenti attivi	2.251	
Periodici elettronici in biblioteca	53.045	
Banche dati bibliografiche elettroniche	108	

Fonti dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA, Data warehouse d'Ateneo, Sistema bibliotecario
Note:

* Sono compresi i Docenti in regime di convenzione sia in entrata che in uscita ex art. 6, comma 11 della legge n. 240/2010.

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

DATI DI RIFERIMENTO DI GENERE

	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine	Periodo di riferimento
<i>Docenti e ricercatori*</i>	454	224	678	66,96%	33,04%	al 31/12/2014
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	216	321	537	40,22%	59,78%	
<i>Collaboratori ed esperti linguistici</i>	9	25	34	26,47%	73,53%	

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA e Data warehouse d'Ateneo

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

ETÀ MEDIA

	Maschi	Femmine	Totale
<i>Docenti e ricercatori*</i>	52,0	50,2	51,4
<i>Dirigenti e Tecnici Amministrativi</i>	49,5	47,9	48,5

Fonte dei dati: elaborazioni Servizio Sviluppo e controllo direzionale su dati CSA al 31/12/2014.

Note:

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

BUDGET ECONOMICO DI PREVISIONE TRIENNIO 2015-2017

		2015	2016	2017
A	PROVENTI OPERATIVI			
I	PROVENTI PROPRI	56.790.890	25.289.625	22.981.200
1)	Proventi per la didattica	21.075.500	21.030.500	21.030.500
2)	Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	-	-	-
3)	Ricerche con finanziamenti competitivi	-	70.000	-
4)	Proventi su progetti finanziati da terzi/Utilizzo fondi su progetti	35.715.390	4.189.125	1.950.700
II	CONTRIBUTI	93.387.300	91.650.300	91.213.900
1)	Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	86.035.400	85.458.600	85.457.100
2)	Contributi Regioni e Province autonome	4.005.600	3.101.300	3.060.100
3)	Contributi altre Amministrazioni locali	-	-	-
4)	Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	803.700	803.700	803.700
5)	Contributi da Università	-	-	-
6)	Contributi da altri (pubblici)	924.000	716.000	504.700
7)	Contributi da altri (privati)	1.618.600	1.570.700	1.388.300
III	PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.	-	-	-
	Proventi per attività assistenziale e Servizio Sanitario Nazionale	-	-	-
IV	PROVENTI PER GEST. DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-
	Proventi per gestione diretta interventi diritto allo studio	-	-	-
V	ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	402.600	355.000	357.500
	Altri proventi e ricavi diversi	402.600	355.000	357.500
VI	VARIAZIONE RIMANENZE		-	-
	Variazione rimanenze	-	-	-
VII	INCREMENTI DI IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
	Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
	TOTALE PROVENTI (A)	150.580.790	117.294.925	114.552.600
B	COSTI OPERATIVI			
VIII	COSTI DEL PERSONALE	72.502.750	72.688.450	72.897.250
1)	Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica			
a)	docenti/ricercatori	50.760.600	50.757.700	51.094.000
b)	collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc)	400.000	400.000	400.000
c)	docenti a contratto	600.000	640.000	650.000
d)	esperti linguistici	1.423.500	1.415.500	1.427.500
e)	altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca	4.000	4.000	4.000
2)	Costi del personale dirigente e tecnico-amministrativo	19.314.650	19.471.250	19.321.750
IX	IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	70.354.540	37.026.375	34.362.550
1)	Costi per sostegno agli studenti	13.557.100	13.553.680	13.144.480
2)	Costi per il diritto allo studio	-	-	-
3)	Costi per la ricerca e l'attività editoriale	559.550	384.700	246.300
4)	Trasferimenti a partner di progetti coordinati	-	-	-
5)	Acquisto materiale consumo per laboratori	51.000	51.000	51.000
6)	Variazione rimanenze di materiale di consumo per laboratori	-	-	-
7)	Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico	346.400	344.600	346.500
8)	Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico gestionali	9.609.300	9.660.100	9.713.100
9)	Acquisto altri materiali	225.700	221.100	224.000
10)	Variazione delle rimanenze di materiali	-	-	-
11)	Costi per godimento beni di terzi	3.274.200	3.265.800	3.327.500
12)	Altri costi	7.015.900	5.356.270	5.358.970
13)	Costi per progetti	5.715.390	4.189.125	1.950.700

		2015	2016	2017
X	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.370.000	5.355.000	5.200.000
1)	Ammortamenti immobilizzazioni immateriali	-	-	-
2)	Ammortamenti immobilizzazioni materiali	5.370.000	5.355.000	5.200.000
3)	Svalutazioni immobilizzazioni	-	-	-
4)	Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	-	-	-
XI	ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	790.000	770.000	750.000
	Accantonamenti a fondi rischi ed oneri	790.000	770.000	750.000
XII	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	818.500	818.700	818.700
	Oneri diversi di gestione	818.500	818.700	818.700
	TOTALE COSTI (B)	149.835.790	116.658.525	114.028.500
	DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	745.000	636.400	524.100
C	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI			
	PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-	-	-
1)	Proventi finanziari	-	-	-
2)	Interessi ed altri oneri finanziari	-	-	-
3)	Utili e Perdite su cambi	-	-	-
D	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE			
	RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-	-
1)	Rivalutazioni	-	-	-
2)	Svalutazioni	-	-	-
E	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	(500.000)	(391.400)	(279.100)
	PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI FINANZIARI	(500.000)	(391.400)	(279.100)
1)	Proventi	-	-	-
2)	Oneri	(500.000)	(391.400)	(279.100)
	RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	245.000	245.000	245.000
F	IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	245.000	245.000	245.000
	RISULTATO DI ESERCIZIO	-	-	-

Fonte dei dati: Bilancio Unico d'Ateneo di Previsione 2015.

3.2 Mandato istituzionale e missione

L'articolo 1 dello Statuto delinea il mandato istituzionale e la missione dell'Ateneo.

1. *L'Università degli Studi di Udine (d'ora in avanti «Università»), istituita con legge 8 agosto 1977, n. 546, art. 26, è sede primaria di libera ricerca e libera formazione. Promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, contribuendo con ciò allo sviluppo civile, culturale, sociale ed economico del Friuli.*
2. *L'Università ha autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile. Persegue le proprie finalità istituzionali, ispirandosi a principi di autonomia, responsabilità, laicità e pluralismo e garantendo libertà di ricerca, di insegnamento e di studio, nel rispetto dei principi dell'ordinamento giuridico, delle norme legislative che fanno espresso riferimento alle Università statali e delle disposizioni contenute nel Codice Etico dell'Università di Udine.*
3. *Per realizzare i propri obiettivi, l'Università sviluppa la ricerca, di base e applicata, promuove il trasferimento tecnologico e la divulgazione scientifica, e svolge attività didattiche, sperimentali e assistenziali a essi collegate.*
4. *L'Università garantisce pari dignità a tutte le discipline e la libera circolazione delle idee e delle informazioni, nel rispetto della riservatezza e dei diritti soggettivi degli interessati.*
5. *Garantisce altresì il rispetto del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, nonché nella stessa attività lavorativa.*
6. *L'Università si organizza nelle strutture di cui al presente Statuto.*
7. *Per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi e l'ottimale gestione delle risorse disponibili, l'Università procede alla sistematica valutazione delle attività scientifiche, didattiche e amministrative, secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito.*

La *vision* dell'Ateneo, Università al servizio del Territorio e connessa con il mondo, è esplicitata nella stessa legge istitutiva, e le attività si articolano in formazione superiore, ricerca e trasferimento tecnologico, interazione con il territorio e internazionalizzazione, operando in quattro poli (umanistico, economico-giuridico, medico e scientifico-tecnologico) diffusi oltre che a Udine anche nei comuni di Gemona del Friuli (UD), Gorizia e Pordenone. I valori fondanti dell'Ateneo che emergono dallo Statuto possono essere così esplicitati:

Libertà di ricerca e formazione

L'Ateneo promuove lo sviluppo e il progresso della cultura e delle scienze attraverso la ricerca, la formazione, la collaborazione scientifica e culturale con istituzioni italiane ed estere, ispirandosi, per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, a principi di autonomia, responsabilità, laicità e pluralismo, garantendo libertà di ricerca, di insegnamento e di studio in relazione anche al proprio Codice Etico.

Ricerca

L'Ateneo crea le condizioni idonee per la realizzazione dell'attività di ricerca, fornendo ai propri professori e ricercatori le risorse e gli strumenti necessari allo svolgimento della ricerca scientifica e favorendo la collaborazione scientifica tra soggetti appartenenti alla comunità accademica, facilitando la costituzione di gruppi di ricerca e promuovendo l'interscambio di studiosi con altre Università e istituzioni scientifiche italiane e straniere.

Didattica

L'Ateneo promuove la preparazione culturale dello studente e l'acquisizione di conoscenze, esperienze e metodologie congrue con il titolo di studio che questi intenda conseguire.

Pari opportunità

L'Ateneo garantisce il rispetto del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento tra donne e uomini nell'accesso al lavoro, agli uffici pubblici e alle cariche accademiche, nonché nella stessa attività lavorativa.

Valutazione

L'Ateneo valuta le condizioni di efficacia, efficienza delle proprie strutture didattiche, scientifiche e amministrative secondo criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito per assicurare il costante miglioramento dei propri livelli qualitativi.

Internazionalizzazione

L'Ateneo favorisce il processo di internazionalizzazione attraverso la mobilità dei docenti e degli studenti, programmi integrati di studio, iniziative di cooperazione interuniversitaria per attività di studio e di ricerca. Collabora con organismi nazionali e internazionali alla definizione e alla realizzazione di programmi di cooperazione scientifica e di formazione.

Servizi per la comunità accademica

L'Ateneo promuove, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, iniziative dirette ad assicurare al personale docente, dirigente e tecnico-amministrativo e agli studenti, servizi culturali, ricreativi, residenziali e di assistenza per l'inserimento nell'ambiente di studio e di lavoro. Promuove e incentiva la pratica dello sport in ambito universitario, tramite gli enti sportivi universitari che operano a livello locale, nazionale e internazionale.

3.3 Albero della performance

L'albero della *performance*²⁰ presenta l'articolazione del mandato istituzionale e della missione dell'Università degli Studi di Udine secondo aree strategiche a cui sono associati obiettivi strategici a valenza triennale e obiettivi operativi riferiti all'anno 2015 e la cui realizzazione tende a ottenere un *outcome*²¹ funzionale al mandato istituzionale e quindi alla *Mission* dell'Ateneo.

L'albero della *performance* dell'Università degli Studi di Udine si articola quindi nelle 5 aree strategiche riportate nella Figura 3 e individuate al fine di consentire a ciascun "portatore di interesse" di comprendere in modo intuitivo, diretto e logico come l'Ateneo intenda pianificare i propri obiettivi a breve (obiettivi operativi) e medio termine (obiettivi strategici) per realizzare la propria missione istituzionale.

²⁰ Cfr. delibera CIVIT n. 112/2010 pag. 13.

²¹ L'*outcome*, come è noto, rappresenta l'effetto delle politiche pianificate e realizzate nel corso di un determinato periodo di tempo e si ritiene opportuno ricordare che non vi è corrispondenza diretta tra albero della *performance* e articolazione organizzativa dell'Ateneo in quanto all'interno di ogni area strategica possono inserirsi obiettivi riconducibili anche a più unità organizzative.

Figura 3 – Albero della *performance* di Ateneo con l'indicazione delle cinque aree strategiche

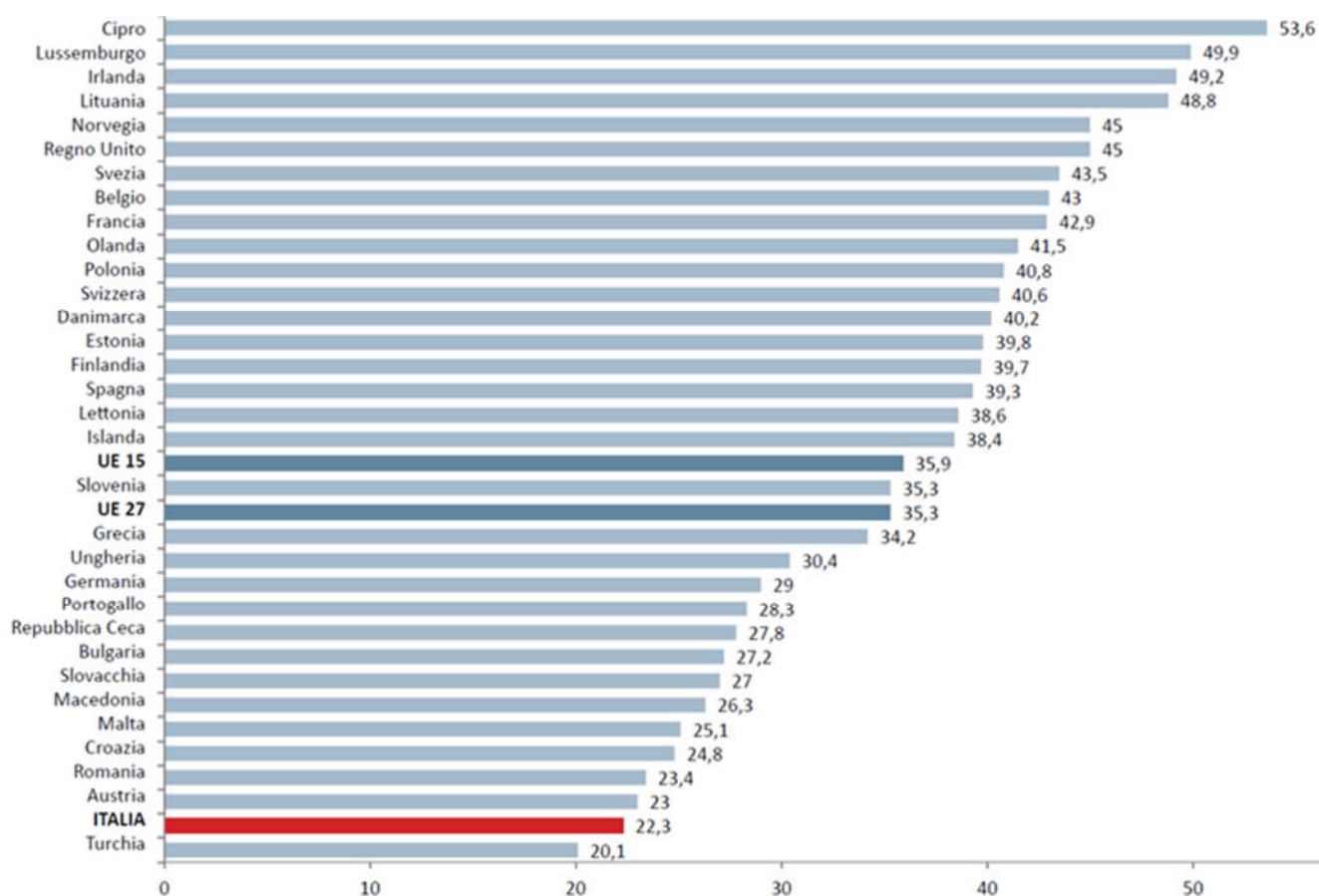
4 ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

Le analisi dell'ANVUR²² su dati OCSE ed Eurostat confermano che l'Italia occupa le ultime posizioni in Europa con riferimento al tasso di istruzione universitaria della propria popolazione.

A fronte di una media dei paesi dell'Unione Europea che si attesta intorno al 25%, l'Italia, con il 13,8% di laureati considerando la popolazione in età lavorativa, si colloca al terzultimo posto nella graduatoria in cui il Regno Unito è al secondo posto con il 34,7%, la Spagna ha un tasso di istruzione universitaria pari al 29,6%, la Francia è al 27,9% e la Germania al 24,1%. Osservando la classe di età della popolazione compresa tra i 25 e i 34 anni, l'Italia si colloca al penultimo posto della graduatoria, come emerge dalla Figura 4.

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



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

²² *Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2013*, Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, Roma, 2014. www.anvur.org

4.2 Analisi del contesto interno

L'Università di Udine si caratterizza sia per una vocazione internazionale, che porta una sempre maggiore percentuale di studenti all'estero per intraprendere un'esperienza fondamentale per il loro percorso formativo, sia per un forte legame con il proprio territorio di riferimento, testimoniato da oltre 5 mila tirocini attivati nell'ultimo triennio, in favore degli studenti. Riconoscendo a tali esperienze una valenza formativa necessaria, soprattutto in relazione all'inserimento lavorativo dei propri laureati, l'Ateneo da anni è impegnato sul fronte della realizzazione di tirocini sul territorio regionale, ma anche nazionale e internazionale.

L'eccellenza dei percorsi formativi è confermata dalle classifiche annuali del CENSIS, con il posizionamento dell'Ateneo al settimo posto tra gli Atenei medi (numero di iscritti che va da 10.000 a 20.000) all'interno della classifica pubblicata per l'a.a. 2014-2015, che prende in considerazione fattori quali i servizi, le borse e i contributi erogati agli studenti, le strutture, il sito internet e l'internazionalizzazione. Con la disattivazione delle Facoltà, la classifica CENSIS ha subito alcune modifiche con riferimento all'elaborazione e alla presentazione dei dati, che sono stati ripartiti tra "didattica" e "ricerca".

La classifica della "didattica", con riferimento alla progressione di carriera degli studenti e ai rapporti internazionali, è suddivisa in aree disciplinari che ricomprendono le 47 classi di laurea triennali istituite con la legge n. 270/2004, e le corrispondenti aree disciplinari per i corsi di laurea a ciclo unico. In particolare, l'Ateneo di Udine si colloca al 4° posto su 40 atenei nel gruppo "linguistico", guadagnando una posizione rispetto alla classifica 2013-2014, e al 3° posto su 28 atenei all'interno del gruppo "sportivo" (+1 rispetto alla classifica 2013-2014). Con riferimento alla laurea magistrale a ciclo unico "Medicina e Chirurgia" l'Ateneo di Udine si colloca al 2° posto su 37 atenei guadagnando una posizione rispetto alla classifica 2013-2014.

Si riporta di seguito il dettaglio del posizionamento dell'Ateneo di Udine rispetto alla citata classifica CENSIS.

Tabella 2 – Classifica CENSIS 2014-2015 della "didattica"

GRUPPO	POSIZIONE UNIUD
GRUPPO SCIENTIFICO	
- scienze e tecnologie della navigazione	13° su 37
- scienze e tecnologie fisiche	
- scienze e tecnologie informatiche	
GRUPPO MEDICO-SANITARIO	
- professioni sanitarie, infermieristiche e professione sanitaria ostetrica	4° su 36
- professioni sanitarie della riabilitazione	
- professioni sanitarie tecniche	
- professioni sanitarie della prevenzione	
GRUPPO INGEGNERIA	
- ingegneria civile e ambientale	12° su 37
- ingegneria dell'informazione	
- ingegneria industriale	
GRUPPO AGRARIO-VETERINARIO	
- scienze e tecnologie agrarie e forestali	4° su 21
- scienze e tecnologie alimentari	
- scienze zootecniche e tecnologie delle produzioni animali	

(segue)

GRUPPO	POSIZIONE UNIUD
GRUPPO ECONOMICO-STATISTICO	
- scienze dell'economia e della gestione aziendale	18° su 39
- scienze economiche	
- statistica	
GRUPPO LETTERARIO-UMANISTICO	
- beni culturali	11° su 36
- discipline delle arti figurative, della musica, dello spettacolo e moda	
- filosofia	
- lettere	
- storia	
- tecnologie per la conservazione e il restauro dei beni culturali	
GRUPPO LINGUISTICO	
- mediazione linguistica	4° su 40
- lingue e culture moderne	
GRUPPO SPORTIVO	
- scienze delle attività motorie e sportive	3° su 28
LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO	
Medicina e chirurgia	2° su 37
LAUREE MAGISTRALI A CICLO UNICO	
Giurisprudenza	19° su 47

Fonte: CENSIS - Grande Guida Università 2014-2015.

La classifica della "ricerca", i cui indicatori di riferimento riguardano i progetti di ricerca e la produttività scientifica, è organizzata in aree CUN (Consiglio Universitario Nazionale) e vede l'Ateneo di Udine in 6° posizione su 54 nell'area "Scienze giuridiche" guadagnando ben 21 posizioni rispetto alla classifica 2013-2014 e all'11° su 51 Atenei nell'area "Scienze biologiche". Nella tabella seguente è riportato il posizionamento dell'Ateneo di Udine nella classifica CENSIS della "ricerca", con riferimento a ciascuna area CUN.

Tabella 3 – Classifica CENSIS 2014-2015 della "ricerca"

AREA	POSIZIONE UNIUD
Area 01 - Scienze matematiche e informatiche	27° su 49
Area 02 - Scienze fisiche	11° su 42
Area 03 - Scienze chimiche	27° su 47
Area 04 - Scienze della terra	-
Area 05 - Scienze biologiche	20° su 51
Area 06 - Scienze mediche	36° su 44
Area 07 - Scienze agrarie e veterinarie	17° su 28
Area 08 - Ingegneria civile e architettura	41° su 41
Area 09 - Ingegneria industriale e dell'informazione	25° su 42
Area 10 - Scienze dell'antichità, filologico - letterarie e storico - artistiche	20° su 50
Area 11 - Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	14° su 52
Area 12 - Scienze giuridiche	6° su 54
Area 13 - Scienze economiche e statistiche	26° su 54
Area 14 - Scienze politiche e sociali	39° su 43

Fonte: CENSIS - Grande Guida Università 2014-2015.

Con riferimento alle opportunità che hanno i laureati dell'Ateneo di Udine di trovare un'occupazione, secondo quanto emerge periodicamente dalle indagini AlmaLaurea²³, a un anno dal conseguimento della laurea il 53,1% dei laureati nel 2012 ha trovato occupazione, a fronte della media nazionale del 44,4%. Il dato occupazionale dei laureati triennali si attesta al 50,1% contro una media nazionale del 40,6%, mentre tra i laureati magistrali²⁴ il tasso di occupazione dichiarato è del 61,2%, a fronte del 53,8% a livello italiano.

I risultati presentati contribuiscono a mantenere elevata l'attrattività dei percorsi formativi che nell'a.a. 2013/2014 si è concretizzata in 4.416 immatricolati che, alla data ufficiale di chiusura delle immatricolazioni, hanno scelto i corsi di laurea triennale, a ciclo unico e magistrale²⁵.

Ulteriori obiettivi sfidanti che sono stati raggiunti riguardano il rafforzamento del trasferimento tecnologico e dei processi di cambiamento in senso innovativo dei sistemi produttivi, mediante il trasferimento di conoscenza e di tecnologia con una filiera costituita da consulenza, analisi e progettazione, attraverso strumenti *ad hoc* attivati dall'Ateneo con un'azione combinata tra servizi di supporto e incubazione per le imprese, laboratori di ricerca e laboratori 'misti' università-impresa, laboratori R&D di aziende, centri di certificazione e servizio.

Gli indicatori di trasferimento tecnologico relativi al nostro Ateneo si sono consolidati in tutti e tre gli ambiti di riferimento: deposito e commercializzazione di brevetti, avvio di *spin-off* e contratti di collaborazione con le aziende. Il portafoglio brevetti, al 31 dicembre 2014, vede la presenza di 82 domande di tutela presentate, per un totale di 42 brevetti attivi di cui 19 commercializzati con 19 contratti con imprese italiane e straniere. Gli *spin-off* attivi sono 34.

4.3 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

A seguito dell'adozione del Piano Strategico di Ateneo e delle evidenze emerse dalla Programmazione triennale 2013-2015 in corso di attuazione, la Direzione Generale ha predisposto una batteria di indicatori misurabili e confrontabili. Tali indicatori andranno ad alimentare un cruscotto direzionale, per monitorare la *performance* dell'Ateneo derivante dall'azione congiunta della componente accademica e della tecnostruttura, avendo come riferimento anche i risultati delle rilevazioni sul gradimento dei servizi offerti e di benessere organizzativo.

²³ Dati estratti dal XVI Rapporto AlmaLaurea, anno d'indagine 2013 – <https://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/tendine.php?anno=2013&config=occupazione>.

²⁴ Il dato non comprende le lauree a ciclo unico e il corso di Scienze della Formazione Primaria.

²⁵ Il dato è riferito al 12 gennaio 2015 ed è destinato ad aumentare ulteriormente, sia per regolarizzazione dei trasferimenti da altri atenei, sia perché sono ancora in corso le iscrizioni al primo anno delle lauree magistrali.

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

Contesto	N.	Indicatore	Dati di riferimento per l'indicatore	Risultati 2014	TARGET ANNUALI		
					2015	2016	2017
Risorse umane	1	Tasso di attività PTA	(giorni lavorabili - assenze per malattia e aspettativa - ferie spettanti + ferie residue dell'anno)/giorni lavorabili	89%	89%	89%	89%
Indagini di <i>customer satisfaction</i>	2	Docenti: gradimento servizi	"Tenendo conto di tutti gli aspetti considerati, sono complessivamente soddisfatto dei servizi tecnici e amministrativi di supporto erogati dall'Ateneo" [scala 1-6]	4	4	4	4
	3	Studenti: gradimento servizi	"Sei complessivamente soddisfatto della tua esperienza universitaria?" [Percentuale di SI. Risposte SI/NO]	N.D.	70%	75%	75%
	4	Benessere organizzativo PTA	"Ritengo che il livello di benessere organizzativo dell'Università degli Studi di Udine corrisponda alle mie aspettative" [scala 1-6]	N.D.	4	4	4
Didattica	5	Attrattività Lauree Magistrali	Percentuale iscritti alle lauree magistrali extra UNIUD=[N° iscritti I° anno delle LM provenienti da altri Atenei]/[N° iscritti al I° anno delle LM]	25%	25%	25%	28%
Didattica	6	Proporzione di iscritti fuori corso (cfr. allegato F DM 47/2013 - AVA)	[N° iscritti fuori corso]/[N° iscritti per a.a.]	26%	26%	26%	22%
Didattica	7	Efficacia azione della didattica	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1	63%	68,0%	68,0%	68,0%
Didattica	8	Valutazione Studenti	"Nel complesso, è soddisfatto dell'insegnamento?" [scala 1-4]	N.D.	2,5	2,5	2,5
Internazionalizzazione	9	Proporzione di CFU conseguiti all'estero	Numeratore» Numero di CFU sostenuti nell'a.s. t+1 (da studenti iscritti all'a.a. t) all'estero (in atenei stranieri o per stage svolti all'estero). Denominatore» Numero CFU conseguiti nell'a.s. t+1	1,7%	2%	2%	2%
Internazionalizzazione	10	Numero studenti in mobilità all'estero	Numero studenti, iscritti all'a.a.t, che nell'a.s. t+1 hanno sostenuto CFU all'estero (in atenei stranieri o per stage svolti all'estero)	453	500	500	500
Ricerca	11	Efficacia dell'attività di ricerca	Numero domande presentate (MIUR e CE) / Personale docente e ricercatore al 31.12	15%	15%	15%	15%
	12	Solidità Dottorati di Ricerca	Numero di borse di dottorato finanziate dall'esterno / Numero di dottorandi	38%	38%	38%	38%

Fonti:

Indicatore 1: I dati si riferiscono all'anno solare 2014 e sono aggiornati al 31/12/2014.

Indicatore 2: Questionario Docenti - progetto Good Practice 2013 Politecnico di Milano - somministrazione anno 2014.

Indicatori 5 e 6: Data warehouse d'Ateneo - aggiornamento 12-05-2015.

5 GLI OBIETTIVI OPERATIVI PER L'ANNO 2015

Gli obiettivi operativi che durante l'anno 2015 concorreranno al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo nel triennio 2015-2017, in linea con il Piano strategico di Ateneo, sono stati definiti per il Direttore generale, il Dirigente, le Aree dell'Amministrazione centrale e i loro Uffici, i Servizi di *staff* della Direzione Generale e le strutture decentrate, così come riportato negli allegati al presente Piano della *performance*. Tali obiettivi mirano a valorizzare la capacità progettuale dei Responsabili delle strutture amministrative nell'ambito di un percorso di miglioramento continuo del supporto alle attività *core* dell'Ateneo.

6 COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

In aderenza a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* in tema di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e preso atto del contenuto del decreto D.Lgs. n. 18/2012 in tema di "introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università", e considerato che l'Ateneo dovrà conseguentemente adeguare il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, si prevede che a regime si verifichi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - ✓ stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno t;
 - ✓ approvazione del Piano strategico triennale, con riferimento all'anno t;
 - ✓ assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della *performance* triennale, con riferimento all'anno t.

Inoltre, come ribadito dalla CiVIT nella delibera n. 6 del 2013, gli obiettivi, gli indicatori e i *target* contenuti nel Piano della *performance* dovranno essere coerenti, a regime, con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012 per la parte che prevede che le amministrazioni pubbliche predispongono annualmente sia il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, quale documento programmatico, a base triennale, redatto contestualmente al bilancio di previsione e allegato allo stesso, sia il rapporto sui risultati, ovvero il documento redatto alla fine di ciascun esercizio finanziario, che contiene le risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati e le cause degli eventuali scostamenti.

7 AZIONI PER IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Considerato che:

- il 2015 è il quinto anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance*;
- la riforma del Sistema universitario di cui alla legge n. 240/2010, con i conseguenti decreti attuativi, è ancora in fase di attuazione;
- l'Ateneo si è dotato di un Piano strategico.

Le azioni dell'Ateneo nel 2015 saranno finalizzate a consolidare ulteriormente una cultura organizzativa comune e a valorizzare i momenti di condivisione e di trasparenza dei processi nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

8 ALLEGATI

8. 1 Obiettivi individuali dei Dirigenti per l'anno 2015

Di seguito si riportano gli obiettivi per l'anno 2015 dei Dirigenti attualmente in servizio presso l'Ateneo.

Il Direttore Generale

Al Direttore Generale viene richiesto, in sintonia con le decisioni degli Organi di governo collegiali e con il Rettore, di coordinare e dare impulso all'insieme di azioni necessarie per la realizzazione degli obiettivi individuati nel documento di Programmazione Triennale 2013-2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28.03.2014, coerentemente con la proposta approvata dal MIUR, riportati di seguito con i relativi *target* da raggiungere nel 2015:

Azioni	Linee di intervento	Indicatori		
		Descrizione	Livello iniziale 2013	Target 2015
II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite:	b) unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Numero di servizi unificati o condivisi con altri atenei	0	4
		Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione (2014 o 2015)	N.D.	SI
II. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite: III. Riassetto dell'offerta formativa:	a) accorpamento o eliminazione di corsi di laurea e di laurea magistrale su base regionale, macro regionale o nazionale in funzione della domanda, della sostenibilità e degli sbocchi occupazionali	Accordi di programma tra atenei finalizzati alla revisione e razionalizzazione dell'offerta formativa con conseguente disattivazione, in almeno uno degli atenei, di corsi di studio (L, LMCU, LM) e l'impegno esplicito sottoscritto alla non riattivazione di alcun corso di studio nella medesima classe nel corso del triennio di programmazione. L'accordo può altresì prevedere la mobilità dei docenti tra gli atenei interessati (cfr. Legge n. 240/10, art. 3 comma 6, art. 7, comma 3) con la conseguente riallocazione della quota del FFO a copertura degli oneri stipendiali	0	0

Il Dirigente

Gli obiettivi per l'anno 2015 del Dirigente attualmente in servizio presso l'Ateneo sono esposti di seguito, con l'evidenza degli indicatori e dei *target* di riferimento.

INCARICO	OBIETTIVI	INDICATORE	TARGET
Responsabile della prevenzione della corruzione dell'Ateneo	Affinamento e sviluppo della tabella di classificazione delle aree organizzative e delle attività a maggior rischio specifico (Responsabile prevenzione + responsabili di struttura)	Realizzato/non realizzato	entro il 31.12.2015
	Erogazione corso di formazione sui temi dell'etica e della legalità rivolto a tutto il personale t.a. (Responsabile prevenzione + APER)	Realizzato/non realizzato	entro il 28.02.2015
	Adozione di misure per la tutela del <i>whistleblower</i> (Responsabile prevenzione)	Realizzato/non realizzato	entro il 31.12.2015
	Verifica del rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti (Responsabile prevenzione + Responsabili strutture AMCE):	Realizzato/non realizzato	entro il 30.11.2015
Responsabile dell'Area Servizi per la Didattica	Rilascio dei processi di Area considerati prioritari dalla Direzione generale in formati idonei a descriverne lo scopo, gli ambiti organizzativi, i tempi e i flussi di attraversamento, i <i>process owners</i> , anche in collaborazione con l'Ufficio qualità	Formazione di gruppi di lavoro	entro il 30.04.2015
		Verifica degli stati di avanzamento	entro il 30.05.2015
		Rilascio dei documenti finali	entro il 30.09.2015
	Analisi delle attività organizzative e amministrative associate alla didattica nella prospettiva della revisione dell'assetto dipartimentale; in particolare, individuazione delle funzioni che debbano rimanere in capo a unità centrali rispetto a quelle che debbano essere incorporate nei Dipartimenti	Formazione del gruppo di lavoro	entro il 30.09.2015
		Verifica dello stato di avanzamento	entro il 31.10.2015
		Rilascio del documento finale	entro il 31.12.2015

8.2 Obiettivi per l'anno 2015 delle strutture amministrative

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA AMMINISTRAZIONE E BILANCIO (ABIL)	Area	- Implementazione processo acquisti centralizzato - Analisi e avvio centralizzazione scritture contabili	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Programmazione e bilancio	Definizione specifiche per controllo di <i>budget</i> nel processo acquisti centralizzato	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Contabilità	Implementazione ciclo passivo - parte contabile - nel processo acquisti centralizzato	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Stipendi e pensioni	Implementazione accentramento ciclo compensi in applicazione del Nuovo Regolamento di contabilità -parte economica -	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

	Ufficio Approvvigionamenti e contratti	Implementazione accentramento ciclo acquisti e contestuale attestazione fornitori al 80%	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Servizi Generali	Accentramento gestione SENECA e presa in carico della gestione degli eventi dell'AMCE	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Funzione specialistica di EP	Supporto nelle attività degli altri Uffici di ABIL per il raggiungimento dei singoli obiettivi in relazione alle competenze dei Dipartimenti	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA SERVIZI PER LA DIDATTICA (ADID)	Area	1. Rilascio dei processi di Area considerati prioritari dalla Direzione Generale in formati idonei a descriverne lo scopo, gli ambiti organizzativi, i tempi e i flussi di attraversamento, i <i>process owners</i> , anche in collaborazione con l'Ufficio qualità	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2015
		1. bis. Concludere la mappatura di tutti i processi di Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
		2. Analisi delle attività organizzative e amministrative associate alla didattica nella prospettiva della revisione dell'assetto dipartimentale; in particolare, individuazione delle funzioni che debbano rimanere in capo a unità centrali rispetto a quelle che debbano essere incorporate nei Dipartimenti	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Programmazione didattica	Con rif. all'obiettivo n. 1. Contributo al rilascio dei processi di Area considerati prioritari dalla Direzione Generale secondo la seguente tabella di marcia: - Formazione di gruppi di lavoro (entro il 30-apr) - Verifica degli stati di avanzamento (entro il 30-mag)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.09.2015
	Polo economico giuridico			

	Polo Medico	- Rilascio dei documenti finali (entro il 30-set) Con riferimento all'obiettivo n. 1.bis. Concludere la mappatura di tutti i processi di Ateneo (entro il 31-dic)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Polo Scientifico	Con rif. all'obiettivo n. 2. Contributo all'analisi delle attività organizzative e amministrative associate alla didattica, nella prospettiva della revisione dell'assetto dipartimentale, secondo la seguente tabella di marcia:	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Polo Umanistico	- Formazione del gruppo di lavoro (entro il 31-lug) - Verifica dello stato di avanzamento (entro il 31-ott) - Rilascio del documento finale (entro il 30-nov) - Raggiungimento dell'obiettivo legato all'analisi delle attività organizzative e amministrative associate alla didattica nella prospettiva della revisione dell'assetto dipartimentale; in particolare, individuazione delle funzioni che debbano rimanere in capo a unità centrali rispetto a quelle che debbano essere incorporate nei Dipartimenti (entro il 31-dic)		

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA SERVIZI PER GLI STUDENTI (ASTU)	Area	Individuazione di due azioni di miglioramento dei servizi agli studenti con riferimento a quanto emerso dal sistema di rilevazione attivato nel 2014 e ai risultati dei questionari somministrati agli studenti, anche coinvolgendo altre Aree dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
		Coordinamento delle attività legate all'evento Conoscenza in festa promosso dall'Ateneo in modo da favorire il coinvolgimento della comunità accademica e attivare azioni di promozione e orientamento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.07.2015
	Ufficio Orientamento e tutorato	Definizione delle linee guida per la concessione dei contributi alle associazioni studentesche finalizzati a migliorare il coinvolgimento degli studenti nella vita dell'Ateneo	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
		Definizione linee guida sui tirocini (curricolari, formativi, <i>post lauream</i> ed esteri) con un approccio per processi	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Diritto allo Studio e Servizi Integrati	Ridefinizione del processo Premi di laurea con attivazione di un sistema di reportistica	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2015
		Attivazione delle procedure per rendere operativo il nuovo sistema premiale anche in accordo con AINF e ADID	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Mobilità e Relazioni Internazionali	Definizione processo lauree <i>double degree</i> in collaborazione con ADID	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 30.06.2015
		Organizzazione sito <i>web</i> , parte internazionale in modo da assicurare un approccio unico e integrato per tutte le tipologie di studenti internazionali	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA SERVIZI INFORMATICI E MULTIMEDIALI (AINF)	Area	- Programmazione triennale 2013-15: attivazione servizi di <i>E-learning</i>. Sperimentazione e attivazione del servizio; rilascio piattaforma di Ateneo, federazione utenti interateneo, realizzazione del Laboratorio <i>e-Learning</i> di Ateneo e di aule attrezzate per la teledidattica; definizione della struttura di supporto; formazione del personale di supporto (interazione tra tutti gli uffici AINF, Area Didattica e Dipartimenti) - Realizzazione sistema acquisti	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Gestione Applicativi	Sviluppo di sistemi di gestione di informazione direzionale: fase implementativa dei Cruscotti Direzionali in sinergia con SCON	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Progettazione e Sviluppo	Sviluppo di un applicativo <i>web</i> che consenta la gestione evoluta delle richieste di <i>budget</i> e la rendicontazione dell'utilizzo dei fondi accordati durante l'esercizio (" <i>budget stagionalizzato</i> ") in sinergia con ABIL	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Servizi informatici e multimediali	Nell'ambito del progetto di Area: sperimentazione servizi; realizzazione del Laboratorio <i>e-Learning</i> di Ateneo e di 3 aule attrezzate per la teledidattica.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Reti e sistemi	Analisi e progettazione di una nuova architettura di rete dati basata sul concetto delle Software Defined Networks (SDN) con l'obiettivo di garantire estrema flessibilità nella gestione sia per soddisfare le esigenze interne sia per offrire servizi centralizzati e ottimizzati ma di elevata qualità ai Dipartimenti.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

	Qualità	Definizione delle seguenti procedure operative : • Offerta formativa • Approvvigionamento beni e servizi • Gestione carriere studenti • Contribuzione studentesca • Reclutamento ricercatori a tempo determinato • Erogazione servizi di supporto alla ricerca universitaria • Gestione richieste di sviluppo, personalizzazione e manutenzione di applicativi informatici • Rilascio <i>double degree</i> e titoli congiunti • Rilascio pergamene e titoli master • Erogazione servizi di supporto alla didattica • Attivazione di master, corsi di perfezionamento, aggiornamento e <i>summer school</i> • Definizione <i>budget</i> • Rimborso missioni	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
--	---------	---	---------------------------	-----------------------------------

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA EDILIZIA E LOGISTICA (ALOG)	Area	Allestimento nuova biblioteca polo umanistico palazzo Mantica	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2015
		Dismissione via Caccia. Allestimento aule per la didattica Polo Umanistico in Toppo Wassermann e razionalizzazione sistema aule per la didattica Palazzo Antonini.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.08.2015
	Ufficio Sviluppo Edilizio	Acquisizione di tutte le autorizzazioni preliminari all'appalto dei lavori della nuova biblioteca del Polo Scientifico entro i termini del contributo regionale	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Servizi Amministrativi	Definizione del formulario per l'attuazione dei processi di competenza ALOG	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Gestione Impianti	Riqualficazione energetica anche del polo Rizzi mediante attivazione di un sistema di termoregolazione impianto riscaldamento grandi aule.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Manutenzione Immobili	Definizione progetto preliminare per il rifacimento della copertura aule grandi Rizzi e quantificazione dei costi relativi.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Servizi Logistici	Sgombero moduli 8 e 23 del capannone Sondrio e definizione di sistema ordinato per lo smaltimento dei materiali obsoleti accatastati negli immobili dell'Ateneo.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2015

	Ufficio Organizzazione e Gestione patrimoniale	Definizione del progetto di allestimento del nuovo laboratorio didattico presso l'ex Cottonificio, nel rispetto dei termini per l'utilizzo del contributo regionale.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.10.2015
--	---	--	---------------------------	-----------------------------------

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE (APER)	Area	Dare attuazione al Progetto generale di sviluppo delle risorse umane (personale TA), anche in riferimento agli interventi funzionali a conseguire gli obiettivi della programmazione triennale 2013-2016.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Personale Accademico	Progetto per l'individuazione delle aree di criticità delle attività di responsabilità e delle relative azioni di miglioramento, con particolare riferimento ai risultati del questionario <i>customer satisfaction</i> del personale docente e ricercatore	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Personale Tecnico Amministrativo	Dare attuazione al Progetto generale di un piano di formazione biennale per il personale TA	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA SERVIZI PER LA RICERCA (ARIC)	Area	Dare attuazione a un piano di attività volto a potenziare i servizi di supporto alla ricerca e al trasferimento tecnologico, con particolare riferimento agli interventi funzionali a conseguire gli obiettivi della programmazione triennale 2013-2016.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Trasferimento Tecnologico	Dare attuazione a un piano di interventi volto alla creazione di un servizio di trasferimento tecnologico condiviso a livello di sistema universitario regionale.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Sistemi informativi per la ricerca e coordinamento SBA	Dare attuazione a un piano di interventi volto alla creazione di un servizio bibliotecario condiviso a livello di sistema universitario regionale.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Progettazione ricerca	Dare attuazione a un piano di interventi volto a potenziare i servizi di supporto alla progettazione e gestione dei progetti di ricerca.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio Formazione per la ricerca	Dare attuazione a un piano di interventi volto a potenziare le conoscenze dei ricercatori e a promuovere i dottorati di ricerca.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
AREA AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI (ALEG)	Area	Sviluppo di azioni per la semplificazione e dematerializzazione documentale: predisposizione di alcune note operative (Circolari, Linee guida, etc.), al fine di incrementare l'elaborazione, sottoscrizione e archiviazione con modalità esclusivamente informatiche delle convenzioni e dei contratti di maggior interesse per l'Ateneo nonché della principale modulistica in uso al personale dipendente.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio gestione documentale	Predisposizione di note operative per la corretta elaborazione dei documenti informatici, delle copie di documenti informatici o digitali, uso della P.E.C. e della firma elettronica.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio organi collegiali e consulenza contrattuale	Predisposizione di note operative sulla sottoscrizione digitale e l'archiviazione dei contratti e delle convenzioni stipulate dalle diverse strutture dell'Ateneo; avvio e prima implementazione di una raccolta informatica degli stessi.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
	Ufficio legale e contenzioso	Monitoraggio della principale modulistica adottata dall'Ateneo e individuazione delle tipologie che possono essere sostituite mediante documento elettronico sottoscritto con firma elettronica semplice e trasmissione dall'indirizzo di posta elettronica istituzionale assegnato	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SERVIZIO SVILUPPO E CONTROLLO DIREZIONALE (SCON)	Servizio	- Implementazione di un cruscotto direzionale per la Direzione Generale e per i Direttori di Dipartimento - Supporto alla definizione del "Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>performance</i>" tenendo conto delle novità introdotte dalle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della <i>Performance</i> delle università" emanate dall'ANVUR	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SERVIZI INTEGRATI DI PREVENZIONE E PROTEZIONE (SPEP)	Servizio	Realizzazione degli strumenti aggiornati – progettati nell'ottica di implementare il sistema informativo Ges.Sic.A.- di supporto per la valutazione dei rischi e individuazione delle eventuali carenze e aree di miglioramento tecnico-gestionale di immobili, dotazioni e attività, con particolare riferimento alle attività di didattica e ricerca in laboratorio	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
		Ricognizione c/o strutture per individuazione e mappatura condizioni di sicurezza (carenze, ambiti di miglioramento, etc.) e modalità di gestione delle attività	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
		Aggiornamento del documento di valutazione dei rischi previsto dagli art. 17 e 28 del D. Lgs. n. 81/2008	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SERVIZIO COMUNICAZIONE (SCOM)	Servizio	Predisposizione del piano editoriale di comunicazione interna. Azioni di definizione, attuazione e miglioramento della comunicazione interna: - definizione e attuazione del piano editoriale di comunicazione interna; - miglioramento degli strumenti tecnici per la fruizione della sezione dedicata alla comunicazione interna; - descrizione del processo per il flusso di informazioni della comunicazione interna.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31/12/2015
		Azioni di miglioramento della <i>governance</i> del sito <i>web</i>: - definizione della redazione e del piano editoriale delle sezioni Città, Futuro e Cultura; - incontri informativi e formativi dedicati agli <i>editors</i> con personalità del settore; - incontri informativi e giornate <i>on job</i> specifiche per gli <i>editors</i> delle sezioni in fase di ristrutturazione e aggiornamento. Predisposizione del piano editoriale di comunicazione interna e svolgimento di almeno un incontro con personalità del settore e di almeno 3 giornate <i>on job</i>.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SERVIZIO SOSTEGNO ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA (SEPI)	Servizio	- Predisposizione di materiali e analisi a supporto dell'attività dei gruppi di lavoro istituiti nell'ambito del Piano strategico; - supporto alla messa a punto di linee procedurali.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SEGRETERIA DEL DIRETTORE GENERALE (SEDI)	Segreteria	Progetto per l'individuazione delle aree di criticità delle attività svolte dalla segreteria del Direttore Generale e individuazione azioni di miglioramento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SEGRETERIA RETTORATO (SERE)	Segreteria	Progetto per l'individuazione delle aree di criticità delle attività svolte dalla segreteria del Rettorato e individuazione azioni di miglioramento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

8.3 Obiettivi dei Dipartimenti e delle Strutture decentrate per l'anno 2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI STUDI UMANISTICI (DSTU)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Salvare sul computer di ogni afferente una cartella "amministrativa" contenente la modulistica messa a disposizione dalla Segreteria amministrativa e le relative istruzioni; • In accordo con il Direttore e sentito il Consiglio di Dipartimento, agevolare una cultura della "programmazione" partendo con la programmazione dei convegni/seminari/corsi di formazione e aggiornamento che si intendono organizzare entro l'anno (successivamente calendarizzare questa procedura nella prima seduta di Consiglio di ogni anno); • Dotare le diverse aree del Dipartimento di attrezzature informatiche di rete, per ridurre al minimo gli spostamenti; • Rivedere, con i colleghi, la cartella informatica condivisa, per renderla di più semplice e agevole consultazione/utilizzo; • Assieme al Direttore rivedere tutta la logistica degli spazi del Dipartimento per: 1. creare un'area Direzionale che agevoli il lavoro amministrativo; 2. creare un nuovo spazio attrezzato per dottorandi/assegnisti/contrattisti e visitatori;	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

		3. creare un piccolo spazio multifunzionale che possa servire per riunioni ristrette, accoglienza relatori e/o ospiti, incontri con studenti, etc.; • Rivedere e sistemare l'archivio amministrativo del Dipartimento. Cercando di recuperare anche, quanto possibile, della documentazione dei dismessi Dipartimenti che sono confluiti nell'attuale.		
--	--	---	--	--

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE (DISU)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative Protocollo e archivio: • gli archivi dei tre dipartimenti disattivati sono stati messi in sicurezza (locali e armadi chiusi) ma le operazioni di scarto non sono programmabili con l'attuale personale e con l'incertezza legata alla riorganizzazione dei dipartimenti umanistici. • riorganizzazione della Cartella Condivisione DISU presso il <i>server</i> scambio al fine di velocizzare e rendere più agevole l'utilizzo, archiviazione informatica delle cartelle riferite ad attività concluse e definizione di criteri di archiviazione omogenei. Supporto/consulenza, gestione e rendicontazione progetti di ricerca e di didattica: • si continuerà nell'opera di sensibilizzazione dei docenti/ricercatori, responsabili di progetto, della necessità di rispettare le scadenze interne ed esterne fissate per la consegna delle informazioni per la predisposizione del progetto o delle autorizzazioni; • dopo la riapertura 2015 si prevede di inviare ai titolari di progetti complessi la situazione contabile all'1/1/2015.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

		Trasferte: • revisione e semplificazione dei moduli di richiesta di missione/trasferta e personalizzazione degli stessi per gli afferenti; • pubblicazione dei nuovi moduli sul sito di dipartimento. Attività convegnistica/seminariale: • il Consiglio di Dipartimento ha dato mandato al Direttore di stabilire degli importi di riferimento per i compensi dei conferenzieri; è anche in corso una operazione di razionalizzazione delle spese relative ai convegni e anche delle spese di rappresentanza in collaborazione con il Direttore, il vice-direttore e la segreteria. Gestione acquisti e piccole spese: • gli acquisti di cancelleria, carta e materiale di consumo per stampanti e fotocopiatrici sono gestiti dal DISU in modo centralizzato attraverso la raccolta delle richieste degli afferenti e l'acquisto con scadenze semestrali/annuali a seconda delle esigenze. • Il passo successivo riguarderebbe la concentrazione degli acquisti di attrezzature e beni informatici in acquisti quindicinali o mensili con l'utilizzo della RDO del MEPA. Gestione del personale amministrativo: • è prevista la verifica del carico di lavoro assegnato a ogni unità con riferimento alla situazione attuale del DISU e l'eventuale modifica/spostamento di attività e ridefinizione delle attività prioritarie che vanno comunque salvaguardate al fine di ridurre al minimo l'impatto di assenze concomitanti di personale amministrativo.		
--	--	--	--	--

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE AGRARIE ED AMBIENTALI (DISA)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative Sezione amministrativa del sito <i>web</i> DISA e aggiornamento modulistica • Diffusione modulistica aggiornata missioni e ordini (integrati con nuove disposizioni CDA sulle missioni e determina di scelta del contraente per gli ordini) • Implementazione sezione amministrativa sito <i>web</i> DISA con aggiornamento modulistica e procedure interne Raccolta dati attività di "terza missione" • Raccolta dati attività di terza missione 2014, coerentemente alle decisioni di Ateneo, in funzione della compilazione della SUA-RD • Studio, proposta e sperimentazione di un sistema di rilevazione, possibilmente integrato nella gestione di un'agenda elettronica di Dipartimento che consenta di gestire e memorizzare impegni comuni (es. sedute CDD) e iniziative di Dipartimento (es. seminari, convegni, etc.) Riordino cartella amministrativa condivisa del DISA • Riorganizzazione della cartella condivisa all'interno della Segreteria DISA, in particolare per quanto riguarda la gestione contabile Informazione/formazione interna del DISA • Organizzazione periodica di incontri di Segreteria e condivisione obiettivi, procedure e stati di avanzamento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI MATEMATICA E INFORMATICA (DIMI)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Revisione dei contenuti del sito dipartimentale e programmazione della loro verifica periodica. Traduzione • Esame delle richieste più tipiche e, in collaborazione con altri uffici (Polo, ADID) formulazione delle possibili risposte • Riordino e razionalizzazione delle informazioni contenute nel <i>server</i> dell'amministrazione DIMI • Integrare i dati finora sparsi in varie tabelle/<i>data base</i>, tramite soluzioni informatiche da trovare con l'aiuto dei tecnici di Dipartimento • Sensibilizzazione dei docenti sulla necessità di programmare i propri acquisti e utilizzare solo i fornitori attestati	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA (DICA)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Impostazione e attuazione normativa "Privacy" • Ottimizzare procedure interne con riferimento alla recente circolare sugli incarichi esterni • Verifica gestione patrimonio/inventario	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA ELETTRICA, GESTIONALE E MECCANICA (DIEG)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Conto terzi: - monitoraggio costante dei pagamenti di enti e ditte esterne anche attraverso meccanismi automatici di controllo periodici mediante modifica del sistema informatico del DIEG; - sostegno ai docenti per sondare le capacità finanziarie di ciascuna azienda. • Contratti e convenzioni: creazione di automatismi su tutti gli atti collegati e conseguenti ai contratti e alle convenzioni, dalla redazione dell'atto alla liquidazione dell'importo. • Aggiornamento del sistema del sito <i>web</i>: in particolare creazione interfaccia e procedure per l'invio interattivo di <i>mail</i> alle commissioni esaminatrici di selezioni del personale; • Missioni: - creazione e aggiornamento di automatismi nel sito DIEG per garantire informazioni sulle assicurazioni infortuni ad affiliati e contrattisti e per garantire il rispetto dei limiti di rimborso per vitto; - introduzione dell'automatismo per il rimborso forfettario; - aggiornamento della documentazione <i>on line</i> relativa presente nel sito. • Progetti di ricerca: - creazione di un sistema informatizzato necessario ad identificare il WP di spesa (nei progetti europei) già in sede di richiesta di autorizzazione, così come previsto dall'UE; - intensificazione dei rapporti relazionali che permettano una gestione preliminare	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

		congiunta di ogni progetto di ricerca e una miglior condivisione fra docenti e amministrativi delle tipologie di spese ammesse e delle linee di rendicontazione previste. • Consiglio Dipartimento: implementazione del sistema informatizzato di convocazione e di invio degli estratti dei verbali che preveda il coinvolgimento attivo del Polo; • Collaborazione alla Commissione preposta al miglioramento informatico (UGOV/CINECA). • Azioni a sostegno delle attività legate all'avvio del Piano Strategico: contributo sul piano relazionale a continuo miglioramento del clima collaborativo.		
--	--	--	--	--

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI STORIA E TUTELA DEI BENI CULTURALI (DIBE)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Ottimizzazione gestione contabile evento Filmforum • Verifica inventario di dipartimento • Predisposizione azioni di innovazione organizzativa con particolare attenzione alla revisione del processo contabile e del processo acquisti, in collaborazione con ABIL e APER	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E STATISTICHE (DIES)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative Archivio informatico comune • Riorganizzazione cartella area comune per fascicoli informatici Formazione del personale • Istruzione del personale di nuova afferenza • Condivisione delle competenze specialistiche tra il personale DIES Comunicazione • Calendarizzazione di riunioni brevi settimanali per programmazione attività, condivisione scadenze/urgenze, scambio di informazioni etc. all'interno della Segreteria • Individuazione modalità comunicativa interna per gli afferenti più chiara ed efficace Procedure operative di dipartimento • Ridefinizione delle prassi amministrative di dipartimento a seguito di nuovi regolamenti e normative • Raccolta in un manuale operativo da pubblicare nel sito DIES area riservata per i servizi agli afferenti	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI CHIMICA, FISICA E AMBIENTE (DCFA)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Contributo per migliorare/organizzare il nuovo sito <i>web</i> di dipartimento • Aggiornamento tariffario • Consolidare l'azione amministrativa di supporto al laboratorio di mecatronica	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE GIURIDICHE (DISG)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Modulistica a uso degli afferenti del Dipartimento: revisione con aggiornamento alla normativa vigente e alle attuali procedure di Ateneo • Riorganizzazione sistema gestione archivio informatico di Dipartimento • Scadenario per attività di <i>routine</i> • Aggiornamento Sito del Dipartimento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE E BIOLOGICHE (DSMB)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Ottimizzazione attività di segreteria amministrativa • Strutturazione monitoraggio sistematico su progetti di ricerca • Concentrazione laddove possibile degli ordini di acquisto (due/tre invii mensili)	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015
U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE MEDICHE SPERIMENTALI E CLINICHE (DISM)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • recupero del lavoro arretrato • mappatura dei laboratori presenti in AOUD presso i quali diversi docenti e ricercatori afferenti al DISM svolgono le loro attività • ricognizione delle attrezzature acquistate dal Dipartimento, e quindi di proprietà dell'Ateneo, collocate presso i locali dell'AOUD e dell'Ospedale Gervasutta con identificazione della loro destinazione d'uso limitatamente alle Cliniche per le quali il trasferimento, dal vecchio al nuovo ospedale, si concluderà in tempo utile l'effettuazione di tutte le attività • rilevazione del personale (universitario e non) presente presso l'immobile denominato <i>Ex Ancelle della Carità</i>	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI SCIENZE DEGLI ALIMENTI (DIAL)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Migliorare gestione acquisti • Predisposizione di catalogo con reagenti presenti e utilizzati nei laboratori • Verifica e apposizione etichette inventario sulle attrezzature scientifiche/informatiche del dipartimento	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
DIPARTIMENTO DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE (DILE)	Dipartimento	Attuazione delle azioni individuate nell'anno 2014 da sviluppare nel 2015 all'interno del dipartimento di responsabilità per miglioramenti operativi nelle aree di criticità delle attività amministrative • Comunicazione interna all'Ateneo delle iniziative didattiche e seminariali previste nell'ambito del corso di dottorato del DILE • Comunicazione esterna delle iniziative promosse e in itinere da parte dei docenti del DILE	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
CENTRO LINGUISTICO ED AUDIOVISIVI (CLAV)	Centro	• Ampliare azioni formative linguistiche volte ai docenti d'Ateneo • Migliorare l'attività formativa verso gli studenti utilizzando anche <i>test</i> di accertamento linguistico • Sviluppare ulteriori iniziative volte ad aumentare l'efficacia dei progetti formativi d'italiano L2	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
CENTRO UNIVERSITARIO DI SERVIZI PER LA RICERCA E LA DIDATTICA IN AGRICOLTURA (CUSA)	Centro	Individuazione e attuazione di azioni operative per miglioramento di efficienza ed efficacia delle attività presidiate.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
BIBLIOTECA UMANISTICA E DELLA FORMAZIONE (BIB1)	Biblioteca	Trasferimento Biblioteca Umanistica e della Formazione in via Mantica	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
BIBLIOTECA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA (BIB2)	Biblioteca	- Formazione dell'utente e <i>information literacy</i>: avvio di un servizio strutturato presso la Biblioteca Scientifica e Tecnologica - Ampliamento orario di apertura con servizio di prestito presso la Biblioteca Scientifica e Tecnologica: dal servizio base all'intermedio	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
BIBLIOTECA MEDICA (BIB4)	BIB4	Sede via Colugna – nuovo layout Eliminazione della scaffalatura non più necessaria, adeguamento dei posti di lettura, definizione e realizzazione degli spazi da destinare all'Area dei Servizi per la Didattica e a nuovi uffici per la Biblioteca. Trasloco del personale nei nuovi uffici. Accesso da remoto per l'utenza convenzionata (Azienda ospedaliero-universitaria "S. Maria della Misericordia")	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

		La consultabilità delle risorse elettroniche deve essere possibile anche da remoto, con la conseguente necessità di garantire l'identificazione degli aventi diritto per rispettare vincoli di legge, di sicurezza e contrattuali. Ora è disponibile anche nel nostro Ateneo un nuovo sistema di verifica dell'identità dell'utente per l'accesso da remoto (EZproxy di OCLC). In accordo con l'AINF bisogna definire con l'Azienda ospedaliero-universitaria "S. Maria della Misericordia" una modalità di verifica automatica dei loro <i>database</i> anagrafici del personale, in modo da garantire anche a questa parte della comunità l'utilizzo da remoto di strumenti avanzati di ricerca bibliografica. Il Sistema bibliotecario biomedico regionale La grande sfida per la Biblioteca Medica sarà l'applicazione della riforma sanitaria regionale, introdotta con la L.R. 17 del 16 ottobre 2014. Entro il biennio 2015-2016, infatti, l'Azienda per l'assistenza sanitaria n. 4 "Friuli Centrale" incorporerà l'Azienda ospedaliero-universitaria "S. Maria della Misericordia" di Udine che assumerà il nome di "Azienda sanitaria universitaria integrata di Udine" (art. 4, comma 2). La Biblioteca Medica intende promuovere un'occasione di confronto tra tutti gli enti sanitari riconosciuti dalla L.R. n. 17/2014 e l'Assessorato regionale, con la finalità di istituire un gruppo di lavoro tecnico che possa realizzare uno studio di fattibilità per avviare un Servizio bibliotecario biomedico regionale a supporto delle esigenze di ricerca, di didattica e di assistenza per l'intera Regione Friuli Venezia Giulia.		
--	--	--	--	--

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
SCUOLA SUPERIORE (SUPE)	Centro	- Incremento numero di candidati al concorso di ammissione della Scuola Superiore - Utilizzo ESSE3 per le carriere interne degli allievi della Scuola	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
CENTRO POLIFUNZIONALE DI GORIZIA (CEGO)	Centro	- Revisione del Regolamento del Centro Polifunzionale di Gorizia - Mappatura delle attività dell'ufficio tirocini del CEGO	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015

U.O.	RIFERIMENTI	OBIETTIVI ANNO 2015	INDICATORI DI RIFERIMENTO	TARGET (risultati attesi)
CENTRO POLIFUNZIONALE DI PORDENONE (CEPO)	Centro	- Contributo operativo per la realizzazione del nuovo sito <i>web</i> del presidio di Pordenone - Lo sviluppo di procedure operative di supporto e orientamento per attività specifiche della sede di Pordenone: a) Programmazione dell'attività della segreteria didattica; b) Mappatura delle attività d'impatto sulla contabilità generale di ateneo e riorganizzazione delle stesse.	Realizzato/non realizzato	Realizzazione entro il 31.12.2015