



università di ferrara

**Premio Qualità
delle Amministrazioni Pubbliche**

III edizione – 2010/2011

**DOCUMENTO DI PARTECIPAZIONE
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA**

PRESENTAZIONE

L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FERRARA

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.

L'Università di Ferrara si articola in otto Facoltà, diciannove Dipartimenti e cinquantadue centri, fra centri di eccellenza, universitari, dipartimentali, interdipartimentali e interuniversitari/interente. Lo *IUSS Ferrara 1931*, 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	
8 Facoltà	Architettura Economia Farmacia Giurisprudenza Ingegneria Lettere e filosofia Medicina e chirurgia Scienze matematiche, fisiche e naturali
19 Dipartimenti	Architettura Biochimica e biologia molecolare Biologia ed evoluzione

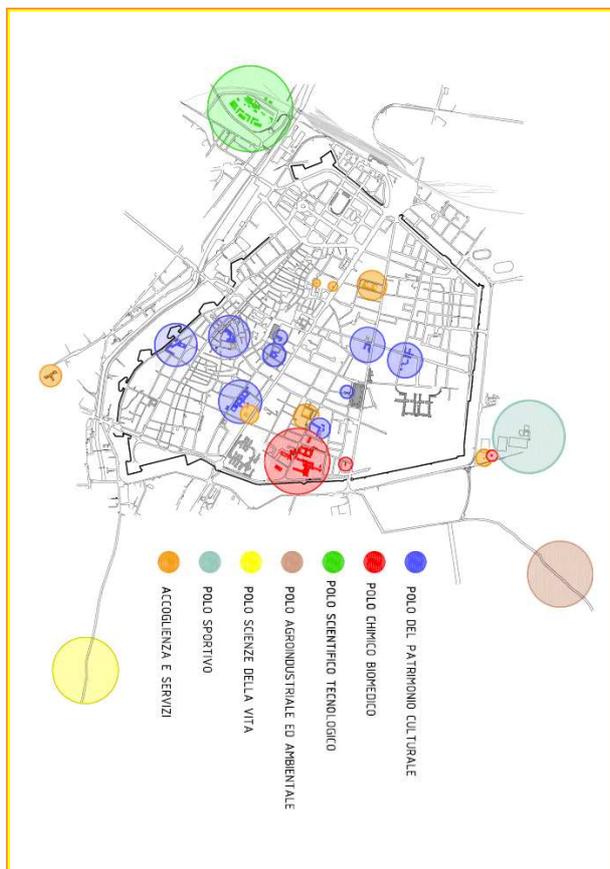
	Chimica Discipline medico-chirurgiche della comunicazione e del comportamento Economia, istituzioni, territorio Fisica Ingegneria Matematica Medicina clinica e sperimentale Medicina sperimentale e diagnostica Morfologia ed embriologia Scienze biomediche e terapie avanzate Scienze chirurgiche, anestesilogiche e radiologiche Scienze della terra Scienze farmaceutiche Scienze giuridiche Scienze storiche Scienze umane
47 Centri	10 Centri universitari 9 Centri dipartimentali 16 Centri interdipartimentali 12 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.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede della Facoltà di Giurisprudenza, la sede gestionale dell'insegnamento a distanza (*e-learning*), localizzato ad Argenta, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano, Trento, Codigoro (FE), Faenza e Pieve di Cento (BO), in cui si svolgono corsi di laurea in ambito sanitario.

Infine, il sistema bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi, e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: *umanistica*, *scientifico-tecnologica* e *biomedica*. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il sistema bibliotecario di Ateneo offre una serie di servizi innovativi.



La Città Universitaria (dislocazione delle strutture universitarie all'interno della città di Ferrara)

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.

Di seguito viene riportato un quadro sintetico dei principali indicatori dimensionali dell'Ateneo, con riferimento all'anno accademico 2008/2009 ovvero all'anno solare 2009.

DIDATTICA	
Studenti	17.827 ^{a)}
Corsi di laurea triennale	38
Corsi di laurea specialistica	15
Laurea Magistrale	13
Magistrali a ciclo unico	7

Corsi di perfezionamento	3
Corsi di formazione	6
Dottorati di ricerca	17
Master di I livello	5
Master di II livello	7
Scuole di Specializzazione	34 ^{b)}
PERSONALE	
Docenti	660
Personale Tecnico Amministrativo	540
STRUTTURE	
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	
Volume di spesa	€ 163.485.759,20
FFO consolidato	€ 78.913.335
% contribuzione studentesca su FFO	22,05
% spese personale su FFO	82,28 ^{c)}

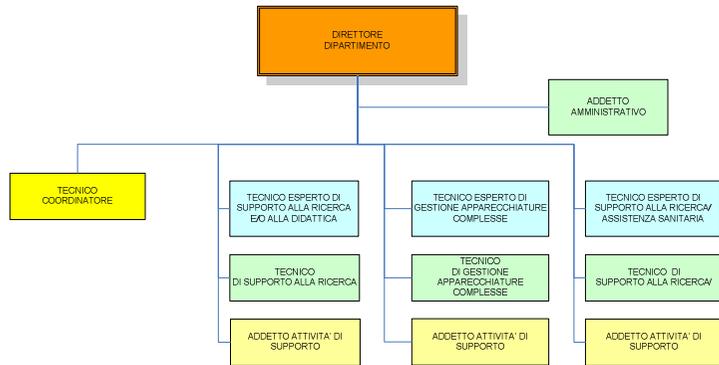
Note:

a) Fonte: MIUR-USTAT, dati al 31/01/2010

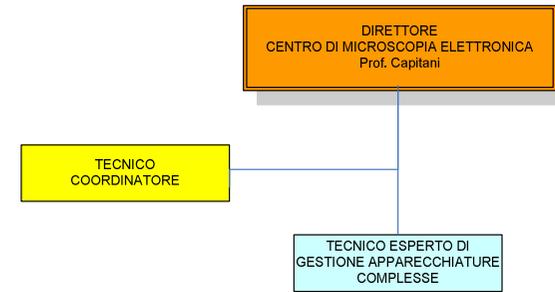
b) Le Scuole di Specializzazione sono n. 34 di Area medico-sanitaria (di cui 19 federate con altri Atenei).

c) Dato rilevato con il "Metodo Proper".

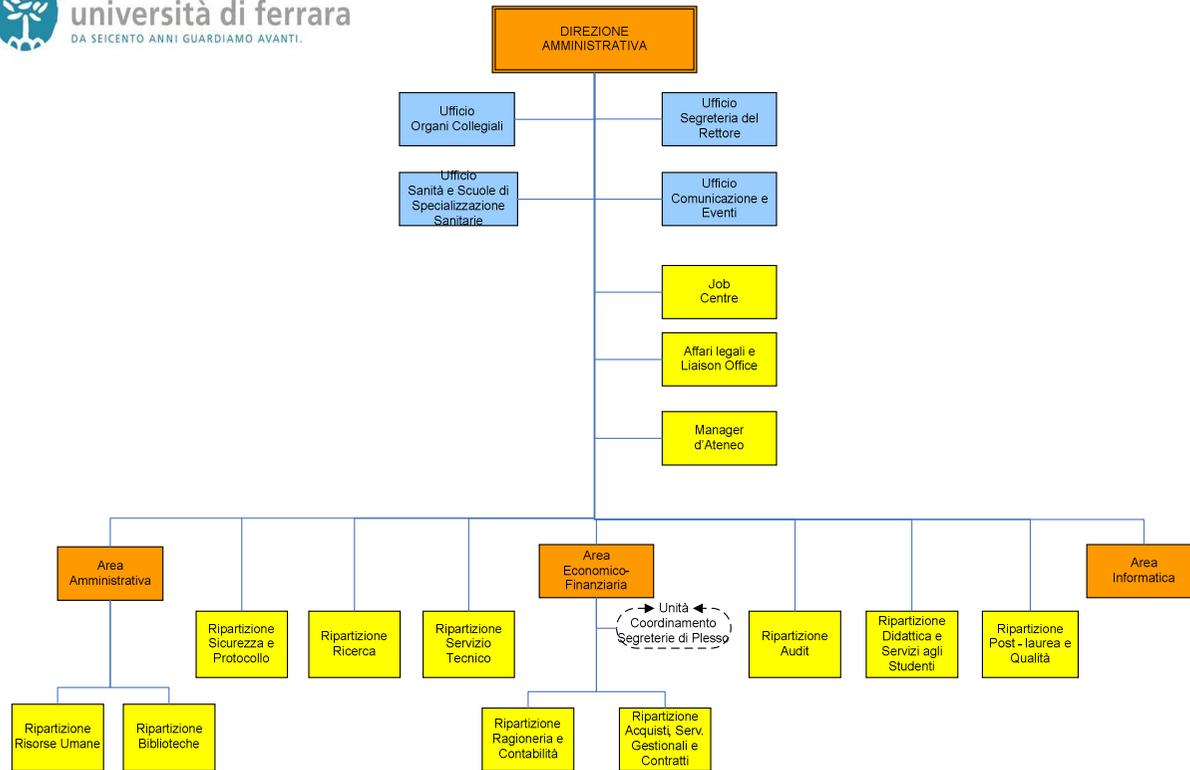
L'Università degli Studi di Ferrara inoltre ha scelto di iniziare a partire dal 2008 un iter di certificazione per la Qualità, ai sensi della norma ISO 9001, comprendendo i servizi che sono direttamente rivolti agli studenti (vedi 5.2).



Organigramma di un Dipartimento



Organigramma di un Centro di ateneo



Organigramma Amministrazione Centrale

FATTORI ABILITANTI

CRITERIO 1: LEADERSHIP

1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.

Il mandato elettorale del Magnifico Rettore prof. Patrizio Bianchi, iniziato nel novembre 2004, è stato contraddistinto dalla volontà di individuare la mission dell'Ateneo di Ferrara e di operare per riuscire a declinarla compiutamente: *“Ferrara, Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale”*.

La mission è stata articolata in tre assi di azione, lungo cui sono stati indirizzati impegno e risorse: un asse tradizionale, costituito da ricerca e didattica; un asse innovatore, riguardante 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. Questi obiettivi e le linee per attuarla sono stati decisi dagli organi accademici dell'Ateneo attraverso un lungo percorso di analisi che è scaturito nella formulazione della programmazione triennale 2007-2009 ed il cui avvio ha preceduto l'emanazione della legge n. 43 del 31/05/2005 che codifica, nell'art. 1 ter, la “programmazione e valutazione delle università”.

L'Ateneo estense ha fatto propria questa logica di programmazione, già perseguita dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR), perché la nuova leadership si è responsabilmente convinta che, a fronte di risorse economiche non incrementali e di un tetto massimo relativo alla contribuzione degli studenti, era necessario riuscire ad utilizzare al meglio le risorse a disposizione e, allo stesso tempo, rendere l'azione amministrativa il più possibile efficiente ed efficace. Ciò sia per riqualificare l'attività didattica vincolata a nuovi e stringenti parametri di rapporto tra crediti formativi, docenti strutturati e relativi settori disciplinari di riferimento (i cosiddetti “requisiti necessari”), sia per un'ulteriore qualificazione dell'attività di ricerca, con l'obiettivo aggiuntivo di diventare un fattore di “ricchezza” culturale ed economica per il territorio di riferimento e di stimolare anche la dimensione urbanistica della città stessa. In altre parole, una sfida di qualificazione che un'università di medie dimensioni doveva necessariamente accettare per non diventare un “superliceo”.

L'iter di elaborazione di tale documento è stato lungo e laborioso, segnato anche da due seminari di programmazione alla presenza di tutti i membri degli organi decisionali e di consultazione dell'Ateneo: Argenta (FE) nel febbraio 2005 e Portomaggiore (FE) nel novembre 2005. In particolare, dopo l'incontro del febbraio 2005, un gruppo di lavoro su mandato del Senato Accademico (seduta del 22/06/2005) ha lavorato alla predisposizione di un documento di

analisi complessiva dei dati e delle problematiche relative a didattica, ricerca, edilizia e personale, in modo da realizzare una sorta di “fotografia” dell'Ateneo. Il gruppo di lavoro era formato dal Prorettore vicario, dal Direttore amministrativo, dal Presidente del Nucleo di Valutazione, dal Direttore dello IUSS, dal Vicepresidente della Consulta dei Dipartimenti, dal Vicepresidente del Consiglio della ricerca, e dal Delegato del Rettore per il trasferimento tecnologico.

Nella prefazione di tale documento di analisi il Rettore ribadiva: “Il documento presentato in queste pagine sintetizza il dibattito iniziato nella conferenza di ateneo del febbraio 2005 presso l'ex-Convento dei Cappuccini di Argenta ed articolatosi nei vari organi accademici nei mesi successivi e riporta la descrizione delle attività e dei progetti che si sono avviati nell'anno 2005. Dopo la lettura del contesto in cui si colloca attualmente l'Ateneo e l'individuazione dei principali punti di forza e di debolezza, si indicano alcune linee guida e strumenti utili a delineare e perseguire la visione dell'Ateneo nei prossimi tre anni. L'asse portante di tale visione è quello storico e proprio, costituito da ricerca e didattica; ad esso si aggiunge quello della responsabilità sociale verso il territorio, basato sui temi della Ricaduta Industriale e della visione di Ferrara come Città Universitaria. Per rendere possibile lo sviluppo dell'Ateneo rispetto a queste quattro dimensioni è indispensabile un processo di ristrutturazione e di razionalizzazione della struttura organizzativa, su cui appoggiare il processo di cambiamento. Va sottolineato che solo la totale condivisione del piano strategico da parte di tutti i componenti degli organi istituzionali e soprattutto di tutto il personale docente e tecnico-amministrativo permetterà la concretizzazione del vasto progetto, promuovendo lo sviluppo e la qualificazione dell'Università di Ferrara”.

Il documento di analisi è stato consegnato ai componenti del Senato Accademico nella seduta del 28 settembre 2005, con l'obiettivo di approvare il piano di sviluppo triennale prima dell'approvazione del bilancio di previsione 2006. Esso ha rappresentato il punto di partenza e lo stimolo al lungo dibattito, durato quasi un anno, per la predisposizione della programmazione triennale, conclusasi con l'approvazione negli organi accademici nella riunione del 13/12/06. Gli obiettivi strategici indicati nel documento per il triennio sono riportati di seguito :

- in occasione dell'applicazione del D.M. 270/2004, riprogettare un sistema formativo completo, di qualità e al contempo sostenibile, coerente con il patrimonio scientifico e di ricerca dell'Ateneo, in accordo con le esigenze del mondo produttivo e dei servizi e con le linee di sviluppo e la vocazione del territorio;
 - migliorare il posizionamento dell'Ateneo nello scenario della ricerca nazionale e internazionale, mettendo in campo tutte le azioni e gli strumenti necessari ad attrarre risorse sufficienti per innescare processi di crescita su nuovi ambiti tematici.
- Accanto a questi obiettivi viene indicato il perseguimento della valorizzazione sia delle strutture

edilizie sia delle risorse umane e, come obiettivo trasversale alle linee programmatiche di sviluppo di ricerca e didattica, viene messo in evidenza il potenziamento del processo di internazionalizzazione già avviato negli anni precedenti. Emerge l'idea di un ateneo che, puntando ad una ricerca di alto livello, intende diventare una sede universitaria in grado di offrire anche una didattica di qualità, nella convinzione che formazione e ricerca siano elementi strettamente interdipendenti tra loro.

Di conseguenza le priorità indicate nel Piano Strategico erano:

a) sfruttare al massimo il potenziale dei propri corsi, nell'ambito dei parametri stabiliti dai requisiti minimi, limitando l'incremento degli iscritti a un massimo di 18.500 unità;

b) investire in modo significativo sulla qualità dell'organizzazione didattica. Da qui il progetto di creare una rete di Manager Didattici come facilitatori di studenti e docenti (*vedi* 5.2), il potenziamento dell'informatica per innovare il tradizionale impianto burocratico dei servizi di segreteria (procedure online per le immatricolazioni/iscrizioni, per la registrazione degli esami e per le valutazioni dei piani di studi), la predisposizione di supporti per lo studio (tutorato sui contenuti e sul metodo di studio, supporto agli studenti stranieri e con disabilità, ecc.);

c) investire in modo altrettanto significativo sui servizi agli studenti attraverso un incremento qualitativo e quantitativo di altri servizi essenziali per la didattica (per esempio biblioteche con orario continuato e sale studio con apertura serale);

d) potenziare l'internazionalizzazione e la formazione superiore di terzo livello (il dottorato), attraverso il potenziamento dell'Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS) e la destinazione del 15% delle borse di dottorato disponibili a giovani dottorandi stranieri, completamente assenti a Ferrara fino a quel momento (ossia nei corsi del XX ciclo);

e) sviluppare una ricerca di alto valore e capace di ricoprire un ruolo di *leadership* in ambito internazionale superando la dicotomia classica fra ricerca di base e ricerca applicata. Per questo sono stati individuati i seguenti punti cardine:

- puntando sui laboratori di ricerca come possibilità di creare ricchezza per il territorio di riferimento, strutturazione di un Industrial Liaison Office (ILO) con il compito di assistere alla brevettazione, all'attivazione di progetti di trasferimento tecnologico e di sviluppo di spin-off accademici;

- forte presenza sul versante della ricerca finanziata dal MIUR, in particolare con l'attenzione ai Progetti di ricerca di interesse nazionale (PRIN);

- azioni più incisive, rispetto al passato, sui finanziamenti europei e attiva partecipazione al VII Programma Quadro Europeo;

- maggiori investimenti sulle attrezzature, sui giovani ricercatori, sull'aggregazione anche interdisciplinare fra singoli ricercatori e fra gruppi di ricerca;

- individuazione di alcuni ambiti strategici in cui, anche grazie a finanziamenti pubblici e privati, sia possibile investire e caratterizzare l'Ateneo verso l'esterno (per

esempio Ambiente, con le declinazioni di Acqua e Agricoltura, Scienze della vita con particolare attenzione alla Genomica e alle applicazioni delle cellule staminali, Meccanica con particolare riguardo all'Acustica, Beni culturali, con declinazioni che vanno dalla museologia alle tecnologie di restauro, alla riqualificazione architettonica alla valorizzazione anche economica del patrimonio culturale).

In ambito edilizio, il piano strategico ha previsto lo sviluppo dei vari Poli come parte integrante della crescita di una città che ha assunto come vocazione la promozione della cultura e della ricerca ai massimi livelli. L'azione di "vision strategica", condivisa con Comune e Provincia, è stata mirata alla realizzazione del grande progetto di "Ferrara Città Universitaria". Un progetto ambizioso di grande respiro che tocca tutti gli assi fondamentali dell'urbanizzazione della città e la creazione del polo sanitario di Cona (FE), la cui realizzazione richiede tempi lunghi e una forte intesa con le Istituzioni locali.

Un punto importante del documento di programmazione triennale era il seguente: per consentire all'Ateneo di realizzare queste priorità strategiche risultava necessario avviare un progetto significativo di cambiamento della struttura amministrativa, rendendola efficace ed efficiente ma soprattutto riesaminando l'intera struttura nell'ottica di orientarla nel suo complesso e in tutte le sue componenti verso i propri utenti principali: gli studenti. In quest'ottica si dava avvio al progetto "Efficienti perché pubblici (Ex'P)" (*vedi* 1.3), che ha ridisegnato l'assetto organizzativo e gestionale di tutta l'amministrazione, avviando un'attività di mappatura dei processi e delle competenze necessarie e ricorrendo a nuovi strumenti manageriali (lavoro per obiettivi, indicatori di performance e valutazione).

Va sottolineato che la struttura del documento di programmazione triennale prevedeva per didattica e ricerca precisi obiettivi qualitativi e quantitativi, individuando anche indicatori da controllare nelle fasi di monitoraggio. Prima della definitiva approvazione, i contenuti della programmazione strategica sono stati presentati, nel settembre 2006, al Nucleo di Valutazione, cui il Senato Accademico aveva demandato il compito del monitoraggio dei risultati attesi rispetto agli obiettivi con rilevazioni annuali.

Nei successivi tre anni, in tre conferenze di ateneo sono stati presentati gli esiti annuali (30-11-2007, 26/11/2008, 14/12/2009), controllando l'andamento degli indicatori quantitativi rispetto agli obiettivi fissati. Nell'anno 2009 è stata avviata una nuova fase di programmazione per il triennio 2010-2012. Come per la predisposizione della precedente programmazione, il Senato Accademico nella riunione del 27 gennaio 2009 ha dato mandato a una Commissione – del tutto analoga alla precedente - di istruire il processo necessario per avviare un nuovo triennio di programmazione, sia acquisendo gli esiti della precedente azione, sia valutando gli scenari futuri alla luce della normativa in vigore. La Commissione ha tenuto conto delle linee guida del Governo sull'Università del novembre 2008, della Legge

133/2008, della Legge Finanziaria 2008, della Legge 1/2009 e delle linee della programmazione ministeriale 2007-2009, soprattutto in relazione alle risorse in netto decremento su tutto il sistema per il triennio in esame, a fronte di una richiesta ministeriale di forte qualificazione.

Il documento messo a punto dalla Commissione è stato presentato al Senato Accademico e al Consiglio di Amministrazione nel settembre 2009. Dopo averlo ampiamente discusso nell'ambito del Consiglio della Ricerca e della Consulta dei Dipartimenti, esso è stato posto in approvazione nelle sedute degli organi di ottobre 2009, in modo da poter procedere con la predisposizione del Bilancio preventivo 2010 sulla scorta degli obiettivi stabiliti.

Anche in questo documento di programmazione triennale viene ribadita la mission generale dell'Ateneo, declinandola nei seguenti macro obiettivi:

- 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, realizzando lauree a doppio titolo e dottorati internazionali;
- sostenere le iniziative di trasferimento tecnologico costituendo un punto di riferimento per le imprese del territorio (includendo il nuovo progetto regionale Tecnopolo);
- garantire servizi di qualità certificati e mantenere quelli esistenti per gli studenti.

In particolare, per quanto riguarda la didattica, si individua come obiettivo primario della programmazione 2010-2012 il completamento del processo di revisione dell'offerta formativa dei corsi di studio (anche secondo la nota MIUR 160/2009, ora D.M. 17/2010), sulla base degli stessi criteri di qualificazione già messi in atto nella precedente programmazione (percorsi formativi corrispondenti a sbocchi occupazionali ben delineati, con eventuale riduzione dei percorsi di I livello a favore di una maggiore differenziazione nelle lauree magistrali, superando anche i tradizionali limiti operativi delle Facoltà e operando soprattutto in relazione alle macroaree disciplinari, senza escludere il complessivo ambito di Ateneo; sostenibilità dell'offerta in termini di risorse umane, tenendo conto delle competenze e delle cessazioni; individuazione di sinergie interateneo con università nazionali e internazionali, soprattutto nei percorsi di II livello). La revisione dei percorsi va completata soprattutto per le lauree sanitarie e per la formazione degli insegnanti, per cui occorre pensare ad un'organizzazione regionale condivisa.

Anche per il dottorato di ricerca, il documento prevede una riflessione che porti ad un'organizzazione per macroaree disciplinari o scuole e che permetta

comunque di mantenere e/o alternare programmi di dottorato con alta specificità.

Oltre a rinforzare il processo di assicurazione della qualità, che ha permesso una revisione ragionata dei corsi di studio e il recupero di una serie di criticità presenti nei percorsi formativi, si ribadisce il mantenimento e il rafforzamento di alcuni strumenti già messi in campo dall'Ateneo nell'ambito dei servizi agli studenti per garantire efficienza ed efficacia ai percorsi formativi ed evitare la dispersione degli studenti. Vengono individuate le azioni in ambito di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita, valorizzando anche economicamente l'attività degli studenti nell'ambito dei servizi di tutorato e delle attività di collaborazione a tempo parziale degli studenti 150 ore. Appropriate linee di azione vengono individuate anche per incentivare l'internazionalizzazione nella formazione (*vedi 4.1*).

Per quanto riguarda la ricerca, gli obiettivi della programmazione triennale puntano prioritariamente al posizionamento dell'Ateneo nell'ambito del VII Programma Quadro dell'U.E., oltre che del PRIN, alla revisione dei processi di finanziamento interno, limitando il più possibile l'inattività di alcuni ricercatori e favorendo le aggregazioni multidisciplinari, al sostegno del trasferimento tecnologico soprattutto con l'avvio del progetto Tecnopolo. Vengono dettagliate le azioni e gli strumenti per attuare queste linee (per esempio bandi sulle grandi attrezzature, strategie di fund raising, mappatura delle competenze di ricerca anche nei Dipartimenti, attivazione del principio di cofinanziamento).

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.

L'elaborazione e l'approvazione dei piani strategici 2007-2009 e 2010-2012 sono stati accompagnati da una forte azione comunicativa.

Uno dei progetti di maggiore impatto comunicativo sia interno che esterno, con riferimento alla visione/obiettivi/ risultati, è sicuramente la redazione del Bilancio sociale dell'ateneo (*vedi 2.2*).

1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.

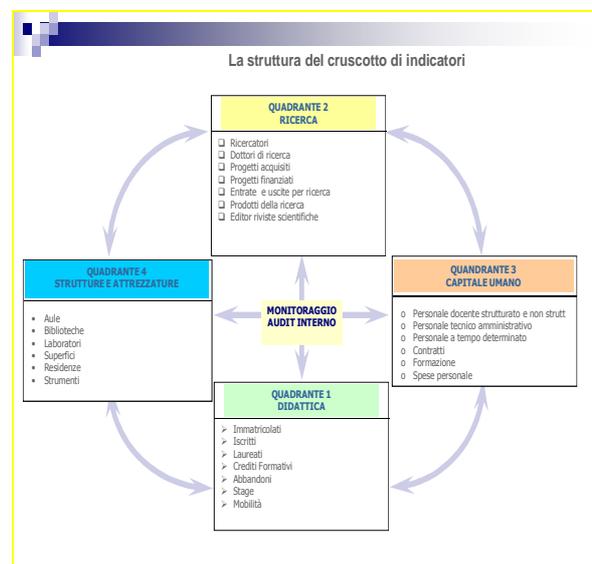
L'Università degli Studi di Ferrara (UNIFE) ha avviato dal 2006 un percorso di forte rinnovamento dei processi amministrativi con l'intento di diffondere stili di gestione e modalità operative di tipo manageriale, reputate maggiormente consone a gestire gli spazi di autonomia che gli atenei hanno avuto negli ultimi anni per effetto del mutato contesto istituzionale. Con

l'avvio del progetto "Ex'P" (vedi 1.3) l'Ateneo ha realizzato una ricognizione dei processi, e ne ha analizzato le attività e i profili professionali necessari a realizzarle. In tal senso, è stato possibile realizzare una mappatura delle competenze necessarie e di quelle disponibili, e far emergere i gap da colmare attraverso attività di formazione ad hoc. Tale lavoro è stato realizzato avendo predisposto strumenti per il monitoraggio periodico del clima organizzativo (vedi 3.3) e nella trasparenza e disponibilità alla comunicazione dei diversi passaggi. A seguire l'Ateneo ha iniziato la realizzazione del percorso di rinnovamento degli strumenti contabili, mediante l'avvio, a partire dal 2008, della contabilità economico-patrimoniale, e la progettazione del sistema di controllo di gestione che poggia anche su una contabilità per centri di costo. I mutamenti nella strumentazione economico-aziendale sono risultati fondamentali affinché UNIFE potesse operare secondo un approccio basato sulla programmazione di obiettivi e sulla misurazione dei risultati conseguiti nelle diverse cellule organizzative.

Il sistema di gestione di tipo manageriale prende avvio dalla definizione della strategia dell'Ateneo che conduce all'individuazione di obiettivi nel rispetto degli interessi dei diversi stakeholder. Gli obiettivi strategici, accolti nel Piano Strategico Triennale (PST), sono riferiti a diverse aree di attività dell'Ateneo: didattica, ricerca, personale, strutture-attrezzature. Il processo di programmazione intrapreso da UNIFE prevede poi che tali obiettivi vengano articolati in obiettivi intermedi da riferire a Facoltà, Dipartimenti, Ripartizioni e Uffici. Si tratta di obiettivi i cui risultati vengono poi misurati attraverso indicatori in modo tale da permettere di monitorare il contributo delle singole entità organizzative al raggiungimento degli obiettivi medesimi, e dare così contenuto ai principi di responsabilizzazione e accountability che contraddistinguono l'operare nelle Amministrazioni Pubbliche.

Accanto agli obiettivi specifici, il sistema di gestione dell'organizzazione universitaria ha richiesto l'individuazione di una serie di variabili oggetto di monitoraggio: sia variabili direttamente riconducibili al monitoraggio di obiettivi strategici, sia variabili funzionali al monitoraggio di obiettivi intermedi. Nell'intento di ottimizzare tale processo, l'Università di Ferrara ha sviluppato un "cruscotto di indicatori" per il monitoraggio dei risultati che si articola nelle solite quattro aree di attività dell'Ateneo: didattica, ricerca, capitale umano, e strutture-attrezzature. Gli indicatori, in quanto misure delle variabili appena citate, presentano nel tempo una numerosità diversa, in virtù dei mutamenti del contesto universitario, degli interessi degli stakeholder, delle linee strategiche. A titolo di esempio, allo stato attuale il "cruscotto" permette di monitorare 49 indicatori di didattica, 89 indicatori sulla ricerca, 30 indicatori sul capitale umano, e 17 sull'area strutture e attrezzature. Nell'ambito delle funzioni della ripartizione Audit interno, il Comitato statistico di controllo del "cruscotto" individua gli indicatori da monitorare in considerazione di due principi

fondamentali: a) i mutamenti indotti dall' algoritmo di finanziamento dell'università e da ogni altro provvedimento che coinvolge il sistema universitario; b) l'esigenza di mantenere un nucleo stabile di indicatori per consentire la comparabilità nel tempo dei risultati conseguiti.



La struttura del cruscotto di indicatori

Il "cruscotto di indicatori", unitamente al sistema di misurazione e valutazione delle competenze, alimentano il sistema di misurazione delle performance organizzativa e manageriali di UNIFE. Il sistema di misurazione della performance dell'Ateneo si avvale altresì delle informazioni rilasciate dalla contabilità economico-patrimoniale per centri di costo. UNIFE ha quindi dato corso ad un sistema di misurazione delle performance avente le seguenti finalità: (a) controllare il grado di avanzamento dei processi di miglioramento; (b) monitorare il livello di prestazioni nei confronti degli utenti; (c) incentivare il personale legando le politiche retributive ai risultati raggiunti. Il processo di misurazione poggia su: (I) la misurazione e valutazione delle competenze, articolate nelle diverse famiglie di competenze, e lette su una scala 1-5; (II) 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 dagli organi di governo dell'Ateneo (vedi 5.1). La realizzazione del sistema di programmazione dei risultati e del sistema di misurazione della performance organizzativa e manageriale ha richiesto l'implementazione di significativi cambiamenti nei sistemi informativi di ateneo, basati soprattutto sul principio della forte integrazione.

Il contributo dei sistemi informativi al miglioramento dei risultati di ateneo è stato uno dei fattori che ha determinato l'impulso alla politica di forte potenziamento dell'Information and Communication Technology che l'Università di Ferrara ha condotto negli ultimi anni (vedi 4.4 e 4.5).

1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.

Con l'approvazione nel dicembre 2006 del primo Piano Strategico Triennale (PST), l'Ateneo ha avviato un progetto di cambiamento della struttura amministrativa finalizzato a supportare le politiche a favore dei giovani in formazione (studenti, ma anche dottorandi, specializzandi e in genere persone che richiedono formazione), che rappresentano i soggetti "centrali" intorno ai quali deve ruotare l'organizzazione universitaria. Il processo di riorganizzazione amministrativa denominato "Progetto Efficienti perché Pubblici - (Ex'P)" si è basato appunto sulla consapevolezza dell'esistenza di un circolo virtuoso per cui la soddisfazione degli studenti nasce da una miglior efficienza del sistema universitario che determina altresì una maggior soddisfazione dei docenti e del personale tecnico amministrativo.

La fase di progettazione, iniziata nell'estate del 2005, è partita dall'analisi dello status quo dell'organizzazione che emergeva dai documenti sia ufficiali (ad es. delibere degli organi accademici) sia "non formalizzati" (ad es. organigrammi di fatto).

Il progetto è stato articolato su tre direttrici fondamentali:

- il riordino dei processi amministrativi interni e la definizione dell'organigramma con la micro-organizzazione degli uffici e delle strutture decentrate, destinato a rendere chiare le responsabilità ed i flussi di attività;
- l'implementazione di un sistema gestionale per il personale tecnico-amministrativo incentrato sul modello delle competenze e sulla valutazione delle prestazioni, finalizzato alla valorizzazione e allo sviluppo del personale;
- la messa a punto di un sistema di rilevazione del clima organizzativo e la predisposizione di adeguati piani di comunicazione interna, destinati a mantenere vivo il dialogo tra vertice dell'organizzazione e collaboratori.

Inoltre, trasversalmente alle tre direttrici, è stato pianificato un percorso di formazione manageriale per supportare le varie fasi del cambiamento.

La prima fase del lavoro è stata svolta, su mandato rettorale, dal gruppo dei dirigenti coordinati dal Direttore amministrativo e dal Prorettore. Ogni fase del progetto è stata iniziata solo dopo l'approvazione di quella precedente da parte del Consiglio di Amministrazione.

Metodologicamente sono stati distinti due gruppi di referenti per la gestione del progetto Ex'P, un gruppo "politico" di controllo composto dal Prorettore, dal Direttore amministrativo, da una docente di Economia Aziendale ed un gruppo tecnico composto dal Dirigente dell'Area amministrativa, dal Responsabile della Ripartizione Risorse Umane, da un consulente esterno e da una dottoranda in economia aziendale. Sin dall'inizio del progetto è apparso chiaramente che la sfida fondamentale per la riuscita dello stesso era rappresentata dalla capacità di comunicare/coinvolgere il personale, anche per il tramite delle organizzazioni sindacali. A questo scopo sono stati sviluppati diversi

strumenti di comunicazione alcuni dei quali caratterizzati da una forte valenza formativa.

Tra gli strumenti di comunicazione è stato promosso l'utilizzo di uno spazio intranet in cui venivano pubblicati periodicamente gli stati di avanzamento del progetto e sono stati svolti una serie di incontri sia con il gruppo dei responsabili sia con il personale, alla presenza del Direttore amministrativo e del Prorettore, per esplicitare la filosofia del progetto ed aggiornare sui diversi stati di avanzamento. Inoltre è stata sviluppata un'indagine di clima interno (*vedi 3.3*) che ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo. È stato messo a punto uno strumento più sintetico di rilevazione, specifico per il gruppo guida degli apicali (dirigenti, EP), con lo scopo di mantenere monitorato con maggiore frequenza il "clima organizzativo" rispetto al loro percepito e al loro rapporto con il Direttore amministrativo.

I risultati di una precedente indagine somministrata a tutto il personale tecnico amministrativo avevano evidenziato come il 74,8% degli interessati desiderava partecipare al processo di rinnovamento promosso nel progetto Ex'P. Di conseguenza è stato indetto un concorso interno con la finalità di raccogliere idee e/o bozzetti che traducevano graficamente il concetto sottostante alla filosofia di Ex'P (*vedi 2.3*).

Un'altra importante azione di comunicazione, a valenza sia comunicativa che formativa, considerando il ruolo didattico svolto dal teatro in genere, è stata la realizzazione di un'azione scenica "I labirinti" liberamente tratta dal raccolto allegorico di Spencer Johnson "Chi ha spostato il mio formaggio?" grazie anche al coinvolgimento del Centro teatro universitario. La rappresentazione, che ha avuto luogo nell'aula magna dell'Ateneo nell'autunno del 2006, aveva lo scopo di evidenziare le "ragioni" necessarie alla trasformazione organizzativa in corso, esaltandone il lato di sfida che ogni dipendente poteva liberamente cogliere divenendo "agente del cambiamento".

Il rafforzamento di questa azione comunicativa e il monitoraggio dei suoi risultati sono stati attuati con incontri periodici (luglio-settembre) tra la governance dell'Ateneo rappresentata dal Prorettore e dal Direttore amministrativo e tutto il personale tecnico-amministrativo, suddiviso in gruppi di non più di 40 persone, in modo da facilitare il dialogo. Tali incontri erano finalizzati a comunicare/informare sulle politiche di gestione sviluppate in Ateneo e rispondere alle questioni che il personale desiderava porre. L'elenco di tutti i quesiti/proposte sollevati durante gli incontri è stato puntualmente registrato ed ha costituito un spunto di analisi da parte dell'Amministrazione nello sviluppo successivo dell'azione amministrativa e in alcune occasioni, un argomento di comunicazione per successivi incontri.

1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.

Nello statuto di UNIFE, approvato con Decreto Rettoriale nel giugno 2005, 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* (CdS), 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 CdS 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 CdS 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 CdS, è stato possibile integrare significativamente il finanziamento della ricerca di base dell'Ateneo. Ma questa non è la più importante funzione di questo organo. Di fatto il CdS 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.

Proprio 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). 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 MIUR (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.

Sempre in quest'ottica, UNIFE ha 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 PRRITTT (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 PRRITTT, nel 2005 l'Università sigla un accordo di programma 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 (fondi Obiettivo 2). L'ILO e il CITTEC hanno operato a stretto contatto in merito ad una vasta gamma di servizi.

Il PRRITTT ha inoltre contribuito alla realizzazione a Ferrara di tre Laboratori di ricerca in rete a livello regionale: il Laboratorio Regionale sulle Acque (LARA), il Laboratorio di Acustica e Vibrazioni (LAV), il Laboratorio di Innovazione in Genomica, Biotecnologie e Bioinformatica (ER-GENTECH). Essi operano a stretto contatto con l'ILO ed il CITTEC relativamente alle attività di trasferimento tecnologico, oltre alla realizzazione e allestimento di locali, presso il Polo tecnologico, per l'insediamento di nuove imprese innovative.

Dal 2005 infatti è attivo presso il Polo tecnologico dell'Ateneo il primo incubatore di impresa che ospita 8 dei 16 spin off attualmente partecipati dall'Università con laboratori e uffici dedicati. Un secondo incubatore è stato realizzato accanto al medesimo Polo ad opera del Comune che in accordo con l'Università – e SIPRO come soggetto gestore – può ospitare altre 10 imprese tra spin off dell'Università e giovani start-up innovative.

Nel mese di gennaio 2009 UNIFE, congiuntamente alla Provincia di Ferrara ed al Comune di Ferrara, ha presentato presso la Regione Emilia-Romagna una manifestazione d'interesse per la realizzazione di un Tecnopolo di Ferrara e la costituzione ed organizzazione al suo interno di laboratori di ricerca industriale e trasferimento tecnologico. La realizzazione di tale polo di ricerca a fini innovativi si inserisce nel contesto del Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) 2007-2013. Il programma dei Tecnopoli della Regione Emilia-Romagna è sostenuto da un Accordo di Programma Quadro che quest'ultima ha sottoscritto, nel mese di novembre 2009, con l'Università di Ferrara, l'Università di Bologna,

l'Università di Modena e Reggio Emilia, l'Università di Parma, il CNR, l'Enea, il Politecnico e l'Università Cattolica di Milano per le sedi di Piacenza. L'accordo prevede che le strutture di ricerca industriale istituite, gestite e controllate dalle singole parti partecipino alla costituzione della Rete Regionale per l'Alta Tecnologia ed individuino protocolli di collaborazione. I centri ed i laboratori della Rete saranno i primi a trovare collocazione all'interno dei nuovi Tecnopoli. Nel corso dell'anno 2009 l'Ateneo, il Comune e la Provincia di Ferrara hanno ottenuto l'approvazione per la creazione del Tecnopolo ferrarese e sono pertanto stati ammessi ad un cofinanziamento regionale di circa 15 milioni di euro, per cui è già stata siglata la Convenzione attuativa. I laboratori, denominati Laboratori in rete – Tecnopoli, 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").

Dal 2001 inoltre l'Università ha sostenuto e promosso le iniziative della Sovvenzione Globale Spinner ospitando uno dei 9 sportelli territoriali ubicati presso gli Enti di Ricerca pubblici della Regione. Il 12% dei progetti di trasferimento tecnologico ammessi provenivano dal territorio di Ferrara, mentre sulla creazione di impresa il 17% delle proposte ha tratto origine ed ha avuto ricadute dirette sul medesimo: 11 progetti di creazione di impresa finanziati dalla Sovvenzione Globale Spinner sono successivamente divenuti spin off dell'Ateneo. Quest'ultimo ha oggi una nuova collaborazione con il Consorzio Spinner in virtù del rifinanziamento del progetto da parte della Regione. Sempre nell'ambito delle politiche per il trasferimento tecnologico, l'Università di Ferrara partecipa dal 2003 al Consorzio Impat insieme all'ENEA a livello nazionale e alla società Tecnopolis CSATA di Bari. La struttura nasce per la gestione di un finanziamento assegnatole dal Ministero delle Attività Produttive allo scopo di assistere laureati e ricercatori in un percorso di spin off fornendo servizi e supporto nella fase precedente alla costituzione e durante quella di incubazione.

A livello nazionale nel 2002 UNIFE ha sottoscritto un protocollo di intesa con altri atenei per la creazione di un network, la rete NETVAL, tra università interessate a condividere buone prassi sui temi della valorizzazione della ricerca. Dal 2007, la rete NETVAL diventa un'associazione – di cui Ferrara è parte anche del direttivo – ed annovera oggi 38 membri. Lo scopo fondamentale della rete è la diffusione delle informazioni e della cultura del trasferimento tecnologico in Italia attraverso una serie di iniziative volte a mettere in contatto gli ILO delle università attraverso incontri, corsi di formazione e partecipazione a gruppi tematici. Attraverso la partecipazione a NETVAL l'Ateneo aderisce anche a ProTon Europe, una rete europea di Uffici di Trasferimento tecnologico, Enti Pubblici di Ricerca (EPR) e università.

La formazione costituisce, assieme alla ricerca, la dimensione chiave attraverso cui si esplica il valore sociale della mission dell'Ateneo. Su questo versante, sono attivi continui rapporti con le scuole superiori. Ogni anno a settembre, l'Ateneo pubblica sul proprio portale, e diffonde tramite spedizione via e-mail alle scuole superiori, il catalogo UnifeORIENTA, che contiene le proposte di attività di orientamento da parte delle varie Facoltà per l'anno corrente. Tali attività vengono erogate alle scuole superiori che si convenzionano con l'Ateneo. Al momento sono attive convenzioni con scuole superiori delle province di Ferrara, Rovigo, Modena e Ravenna. L'azione di orientamento presso la Provincia di Ferrara viene coordinata con l'Ufficio Scolastico Provinciale di Ferrara. Per due anni, d'intesa con tale organismo, è stato attivato il progetto Almadiploma. Attraverso una stretta collaborazione tra scuole e università, mediata dall'attività del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, è stata attuata un'azione di orientamento universitario tramite questionari somministrati ai diplomandi, raccogliendo anche informazioni funzionali alle scuole.

Sempre su richiesta dell'Ufficio Scolastico Provinciale di Ferrara, nell'anno 2010 è stato predisposto sul portale di ateneo il sito "Requisiti di accesso e test di verifica" volto ad informare gli studenti degli istituti superiori secondari sulle conoscenze e sulle competenze che sono necessarie per intraprendere i diversi percorsi di studio, facilitando quanto più possibile il successo nei test di verifica preliminari.

Dal 2009 l'Università di Ferrara ha stipulato con l'Ufficio Scolastico Regionale per il Veneto una convenzione per la realizzazione di percorsi di orientamento a favore degli studenti degli istituti superiori secondari. In tale ambito già da due anni è attivo un progetto di formazione, denominato "Progetto Ponte" rivolto ai docenti delle scuole superiori venete. Tale iniziativa mira ad interagire con i docenti al fine di modellare gli strumenti di formazione per gli studenti (fase trasversale) ed evidenziare le competenze per accedere ai corsi universitari con una preparazione adeguata (fase tematica).

Il rapporto con il Consorzio AlmaLaurea, cui l'Ateneo è associato, fornisce una serie di servizi a supporto dell'orientamento in uscita. Oltre alle informazioni continue sulla soddisfazione e sugli esiti occupazionali dei laureati dell'Ateneo, sul portale di AlmaLaurea viene resa nota l'offerta postlaurea e vengono messi a disposizione delle aziende che ne fanno richiesta i curricula dei laureati. Questo servizio ha uno sportello anche all'interno dell'Ateneo, presso il Job Centre.

Vanno sottolineati, sempre nell'ambito delle politiche di inserimento lavorativo, i rapporti UNIFE - 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.

Per promuovere la mobilità studentesca e seguire le politiche europee sulla formazione superiore, l'Ateneo partecipa alle attività dell'agenzia Socrates-Erasmus e dei Bologna Experts.

L'attenzione agli studenti ha portato UNIFE ad attuare progressivamente il processo di certificazione di qualità UNI-ISO 9001 (*vedi 5.2*) su tutta una serie di servizi: partendo dal Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) che ha conseguito la certificazione nel 2007, successivamente sono stati certificati i servizi relativi alla mobilità internazionale, agevolazioni allo studio e disabilità, supporto al metodo, *counselling* psicologico, orientamento e tutorato, le Segreterie Studenti, l'Ufficio Post-laurea ed esami di Stato e l'Ufficio Dottorato di Ricerca. Questa strategia di attenzione alla qualità dei servizi erogati e al loro progressivo miglioramento verrà progressivamente estesa.

Nella stessa ottica va intesa la partecipazione dell'Ateneo alle diverse edizioni del 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). Good Practice prevede un esercizio di comparazione che mira a costruire il modello di analisi dei servizi universitari e delle loro prestazioni, confrontando le prestazioni dei diversi atenei coinvolti e approfondendo le soluzioni più interessanti.

Il modello si focalizza su cinque servizi di supporto (Servizi di supporto alla didattica, Contabilità, Gestione del personale, Approvvigionamento, Servizi di supporto alla ricerca) e tre Laboratori sperimentali (Governance, Edilizia, Servizi Bibliotecari di Ateneo).

L'Ateneo partecipa con le sue rappresentanze a tutti gli organismi di riferimento del sistema universitario, controllando l'accordo tra le proprie strategie interne con quelle nazionali; in particolare sono organismi di riferimento per l'Ateneo la CRUI, il CONVUI, il CUN, il CNVSU (l'ANVUR quando sarà attiva), le conferenze dei Presidi delle varie Facoltà. I dirigenti e i responsabili UNIFE partecipano attivamente alle attività di informazione e di formazione del CODAU.

CRITERIO 2. POLITICHE E STRATEGIE

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.

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. 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, di Cento (FE), di Codigoro (FE) e Pieve di Cento (BO), Rovereto (TN), Bolzano, Faenza (RA), Argenta (FE) (*vedi 4.1*). 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 (*vedi 4.1*).

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. 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, tanto che la percentuale di fondi esterni a sostegno degli stessi è cresciuta dal 64,7% del 2008 al 67,5% del 2009. Naturale integrazione con le attività agricole del territorio di riferimento è rappresentata dal Centro di Ateneo per l'Agricoltura di pianura - AgriUnife – che opera all'interno del Parco Scientifico per le Tecnologie Agro-industriali (ParcAgri) e rappresenta il raccordo tra le ricerche agrarie scientifiche di base dell'Università e le attività nel campo dell'agricoltura sperimentale svolte dalla Fondazione Navarra. Le attività del centro mirano, in particolare, a sostenere la promozione agro-industriale nel territorio ferrarese tramite il trasferimento di know-how nei settori di maggiore interesse per le economie agricole territoriali, la promozione della ricerca applicata e il potenziamento delle tecnologie più idonee al tessuto sociale ed economico.

La rendicontazione sociale promossa da UNIFE negli ultimi anni ha visto la realizzazione di vari focus group con differenti portatori di interesse. In particolare si

ricordano quelli realizzati nel 2009 con i rappresentanti delle sedi didattiche sul territorio e quelli nel campo della tutela ambientale con i rappresentanti delle varie istituzioni politiche a livello comunale, provinciale e regionale. In generale con il Bilancio sociale l'Ateneo ha voluto contribuire allo sviluppo durevole dei rapporti con tutti i soggetti i cui interessi ed attese influenzano e sono reciprocamente influenzati dalle attività dell'Università (vedi 2.2). A tale scopo si è proceduto, nel marzo 2010, alla realizzazione di un incontro di confronto con la Camera di Commercio di Ferrara, multistakeholder di riferimento degli interessi economici del territorio ferrarese. L'incontro ha inteso dar vita ad un confronto sul tema del trasferimento tecnologico alle aziende del territorio e sul ruolo del nuovo Tecnopolo di Ferrara. All'incontro hanno partecipato, oltre al Presidente della Camera di Commercio, il Rettore, il Prorettore, il Direttore amministrativo, il Vice-Presidente del Consiglio della ricerca dell'Ateneo, il Direttore IUSS Ferrara 1391, il Delegato del Rettore per il trasferimento tecnologico ed i componenti del gruppo di controllo del Bilancio sociale. Dagli esiti dell'indagine e dal dibattito seguito alla presentazione sono emerse importanti considerazioni circa le aspettative delle imprese del territorio nei confronti dell'Ateneo ed in particolare verso la necessità di un'efficace azione di trasferimento tecnologico quale elemento chiave di competizione sui mercati. A conclusione dell'incontro sono state individuate le seguenti sfide:

- per la Camera di Commercio, una migliore e più efficace comprensione dei fabbisogni d'innovazione delle imprese del territorio per meglio individuare e programmare le azioni di supporto;
- per l'Università di Ferrara, nell'ambito dei settori d'impatto selezionati per il nuovo Tecnopolo, il rafforzamento delle azioni di coinvolgimento e sensibilizzazione delle imprese in merito al tema dell'innovazione per rafforzare la capacità dell'Ateneo di proporsi come partner privilegiato della ricerca scientifica per il trasferimento tecnologico.

L'interazione con il contesto sociale ed istituzionale esterno si manifesta anche attraverso la previsione di rappresentanza di soggetti esterni nella struttura di governance dell'Ateneo e con la parallela presenza dell'Università nelle strutture di governo ed operative di enti ed organismi esterni. La struttura di governance dell'Università riflette l'attenzione particolare rivolta agli interlocutori esterni: lo Statuto dell'Ateneo prevede esplicitamente, all'articolo 17, il CdS fra i propri organi (vedi 1.4). Nel corso del 2009 è stato avviato l'iter per estendere la partecipazione al CdS della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo. Pur nella difficile situazione finanziaria che nel corso dell'anno ha interessato gran parte degli enti partecipanti, anche nel 2009 il Comitato ha contribuito finanziariamente all'attività di ricerca scientifica dell'Ateneo, ottemperando al proprio scopo 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. Alla presenza

degli stakeholder esterni nella propria struttura di governo corrisponde, simmetricamente, un'attiva partecipazione dell'Università in enti ed organismi del territorio che operano a scopi di utilità sociale e la cui attività presenta ricadute significative sul territorio.

Un ambito di relazione con il territorio particolarmente significativo sotto il profilo sociale è rappresentato dall'integrazione fra risorse universitarie e sistema sanitario locale, con riferimento sia all'attività assistenziale che alle attività di ricerca e didattica. L'integrazione interessa molteplici ambiti: il personale universitario eroga servizi di assistenza e contribuisce al coordinamento delle attività di assistenza ospedaliera del territorio; i risultati delle attività di ricerca conducono a definire modalità di trattamento innovative di alcune patologie; il personale universitario, oltre ad espletare una parte consistente della propria formazione presso le strutture sanitarie del territorio, coopera con queste per l'erogazione di alcune attività didattiche.

Inoltre, nei confronti della città di Ferrara, l'Ateneo ha proposto il proprio piano di sviluppo come parte integrante della crescita di una Città che ha assunto come propria vocazione la promozione della cultura e della ricerca ai massimi livelli. In questo senso il progetto di "Città Universitaria" (vedi 1.1) implica una forte integrazione fra le iniziative delle diverse Istituzioni ed un loro incardinamento nel piano strategico e nel piano di sviluppo e qualificazione urbanistica della Città. Tale coordinamento si realizza oltre che per effetto del Comitato dei Sostenitori quale organo di ateneo, grazie alla presenza nel Consiglio di Amministrazione dell'Università del Presidente della Camera di Commercio di Ferrara, in rappresentanza del Governo. Ulteriormente, il Presidente della Provincia partecipa al Consiglio di Amministrazione della Fondazione universitaria Nicolò Copernico.

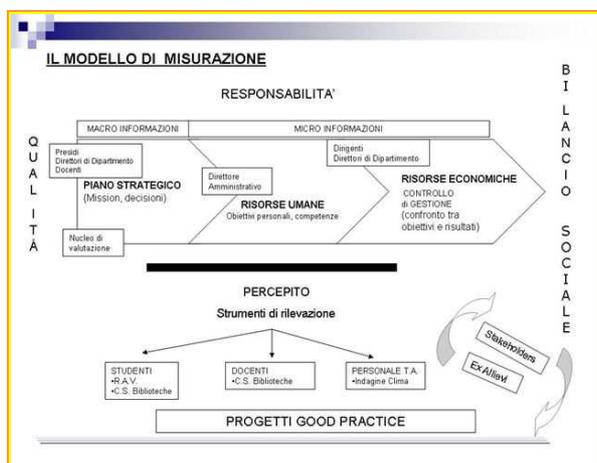
2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare le politiche e le strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

Il processo di innovazione introdotto ha avviato un percorso di revisione del sistema informativo interno al fine di alimentare costantemente la conoscenza e la consapevolezza del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici. A partire dal 2006, considerando i macro obiettivi strategici del PST sono stati individuati obiettivi di livello inferiore riferiti a specifiche unità organizzative, che contribuiscono alla realizzazione dell'obiettivo superiore, secondo lo schema riportato nella pagina successiva.



Il processo di assegnazione/condivisione degli obiettivi ai responsabili di ciascuna area/ufficio si snoda ogni anno in circa quattro mesi, da novembre a febbraio, in confronti con il Direttore amministrativo che portano a chiarire le volontà dell'Amministrazione in termini di priorità e sostenibilità di impegno professionale ed economico. Si tratta dunque di un vero e proprio processo di negoziazione di obiettivi, risultati e ricompense. La creazione, a partire dal 2007, della Ripartizione Audit interno, ha garantito la rilevazione delle informazioni e dei dati indispensabili per la verifica costante e continua del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e dell'efficacia delle azioni implementate.

Il sistema di misurazione delle performance dell'Ateneo può essere complessivamente illustrato nella figura successiva.



Il modello di misurazione delle performance UNIFE

Il Direttore amministrativo viene individuato come il *trait d'union* tra le indicazioni del vertice istituzionale e le attività quotidiane relative al governo delle risorse umane ed economiche, finalizzate agli obiettivi strategici. Il modello poggia su tre distinte funzioni costituite da:

a) PST (livello macro): coinvolge la *mission* dell'Ateneo e i macroobiettivi da realizzare nel periodo di riferimento che dovranno necessariamente trovare correlazione con i *fattori critici di successo*. Gli esiti di tale relazione sono monitorati attraverso l'attività svolta principalmente dal Nucleo di Valutazione interno. La relazione appare forte nei confronti del corpo

docente in quanto attore e principale interprete delle decisioni strategiche dell'Ateneo, che vengono monitorate nell'impatto registrato sulle strutture dell'organizzazione, quali Facoltà e Dipartimenti.

- b) Obiettivi assegnati ai responsabili e competenze personali (livello micro): spostando il focus su un livello di maggior dettaglio all'interno dell'organizzazione si ritrova la valutazione degli obiettivi assegnati singolarmente nell'ambito dei rispettivi gradi di autonomia e responsabilità, dal Direttore amministrativo, ai Dirigenti, ai responsabili di ripartizione e di ufficio. E' inoltre prevista, fino al livello di responsabile di ufficio, la valutazione delle competenze, trasversali e specialistiche.
- c) Controllo di gestione (livello micro): questa funzione ha lo scopo di rilevare e misurare, il raggiungimento degli obiettivi di natura prevalentemente economico-finanziaria fissati e di evidenziare le cause degli scostamenti registrati.

Il quadro si completa con la rilevazione e la valutazione dell'aspetto qualitativo delle attività svolte: se da un lato si tende a misurare le performance in termini di raggiungimento degli obiettivi, non da meno risulta importante mantenere nel tempo un elevato grado di qualità nelle attività realizzate e nelle prestazioni svolte. Si può anche affermare che la qualità delle attività deve essere garantita ad ogni livello del processo globale dell'organizzazione e l'attenzione deve essere rivolta costantemente ad un miglioramento in questa direzione. In sostanza è fondamentale trovare quella combinazione di fattori che garantisce il massimo livello di qualità, in relazione alla maggiore efficienza possibile.

I processi descritti vengono inoltre analizzati nella dimensione del percepito, in termini cioè di impatto che essi producono su una serie diversificata di soggetti. In particolare, tale dimensione è stata indagata grazie a: a) i questionari legati al progetto *Good Practice* (vedi 4.2), che tendono a misurare la qualità dei servizi resi; b) i RAV (rapporti di autovalutazione dei corsi di studio) compilati attraverso la collaborazione degli studenti ed il cui scopo è quello di valutare i servizi didattici, i corsi, il grado di apprendimento, ecc... c) l'indagine di clima, diretta al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e volta a misurare il grado di percezione dello stato dell'organizzazione in un determinato momento (vedi 3.3); d) l'indagine di customer satisfaction, diretta agli utenti delle biblioteche. Infine è da considerare la direzione complessiva del processo di misurazione che si sposta funzionalmente e temporalmente dalla dimensione macro a quella micro e si conclude con la fase di rendicontazione dell'attività verso l'esterno. La rendicontazione esterna dell'impatto socio-economico delle scelte operate e dell'impiego delle risorse avviene attraverso lo strumento del Bilancio sociale, alla cui realizzazione vengono coinvolte tutte le componenti dell'organizzazione, ciascuna per la parte di propria pertinenza. Si realizza in questo modo il modello di accountability che prevede di interagire con gli

stakeholder, ancorché potenziali, per definire e valutare gli indirizzi, le filosofie, i principi e le scelte da intraprendere con indicazione dei principali risultati (vedi 2.1).

La gestione delle criticità, che emergono nello svolgimento dei processi di competenza dei singoli Dirigenti e Responsabili di Area, viene gestita attraverso l'invio periodico al Direttore amministrativo di un report cui segue, di norma, una giornata di discussione collettiva delle varie problematiche emerse. Il momento del controllo strategico sul grado di raggiungimento dei macro obiettivi viene assicurato, con cadenza annuale, nel corso di una giornata di discussione pubblica relativamente ai risultati raggiunti e alle cause determinanti. In tale occasione vengono analizzati, per ciascuno dei quattro ambiti principali in cui si suddivide il PST dell'Ateneo (didattica, ricerca, capitale umano, strutture-attrezzature), gli andamenti dei principali indicatori, i contributi forniti dalle singole unità organizzative (Facoltà e Dipartimenti), gli scostamenti dagli obiettivi programmati e le relative cause. Il sistema di gestione e monitoraggio delle informazioni interne viene inoltre gestito attraverso un cruscotto di indicatori (vedi 1.2), progettato appositamente per soddisfare le principali esigenze conoscitive degli organi decisionali di ateneo.

A partire dal 2006 l'università di Ferrara ha sviluppato un sistema di analisi delle prestazioni del personale dirigenziale, di middle-management (categoria EP) e di responsabile di ufficio (categoria D) basato sull'assegnazione annuale di obiettivi individuali collegati al PST dell'Ateneo approvato dagli organi di governo. Il sistema prevede due diverse metodologie di definizione ed assegnazione degli obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta di febbraio assegna gli obiettivi strategici al Direttore amministrativo ed ai Dirigenti; questi relazionano all'organo collegiale circa lo stato di avanzamento nel mese di luglio, ed infine presentano i risultati raggiunti per la relativa valutazione nel mese di gennaio dell'anno successivo.

Il Direttore amministrativo, di concerto con i dirigenti, assegna, previo colloquio di accettazione con i singoli responsabili (categorie EP e D), gli obiettivi annuali, direttamente o indirettamente, collegati al raggiungimento degli obiettivi prefissati nel documento di programmazione.

L'intero sistema degli obiettivi viene comunicato al Consiglio di Amministrazione nella seduta di febbraio e rendicontato durante la corrispondente seduta dell'anno successivo.

Durante l'anno abitualmente si svolgono 2/3 incontri di monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati raggiunti dai singoli responsabili, cui partecipano tutti i responsabili (dirigenti, categorie EP e D).

Il primo incontro si svolge dopo la definizione del piano complessivo degli obiettivi ed è finalizzato a far conoscere l'intero sistema a tutti i responsabili, affinché abbiano una consapevolezza complessiva dell'indirizzo strategico sviluppato dall'Amministrazione e siano consapevoli dei collegamenti interfunzionali tra i diversi obiettivi

assegnati nell'anno. La scheda di assegnazione degli obiettivi prevede infatti la specifica della finalità, degli uffici interni e/o esterni all'Ateneo coinvolti, dei possibili costi e degli indicatori di risultato collegati agli obiettivi stessi. Durante il successivo incontro, tendenzialmente tra giugno ed inizio luglio, si monitora lo stato di avanzamento raggiunto dai singoli responsabili nel raggiungimento dei propri obiettivi, al fine di poter sviluppare e promuovere tutte quelle azioni necessarie a facilitarne il raggiungimento. L'ultimo incontro prima della fine dell'anno è finalizzato a verificare la chiusura del sistema obiettivi in una seduta plenaria, affinché l'intero gruppo dei responsabili sia edotto circa lo sforzo complessivo della "macchina organizzativa".

La valutazione avviene sulla base di una scheda, concordata al tavolo sindacale, che "pesa" egualmente sia i risultati oggettivi raggiunti nel perseguimento del proprio obiettivo sia i comportamenti manageriali e gestionali tenuti dai responsabili nel corso dell'anno.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Dopo la riforma dello Statuto avvenuta nel corso del 2005, la principale innovazione introdotta è stata quella relativa al PST di ateneo. L'Università di Ferrara, "un ateneo pubblico, orgogliosamente pubblico" (così è stata definita dal suo Rettore) attraverso la scelta di fondo di puntare su una ricerca di alto livello, ha inteso diventare anche una sede universitaria in grado di offrire una didattica di qualità, nella convinzione che formazione e ricerca fossero elementi strettamente interdipendenti tra loro (vedi 1.1). A tal fine era necessario avviare un progetto significativo di cambiamento della struttura amministrativa che consentisse di mantenere il passo nei confronti della didattica e della ricerca in maniera efficace ed efficiente: il progetto Ex'P (vedi 1.3). La situazione di partenza dell'Ateneo, prima dell'implementazione del progetto Ex'P era caratterizzata da un modello rigidamente funzionale e burocratico, connotato da una forte frammentazione delle attività e da una sostanziale mancanza di definizione dei processi di lavoro. Il sistema di delega era incentrato sul vertice della direzione amministrativa e su una distribuzione verticale del lavoro che limitava gli spazi decisionali degli uffici e conseguentemente una piena responsabilità rispetto alle attività presidiate. Mancava un management intermedio in grado di farsi carico della realizzazione degli obiettivi strategici indicati dalla governance attraverso una duplice assunzione di responsabilità: verso l'alto, nei confronti della direzione amministrativa cui rispondere e riportare le attività presidiate ma anche verso il basso, nei confronti del personale (ad esso riferito) da gestire e coordinare. Un ulteriore elemento di criticità era costituito dalla presenza di una governance diffusa, tipica del sistema universitario, per cui ogni ateneo è articolato in Dipartimenti e Facoltà, centri dipartimentali o interdipartimentali, corsi di laurea, ecc... In questo contesto il modello di gestione del personale tecnico-amministrativo era caratterizzato da una logica

“familiare” e non “organizzativa”. Il Consiglio di Amministrazione ha articolato il progetto su tre direttrici fondamentali e trasversalmente organizzando un percorso di formazione manageriale per supportare le varie fasi del cambiamento (vedi 3.3).

Nell’ambito dell’intervento di revisione dell’assetto organizzativo, finalizzato a creare un sistema complessivo e unitario caratterizzato da regole gestionali uniformi, emerge certamente quello relativo alla ristrutturazione amministrativa dei 20 Dipartimenti dell’Ateneo. In questo caso le funzioni di responsabilità gestionale sono state reimpostate in 8 plessi e nella creazione di un team di esperti amministrativi, in staff alla direzione amministrativa, i cui obiettivi sono quelli di gestire attività trasversali, (quali l’approvvigionamento, la semplificazione amministrativa, la progettualità basata sull’ICT) nonché di assicurare una più stretta e coordinata relazione con le altre strutture della sede centrale. La mappatura dei processi è stata conclusa e nell’ottica di un’organizzazione dinamica è anche iniziata la fase di gestione delle variazioni attraverso il monitoraggio continuo. La formazione è stata considerata come leva principale di supporto del cambiamento in atto o meglio come strategia complessiva di change and learning. Si è investito soprattutto nella formazione dei “capi” dell’organizzazione, intesi come gruppo di circa 60 persone (vedi 3.3) tra dirigenti, coordinatori di aree (categoria EP), responsabili di ufficio (categoria D), segretari amministrativi di plesso e di coordinamento (categoria D). Sul lato della comunicazione, il punto di partenza è stato lo sviluppo di un’indagine di clima interno che ha coinvolto tutto il personale tecnico-amministrativo. I risultati sono stati presentati dal Direttore amministrativo e dal Prorettore vicario a tutto il personale durante ben 12 incontri (vedi 3.3). La campagna di comunicazione interna è iniziata con l’invio di un’agenda da tavolo a tutto il personale tecnico-amministrativo da parte del Rettore in occasione del festività natalizie 2006. Il coinvolgimento del personale al progetto di riorganizzazione è avvenuto a seguito dell’indizione di un concorso interno finalizzato alla raccolta di idee e bozzetti che rappresentassero graficamente l’idea di Ex’P. Una commissione interna ha vagliato le proposte e selezionato l’idea su cui puntare per tradurre, con l’intervento di una società di comunicazione, lo slogan in logo:

(a)



(a) Sviluppo del logo del progetto
(b) Bozzetto

(b)



Nel mese di marzo 2007 è stata concretizzata la prima campagna di comunicazione interna, fortemente identitaria, al punto che il motto che accompagna il logo è *Stiamo lavorando per noi. Per un ambiente di lavoro più sereno, a vantaggio di tutti.*



Un’ulteriore attività a livello comunicativo è stata quella di affiancare, al logo ufficiale storico dell’ateneo, un nuovo logo di forte impatto comunicativo.



(a)



università di ferrara
DA SEICENTO ANNI GUARDIAMO AVANTI.

(b)

(a) Logo storico
(b) Logo moderno

Sul versante economico è stato avviato e ormai concluso il progetto di adozione della contabilità economico-patrimoniale in affiancamento a quella tradizionale di tipo finanziario. Tale scelta è risultata necessaria per fissare il punto di convergenza delle scelte e dei progetti da seguire, consentendo un controllo in itinere dell’andamento della gestione, un’analisi puntuale degli scostamenti registrati, e una valutazione critica degli stessi. Su tali presupposti è nato il progetto contabile Cielonext (vedi 4.3).

La filosofia ispiratrice del cambiamento attuato, che parte dal presupposto del *Cliente al centro*, ha riguardato anche biblioteche e sale studio.

L’estensione dell’orario di apertura dalle 9 alle 19 in tutte le biblioteche e l’apertura serale (dalle 19 alle 23) di numerose sale studio centralizzate, ha consentito di dare una risposta positiva ed efficace alle esigenze maggiormente sentite dal corpo studentesco. La riorganizzazione interna dei processi ha consentito di assicurare una presenza continua di personale qualificato nel front office. Vari interventi edili su

alcune biblioteche dell'Ateneo hanno inoltre garantito una più efficace ed ampia organizzazione dei servizi. L'ausilio delle tecnologie informatiche inoltre ha offerto la possibilità, agli studenti, di gestire *on-line* numerose procedure (vedi 4.4). Infine è stato realizzato il servizio di accoglienza delle matricole nel periodo estivo che garantisce una visione complessiva di tutti i servizi che l'Ateneo assicura ai neostudenti (vedi 5.2).

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

Il percorso di cambiamento intrapreso da UNIFE ha assunto un ruolo particolarmente rilevante da un punto di vista culturale. L'introduzione di nuovi strumenti, l'avvio di una logica di processo, rappresentano alcuni dei veicoli attraverso cui generare la cultura dell'innovazione. In primis, il percorso di pianificazione strategica, avviato fin dal 2006, e che vede il coinvolgimento di una vasta numerosità di attori interni all'ateneo ha costituito un segno di cambiamento culturale.

Il diffondersi della cultura dell'innovazione ha condotto ad evidenziare il ruolo del dato e dell'informazione. Parimenti al diffondersi di elementi, simboli dell'innovazione, l'Ateneo ha migliorato le modalità e le forme di rilevazione dei dati per la costruzione di informazioni in grado di soddisfare il bisogno conoscitivo di stakeholder interni ed esterni.

La centralità assunta dai dati trova riscontro nella flessibilità del sistema informativo globale di Ateneo che muta le variabili oggetto di rilevazione a seconda dei fabbisogni informativi funzionali a processi decisionali e relazioni. L'ampia disponibilità di dati e informazioni ha spinto anche UNIFE ad aprirsi al confronto con altri atenei, al fine di ricercare la via al migliore risultato, e dunque innovare e modificare l'operatività consolidata. L'Ateneo, infatti, ha partecipato a varie edizioni dei Progetti Good Practice, nell'ambito dei quali gli Atenei sviluppano il benchmarking dei propri risultati per gli aspetti di efficacia ed efficienza di alcune delle principali attività amministrative svolte (vedi 1.4 e 5.3).

La cultura dell'innovazione e i cambiamenti sottostanti di cui l'ateneo è attore, risultano da un percorso di pianificazione degli stessi, percorso che si attiva una volta che il bisogno di cambiamento è stato letto attraverso indicatori di sintesi. A conferma di ciò possono essere prese ad esempio le innovazioni ICT introdotte dall'Ateneo nell'area della Didattica, dopo aver registrato un livello di aspettative elevato da parte degli utenti e degli operatori (vedi 4.4 e 4.5). La cultura dell'innovazione trova fondamento altresì nell'utilizzo di strumenti e tecnologie in grado di meglio rispondere a criteri di efficacia e di efficienza. Tra queste si ricorda l'introduzione della tecnologia VOIP che ha permesso di rilevare un'economia annuale di 250.000 euro rispetto al precedente sistema analogico (vedi 4.5). Inoltre, la partecipazione dell'ateneo allo sviluppo del software di contabilità economico-patrimoniale poi introdotto ha costituito sia un'evidenza della tensione verso l'innovazione culturale, sia un'ulteriore innovazione tecnologica.

Se da un lato, quindi, è possibile evidenziare innovazioni tecnologiche ed innovazioni di processo, dall'altro, l'intero percorso di cambiamento che l'Università di Ferrara ha vissuto negli ultimi anni ha condotto ad innovare anche le forme di controllo. L'Ateneo, infatti, ha messo in pratica i fondamenti del cosiddetto "change management" al fine di gestire il cambiamento ed orientare il personale tutto lungo tale percorso. La gestione del cambiamento ha richiesto un continuo monitoraggio delle trasformazioni che l'organizzazione stava subendo, delle implicazioni e delle conseguenze, nonché delle percezioni delle risorse umane. L'indagine di clima organizzativo è stato lo strumento adottato per monitorare il cambiamento e l'effetto della spinta innovativa. La rappresentazione dei risultati dell'indagine di clima su un esagono ha evidenziato le aree critiche, rispetto alle quali l'ateneo ha poi adottato azioni di miglioramento quali diverse forme di comunicazione, ed azioni volte a migliorare la qualità del lavoro dei singoli (vedi 3.3 e 7.1 A).

Il cambiamento inoltre, è stato realizzato previa progettazione che ha trovato espressione nella sequenza di fasi: analisi dei processi e della micro organizzazione; costruzione del modello di analisi e gestione delle competenze, ridefinizione dei processi amministrativi e innovazione tecnologica. Tutto il processo di cambiamento è stato supportato da iniziative formative mirate, e da incontri e focus group tra il change leader e gli attori di volta in volta coinvolti. La puntuale progettazione del cambiamento e la formalizzazione della stessa mediante approvazione negli organi accademici, ha permesso di stimare i costi necessari alla realizzazione, e dunque di valutare la sostenibilità e l'efficienza delle diverse fasi di innovazione.

Pertanto, la disponibilità di informazioni e dati e la tensione culturale all'innovazione, fanno dell'Università di Ferrara un ateneo in cui le diverse iniziative e azioni di innovazione (sia essa di processo, o tecnologica) vengono sottoposte a valutazione di convenienza economica, di modo tale che i diversi attori coinvolti possano apprezzarne i costi e i vantaggi, e decidere in modo responsabile.

CRITERIO 3. PERSONALE

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.

Nell'ambito del progetto Ex'P è stata effettuata una verifica del sistema incentivante vigente per l'individuazione di strategie mirate a premiare le performance individuali.

Inizialmente è stata sviluppata un'analisi di tutte le tipologie di indennità erogate negli anni, ormai consolidati, 2004 e 2005.

Nell'Ateneo erano presenti 22 differenti indennità raggruppabili in 6 tipologie:

1. indennità legate a prestazioni svolte dai dipendenti (19,7% del totale)

- a. legge Merloni
 - b. esami di stato
 - c. conto terzi individuale
 - d. conto terzi per personale amministrativo
 - e. contro terzi su fondo comune
 - f. svolgimento incarichi (41,32 €/g)
2. indennità legate alla presenza al lavoro (5,5% del totale)
 - a. indennità segreterie di presidenza
 - b. indennità vice segretari di dipartimento
 - c. indennità segreterie studenti
 3. indennità legate al disagio (4,6% del totale)
 - a. indennità turno e portineria
 - b. indennità rischio guida
 - c. indennità chilometrica autista
 - d. reperibilità
 - e. sperimentazione in laboratorio
 4. indennità ex lege per rischio (4,0% del totale)
 5. indennità legate al ruolo (38,2% del totale)
 - a. indennità per EP
 - b. indennità ex art. 63 CCNL
 6. produttività mensilizzata (28,0% del totale).

Il risultato di questo sistema era che praticamente ogni dipendente in ateneo percepiva almeno un'indennità, con una conseguente estrema parcellizzazione delle risorse ed un effetto motivante sostanzialmente nullo.

Un ulteriore dato di sistema era rappresentato dalla estrema sperequazione dei trattamenti in funzione della collocazione dei dipendenti: legge Merloni, conto terzi individuale, convenzionamento, possibilità di effettuare straordinario, sono elementi che, a volte, aumentano la retribuzione del 50% e oltre e sono sostanzialmente collocati in punti precisi e relativamente limitati dell'organizzazione. Come si può notare dalle percentuali, solo una minima parte degli importi era attribuita in relazione a risultati raggiunti o ad incarichi ricoperti: la gran parte degli importi o non passava attraverso l'amministrazione centrale perdendo ogni valenza gestionale (conto terzi individuale pari a 10,2%) oppure veniva erogato automaticamente in relazione alla presenza (5,5%), al rischio, al disagio, ecc.. Nell'ottica del recupero della logica primaria delle retribuzioni accessorie, che va ricercata in un contesto motivazionale e di ricompensa del merito, sono state definite alcune strategie:

1. spostare risorse verso quelle tipologie di indennità che prevedono una valutazione dei risultati oppure che vengono utilizzate come integrazione del reddito (indennità mensilizzata) piuttosto che suddividerle in mille rivoli non controllati e suscettibili di operare discriminazioni tra i lavoratori;
2. aumentare la quota drenata dalle prestazioni conto terzi che va a beneficio di tutti i lavoratori,
3. eliminare o riconvertire su obiettivi le indennità legate alla presenza.

Il nuovo sistema infatti ha comportato la contrattazione di criteri chiari e oggettivi per l'attribuzione di indennità, legate a:

- posizione organizzative ricoperte;
- incarichi previsti per legge;
- incarichi specifici e predefiniti (ad es. indennità per coordinamento Corso di Laurea);

- specifiche competenze professionali (esperto);
- disagio (turnazione).

Inoltre una parte del salario accessorio è stata legata, per i ruoli con responsabilità di struttura (anche inquadri in categoria D, sulla base di un'interpretazione "meritocratica" del CCNL) al raggiungimento di obiettivi individuali assegnati annualmente.

La nuova metodologia di distribuzione delle risorse ha determinato la possibilità di sviluppare altre forme di incentivazione, drenando risorse anche dal sistema delle prestazioni svolte per conto terzi, a favore del personale coinvolto in iniziative a forte impatto lavorativo e in progetti di innovazione selezionati dalla direzione amministrativa.

3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.

A partire dal luglio del 2005, quando il vertice gestionale dell'Ateneo composto dal Direttore amministrativo, i dirigenti e il Rettore, hanno iniziato un percorso di analisi dello status-quo dell'Ateneo ferrarese, propedeutico alla successiva presentazione agli organi politici del PST di sviluppo, è emersa la necessità di realizzare un sistema trasparente di gestione delle risorse umane che individuasse, in un unico strumento, la chiave di lettura dei fabbisogni e delle performances dei singoli dipendenti.

All'interno del progetto Ex'P è stato a tal fine sviluppato il modello delle competenze, sulla base di quello elaborato da R.E. Boyatzis (in *The competent manager*, 1982 "le competenze sono caratteristiche personali legate a prestazioni eccellenti") che ha assunto due valenze complementari:

- 1) la mappatura e lo sviluppo di competenze tecnico-specialistiche rilevanti per l'organizzazione, il cui utilizzo può sfociare sia in piani formativi che in processi di selezione interna;
- 2) lo sviluppo di un modello di competenze trasversali in grado di fornire ulteriori elementi per la valutazione del personale ai fini di carriera o di incentivazione.

Dal punto di vista metodologico il gruppo di lavoro ha iniziato a costruire i profili di competenza del personale afferente a due strutture organizzative a diretto contatto con il cliente principale dell'Università: la Ripartizione delle Segreterie Studenti e la Ripartizione Biblioteche, lavorando direttamente con i responsabili dei diversi uffici afferenti alle due aree organizzative.

I profili professionali disegnati insieme ai responsabili delle strutture, sono stati successivamente sottoposti alla validazione da parte del personale interessato. L'intero processo è stato fortemente supportato da momenti formativi ad hoc.

Ogni dipendente ha potuto quindi verificare e certificare la corrispondenza del profilo professionale proposto rispetto a quello agito e anche verificare il livello atteso dall'amministrazione di possesso di determinate competenze specialistiche.

Il profilo professionale infatti non solo elenca le competenze necessarie al ruolo ma anche il livello

atteso da parte dell'Ateneo del sapere/saper fare individuato. Contemporaneamente un tavolo di lavoro composto dai vertici amministrativi dell'organizzazione (dirigenti ed EP) ha disegnato per i diversi ruoli professionali i profili attesi per quanto riguarda i comportamenti gestionali/manageriali: le cosiddette competenze trasversali. Questi profili sono stati definiti per macro ruoli professionali, in considerazione sia dell'autonomia e responsabilità dei diversi ruoli sia dell'area di riferimento (amministrativa o tecnica).

L'anno successivo il personale afferente alle due strutture pilota è stato sperimentalmente valutato sulla base dei profili di competenza sulla scorta dei risultati emersi è stato possibile effettuare delle modifiche ai profili di competenza inizialmente validati che sono stati nuovamente sottoposti all'approvazione da parte del personale interessato. Contemporaneamente sono stati disegnati, seguendo la medesima modalità di lavoro, i profili del personale di tutte le strutture amministrative.

Il terzo anno infine sono stati disegnati e validati profili di competenza del personale di supporto alla ricerca ed alla didattica afferente ai Dipartimenti, mentre contemporaneamente si è svolta una tornata sperimentale di valutazione di tutto il personale amministrativo sulla base dei profili di competenza validati l'anno precedente.

L'analisi dei dati emersi dalla suddetta valutazione ha permesso di evidenziare alcune aree di criticità del sistema, ad esempio l'importanza di condivisione del significato della declaratoria dei valori attesi, per evitare distorsioni tipiche dei processi di valutazione. All'inizio dell'anno successivo il dirigente dell'area amministrativa ha incontrato tutti i direttori di dipartimento per formare questi ultimi nella loro funzione di valutatori.

A partire dal 2009 tutto il personale di UNIFE è valutato sulla base dei profili di competenza; sulla base dei gap tra il livello atteso e quello agito viene redatto il piano formativo dell'Ateneo. Dallo stesso anno i profili di competenza sono divenuti strumento essenziale per la descrizione delle professionalità da selezionare o tramite mobilità tra enti o tramite pubblico concorso, nonché per la mobilità interna all'Ateneo. Sulla base dei profili di competenza sono attualmente organizzati piani di formazione individuali per il personale coinvolto in procedimenti di mobilità interna sulla base di un'apposita scheda formativa che individua le competenze possedute, quelle da formare e i relativi strumenti (affiancamento, corso esterno o interno, autoformazione, tutorato, ecc...).

I profili di competenza sono aggiornati periodicamente in considerazione delle segnalazioni dei responsabili delle strutture relativamente alla necessità di modificare/incrementare/sostituire/eliminare competenze e relativi livelli attesi.

3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.

Il progetto Ex'P si è articolato in tre macro interventi: analisi dell'organizzazione dal punto di vista dei

processi, verifica del clima organizzativo e implementazione di un sistema di valutazione del personale basato sul sistema delle competenze. Trasversale a queste tre direttrici è stata implementata una politica di formazione a supporto del processo di cambiamento.

La formazione è stata considerata sia come leva principale di supporto al cambiamento organizzativo sia come strumento capace di generare a sua volta ulteriore cambiamento o meglio come strategia di change and learning.

Inizialmente infatti si è investito in via prioritaria nella formazione dei "responsabili" dell'organizzazione che hanno dato vita al cosiddetto "gruppo dei 14", quando erano coinvolti i dirigenti e i coordinatori di ripartizione (EP) e al cosiddetto "gruppo dei 60" quando erano interessati anche i responsabili di ufficio o segreteria di plesso.

Il focus del processo di formazione è stato incentrato sul ruolo del change agent e sulla gestione del personale, declinati nelle modalità di approccio al cambiamento continuo e allo sviluppo della capacità di alimentare le scelte strategiche per il futuro, nella gestione del personale e delle risorse economiche. A partire dal 2006 si sono svolti diversi momenti formativi strutturati:

- attività formative coordinate da consulenti/formatori esterni di provata esperienza;
- incontri con testimonial di altre realtà organizzative pubbliche e private;
- attività di auto formazione curata direttamente da uno dei membri del "gruppo dei 60" a favore di tutti gli altri in relazione alle tematiche di innovazione implementate dall'Amministrazione.

Mentre la prima fase del progetto, consistente nella ridefinizione dell'organizzazione dei servizi amministrativi di UNIFE sulla base dei processi gestiti, ha focalizzato l'attenzione sul valore aggiunto creato per l'utente finale, evidenziando la centralità dei processi di didattica e ricerca, la seconda fase si è svolta all'interno dell'organizzazione, mediante l'implementazione di un'indagine di clima, tipico strumento bottom-up.

Le indagini di clima sono condotte ogni tre anni su tutto il personale dell'amministrazione (sulla base di un questionario di non più di 80 item), ogni due anni sul "gruppo dei 60" ed annualmente sui primi livelli della direzione amministrativa (il "gruppo dei 14").

L'obiettivo delle indagini è individuare il percepito dei dipendenti su fattori di prestazione organizzativa quali processi, gestione delle risorse umane, comunicazione interna, stile manageriale, qualità delle relazioni e del lavoro. I risultati delle diverse indagini di clima sono stati presentati e discussi con tutti coloro che vi hanno partecipato, in incontri con il Direttore amministrativo e il Rettore.

Un'ulteriore strumento di ascolto sviluppato negli anni 2006 e 2007 è stata la cosiddetta "Cassetta delle idee".

In sede di contrattazione decentrata l'Ateneo ha siglato un accordo che prevedeva la possibilità di corrispondere un riconoscimento economico a coloro che presentassero delle idee per il miglioramento delle

prassi interni, di innovazione di servizi e miglioramento delle attività.

Le idee presentate sulla base di un format che dettagliava la descrizione della proposta con l'evidenziazione dei risultati attesi, gli uffici interessati e l'eventuale costo. Il "concorso di idee" è stato rivolto a tutto il personale in servizio, con esclusione del personale di categoria EP, per il quale l'approccio quotidiano al lavoro deve naturalmente essere caratterizzato da innovazione e miglioramento. Il personale di categoria D, responsabile di Ufficio, poteva presentare un'idea innovativa riguardante esclusivamente una struttura diversa da quella di appartenenza, in quanto tutte le iniziative relative alla propria struttura avrebbero dovuto essere implementate d'ufficio.

Le proposte pervenute sono state sottoposte al vaglio di un'apposita commissione composta da Prorettore, Direttore amministrativo ed un rappresentante della RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria). Ai lavori della Commissione in alcuni casi è stato invitato a partecipare il responsabile della struttura che presidia il processo oggetto della proposta di miglioramento. La selezione delle idee è stata effettuata sulla base di criteri e pesi predefiniti e noti (grado di innovazione/originalità; impatto sull'organizzazione; fattibilità tecnica; costi di realizzazione; tempi di realizzazione).

CRITERIO 4. PARTNERSHIP E RISORSE

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.

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

L'offerta didattica erogata attraverso sedi e strutture dislocate sul territorio mira ad avvicinare l'Ateneo al proprio bacino di utenza e, allo stesso tempo, a formare figure professionali in linea con le esigenze del contesto socio-economico e produttivo esterno. L'offerta didattica decentrata di UNIFE coinvolge le Facoltà di Giurisprudenza, Medicina e Chirurgia, Lettere e Filosofia e Ingegneria, che erogano corsi di laurea sia triennale che specialistica. In particolare, presso la sede distaccata di Rovigo della Facoltà di Giurisprudenza sono attivi i corsi di laurea triennale, specialistica e magistrale in Giurisprudenza. Dal 2004 è attiva una convenzione tra l'Ateneo e la Fondazione Ca.Ri.Pa.Ro., grazie alla quale è stata istituita a Rovigo una sezione del Dipartimento di Scienze Giuridiche in "Diritto dell'Unione europea e internazionale dell'economia" ed avviato l'esercizio di attività di ricerca presso la stessa sede. A Cento (FE) sono attivi insegnamenti ed attività formative facenti capo ai corsi

di laurea in Ingegneria Meccanica (Orientamento Tecnologico - Gestionale) ed in Ingegneria Informatica (Orientamento Ingegneria dei Sistemi Web). A Codigoro (FE) e a Pieve di Cento (BO) sono attivi due corsi di laurea sanitaria in Infermieristica, attivati sulla base di convenzioni siglate, rispettivamente, con l'AUSL di Ferrara per la sede di Codigoro e con l'AUSL di Bologna per la sede di Pieve di Cento; sempre a Codigoro è in atto una sperimentazione di didattica in videoconferenza per il primo anno del corso di laurea in Informatica. A Trento (sede di Rovereto) si svolge il corso di laurea triennale in Educatore professionale sanitario, attivato nell'a.a. 2006/07 sulla base di una convenzione siglata con l'Università di Trento e con la Provincia Autonoma di Trento, che prevede l'effettuazione del tirocinio presso strutture del Servizio Sanitario Provinciale e la messa a disposizione delle strutture assistenziali. A Bolzano e a Faenza sono attivi due corsi di laurea sanitaria in Fisioterapia, sulla base di due convenzioni, siglate rispettivamente con la Scuola Provinciale Superiore di Sanità della Provincia Autonoma di Bolzano e con l'AUSL di Ravenna. Gli accordi prevedono lo svolgimento dei rispettivi corsi con la messa a disposizione, da parte degli enti, delle strutture assistenziali e didattiche necessarie sia per l'insegnamento che per il tirocinio professionale. Ad Argenta (FE), infine, nell'ambito di una convenzione stipulata con il Comune per la didattica in modalità e-learning, sono svolte le attività di formazione a distanza per i corsi di laurea triennale in Tecnologo della Comunicazione audiovisiva e multimediale, Operatore del turismo culturale e Scienze dei beni culturali e ambientali. A testimonianza degli stretti legami con il territorio del Polesine altre due importanti iniziative hanno riguardato le attività di formazione dell'Ateneo presso il territorio di Rovigo. La prima riguarda la seconda edizione del corso "Donne, politica, istituzioni", che ha avuto luogo nel mese di dicembre 2009 presso le due sedi di Ferrara e Rovigo della Facoltà di Giurisprudenza, con modalità didattica in streaming attivata tra l'Aula Magna della sede ferrarese e la sede rovigina. L'altra iniziativa ha riguardato la "Scuola di formazione per una consapevole cultura costituzionale", che ogni anno dedica un ciclo di lezioni ad un argomento legato alla Costituzione. Le lezioni, tenute da docenti della Facoltà di Giurisprudenza di Ferrara, si sono articolate in 6 incontri seminari (di 3 ore) rivolte agli iscritti ed un ciclo di 6 lezioni magistrali (di 2 ore) aperte anche alla cittadinanza. Infine è opportuno rilevare che, nel 2009, UNIFE ha partecipato alla definizione dei percorsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore per l'anno 2009/10 nell'ambito del Piano Triennale Regionale dell'offerta di Formazione Alta, Specialistica e Superiore 2008-2010. Tali percorsi formativi tecnici superiori sono finanziati dalla Regione Emilia-Romagna (in attuazione degli obiettivi del Fondo Sociale Europeo) e promossi dalle realtà formative locali e dalle scuole medie superiori al fine di rafforzare la coesione economica e sociale favorendo un elevato livello di occupazione. Partecipando a tale

iniziativa, l'Ateneo contribuisce alla valorizzazione delle competenze territoriali, sia attraverso la formazione di una classe dirigenziale e tecnica di alto livello sia attraverso il supporto alla crescita del livello di preparazione medio dei partecipanti a percorsi formativi post-diploma orientati all'inserimento nel mondo del lavoro.

L'attenzione che l'Ateneo riserva all'ambiente si riflette, in primo luogo, nelle attività istituzionali della didattica e della ricerca, attraverso lo sviluppo di corsi di formazione mirati alla creazione di figure professionali con specifiche competenze ambientali e la realizzazione di progetti di ricerca in campo ambientale. Tra questi compare il Corso di Laurea specialistica in Ecologia ed Evoluzione, il cui obiettivo è quello di formare risorse di elevato profilo, in grado di svolgere studi qualificati di analisi della biodiversità, sia dei fattori genetici, demografici e ambientali che l'hanno determinata, sia delle strategie e delle tecniche necessarie al suo mantenimento e alla sua gestione. Il raggiungimento di tale obiettivo è assicurato da due *curricula*, uno in Evoluzione e l'altro in Ecologia Applicata.

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.

Sin dall'edizione 2007 del Bilancio sociale (vedi 2.2), l'Ateneo ha elaborato un modello di rendicontazione del capitale intellettuale con l'obiettivo di fornire un quadro completo e trasparente del patrimonio intangibile dell'Università, inteso quale insieme di conoscenze, competenze e relazioni che costituiscono fattori determinanti nel processo di generazione di valore. Tra questi figurano anche indicatori inerenti il capitale relazionale che rappresenta la componente esterna del capitale intangibile e comprende tutte le relazioni tra l'ateneo e i soggetti coinvolti nelle attività di ricerca, sia in qualità di partner nei progetti nazionali e internazionali, che di aziende e di società spin-off con cui l'Ateneo collabora, trasferendo al territorio i risultati delle attività di ricerca e valorizzando sul mercato il know how e le tecnologie sviluppati internamente. Più in particolare, nell'ambito del Capitale Relazionale, lo schema adottato dall'Ateneo riguarda indicatori di:

- crescita e disponibilità al rinnovamento, che rappresenta la capacità dell'Ateneo di mantenere e di sviluppare le relazioni con i partner delle attività di ricerca (altre università, istituzioni, centri di ricerca, enti pubblici e privati,...);
- efficienza, che misura la soddisfazione dei partner e dei committenti delle attività di ricerca;
- stabilità, che misura la fidelizzazione dei partner, dei committenti e dei dipendenti nell'ambito delle attività di ricerca.

La struttura di governance di UNIFE riflette l'attenzione particolare rivolta agli interlocutori esterni, locali: dal 2004 lo Statuto dell'Ateneo prevede infatti un "Comitato dei Sostenitori" fra i propri organi (v. 1.4 e 2.1).

Relativamente ai partners strategici internazionali, il PST 2007-2009 ed il successivo (relativo al triennio 2010-2012) identificano Africa (in particolare Camerun), America Latina (in particolare Argentina e Brasile), Cina e Paesi dell'area mediterranea (come Marocco, Tunisia, Cipro, Israele, Libano) quali aree geografiche prioritarie per il potenziamento del processo di internazionalizzazione della ricerca. In linea con il PST, 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 (vedi 4.5).

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, 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. Lo Statuto dispone infatti che ciascun Dipartimento, nonché gruppi di docenti, possano promuovere la partecipazione dell'Università a centri o consorzi nazionali o internazionali interuniversitari o convenzionati con altri enti, sottoponendo il relativo progetto di convenzione all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Le modalità di organizzazione e di funzionamento di ogni centro o consorzio interuniversitario sono disciplinate dalla convenzione istitutiva e dal regolamento interno.

Il Regolamento di amministrazione e contabilità dispone che l'Università possa costituire o aderire ad enti, organismi e soggetti, di diritto pubblico o privato, inclusi gli spin off e le fondazioni universitarie, per il perseguimento di finalità istituzionali comuni ai partecipanti e per diffondere e valorizzare i risultati della ricerca scientifica. Con specifico riferimento alla scelta delle istituzioni straniere con le quali avviare un percorso di cooperazione (didattica/ricerca/formazione) attraverso accordi quadro, il Senato Accademico valuta, coerentemente con il PST, l'interesse

dell'Ateneo a legarsi all'istituzione estera proponente, anche sentite le strutture decentrate coinvolte. L'identificazione di partner strategici stranieri avviene anche attraverso incontri diretti con le delegazioni di istituzioni estere interessate a legarsi all'Università. I progetti e le attività congiunte scaturenti dagli accordi quadro di cooperazione e dalle iniziative di internazionalizzazione danno luogo a specifici accordi attuativi che, ove necessario, disciplinano anche gli aspetti legati alla proprietà intellettuale. Sul triennio 2007-2009, il trend relativo al numero di collaborazioni transnazionali attive a UNIFE rileva un tasso crescente. Nell'ambito della didattica, nel 2009 sono proseguite importanti collaborazioni avviate negli anni precedenti 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 (v. 4.2).

UNIFE 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.

UNIFE 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. Nell'anno 2009 è stato attivato un progetto ITN e un progetto IRSES sta completando la negoziazione contrattuale.

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini / clienti.

Tra i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo figurano certamente gli studenti che rappresentano anche i clienti del processo di formazione. In realtà lo studente assume una parte attiva in tale contesto, in quanto contribuisce in maniera determinante alla realizzazione della formazione universitaria e quindi alla trasformazione delle risorse messe a disposizione (docenti, servizi, strutture) in conoscenza e apprendimento. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare stakeholder è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente-studente. Il cambiamento di filosofia indotto nell'ultimo decennio dalle mutate condizioni di contesto socio-economico, ha spinto gli atenei ad una maggiore apertura verso il mondo circostante, con particolare riguardo ai bisogni dei principali portatori di interesse. Il coinvolgimento degli studenti nelle attività decisionali dell'Ateneo viene assicurato sia attraverso la previsione statutaria di uno specifico organo di rappresentanza, il Consiglio

degli Studenti, sia grazie alla partecipazione attraverso un proprio rappresentante in ciascuno dei due principali organi decisionali dell'Università, il Consiglio di Amministrazione e il Senato Accademico. Sempre attraverso propri rappresentanti, periodicamente eletti dal corpo studentesco, viene assicurato il loro coinvolgimento nei principali progetti innovativi che impattano sulle attività ad essi più strettamente inerenti. Sul fronte dei servizi sono state introdotte importanti innovazioni, soprattutto nell'ottica della tutela del diritto allo studio universitario e del miglioramento della qualità della vita universitaria, che vedono lo studente quale parte attiva del processo. Primo tra tutti va ricordato il completamento, avvenuto nel 2008, del percorso di certificazione ai sensi della Norma UNI EN ISO 9001 che richiede annualmente una verifica di mantenimento dei requisiti (vedi 5.2). In ogni fase del percorso di apprendimento lo studente può disporre inoltre dei servizi di orientamento, che comprendono iniziative di orientamento in ingresso a favore degli studenti dell'ultimo anno delle scuole secondarie superiori e degli studenti immatricolati, attività di sostegno a favore degli universitari e programmi di supporto post lauream, mirati ad agevolare l'inserimento professionale delle risorse formate.

Da alcuni anni è attiva la rete dei Manager didattici di ateneo, nata con l'obiettivo di migliorare i servizi connessi alla didattica e facilitare l'interazione tra studenti, docenti e personale amministrativo. A tal fine, il Manager didattico opera come facilitatore del processo formativo, supportando, da un lato, la direzione didattica e amministrativa dei diversi corsi di studi, dall'altro gli studenti (vedi 5.2). Composta da 17 membri, la rete è coordinata da un Manager d'Ateneo ed è distribuita su tutti i corsi di laurea. Tra i principali compiti dei Manager didattici figurano:

- fornire agli studenti informazioni sul corso di studio e sui servizi didattici offerti dalla Facoltà e dall'Ateneo, garantendo un adeguato raccordo con i docenti e con la struttura organizzativa;
- collaborare alla redazione dei regolamenti didattici e dei manifesti agli studi;
- fornire supporto per la pianificazione e la gestione delle attività didattiche, per l'orientamento in ingresso, il tutorato e i servizi di contesto (tirocini, PIL, mobilità internazionale);
- fornire supporto per il monitoraggio dell'erogazione dell'offerta didattica e dei servizi formativi e contribuire alle relative attività di valutazione.

Ai Manager didattici è affidata anche la rilevazione delle opinioni degli studenti in merito alla didattica. Nell'ambito del processo di valutazione della formazione, ogni anno l'Ateneo effettua una serie di indagini mirate a rilevare le opinioni degli studenti in relazione alla qualità dell'attività didattica e dei servizi offerti, che vanno ad aggiungersi a quelle condotte sul piano nazionale dal Consorzio interuniversitario AlmaLaurea. La valutazione dell'attività didattica universitaria è effettuata sulla base delle regole contenute nelle Linee guida di ateneo per la rilevazione

dell'opinione degli studenti sulla didattica, che recepiscono la normativa nazionale in materia e le indicazioni fornite dal Comitato statistico di ateneo. Nell'ambito del progetto Good Practice 2009, coordinato dal Politecnico di Milano, l'Ateneo ha realizzato un'indagine mirata a indagare la soddisfazione di studenti e docenti in merito all'utilizzo dei servizi bibliotecari ed una ulteriore indagine mirata a rilevare la qualità percepita dagli studenti in merito ai servizi forniti dalle segreterie. I risultati sono stati discussi e analizzati in vari incontri tra i responsabili dei servizi, il Rettore vicario e il Direttore amministrativo, in un'ottica di miglioramento del servizio offerto (*vedi 1.4*). Nel 2009, per il quarto anno consecutivo, l'Ateneo ha condotto, per conto del Nucleo di Valutazione interno, un'indagine con questionari on line, volta a monitorare l'opinione dei dottorandi iscritti all'ultimo anno di corso sulla qualità della formazione ricevuta durante il corso di dottorato e ad individuare elementi di soddisfazione e insoddisfazione rispetto al percorso intrapreso (*vedi risultati 6.1*).

Nel mese di settembre 2009 l'Emilia-Romagna ha partecipato per la prima volta alla Notte dei Ricercatori, l'evento europeo dedicato alla ricerca scientifica e alla figura del ricercatore. L'avvenimento, promosso dalla Commissione Europea e realizzato sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica, nonché con il Patrocinio della Regione Emilia-Romagna, ha come protagonisti i ricercatori, ai quali viene offerta l'opportunità di mostrare aspetti insoliti e curiosi del loro lavoro, anche al fine di sensibilizzare i giovani alla carriera scientifica. L'evento si compone di esperimenti, performance, spettacoli e incontri organizzati in 8 città della Regione Emilia-Romagna tra cui Ferrara. Mostrando alcuni dei più recenti campi di applicazione della ricerca in modo semplice e divulgativo, la "Notte dei Ricercatori" rappresenta infatti un'occasione unica per avvicinare il pubblico di ogni età al mondo della ricerca. A Ferrara, una pluralità di appuntamenti ha coinvolto i cittadini in un percorso ricco e sorprendente attraverso vari luoghi della città. Laboratori e spazi dell'Università sono stati aperti al pubblico per ospitare conferenze e dimostrazioni. Il centro storico della città è stato teatro di conferenze, caffè scientifici con conversazioni e musica, visite guidate al planetario gonfiabile e osservazioni celesti al telescopio.

Per favorire e sostenere la diffusione delle associazioni studentesche, annualmente l'Ateneo mette a disposizione, attraverso un apposito bando di gara, un fondo per finanziare le iniziative degli studenti in ambito culturale. Le associazioni degli studenti possono presentare i loro progetti e partecipare alla gara per l'assegnazione dei finanziamenti. Nell'anno accademico 2008/09 sono state finanziate 26 iniziative per un ammontare complessivo del finanziamento pari a 60.000 euro.

L'associazione Nicolò Copernico – Alumni dell'Ateneo estense, costituitasi nel 1999, si propone di conservare e rinsaldare nel tempo il patrimonio di legami umani, culturali e professionali, acquisito durante gli anni di

studio universitario, e di concorrere allo sviluppo dell'Università attraverso l'organizzazione di iniziative ed eventi divulgativi ed aperti non solo ai soci ma anche alla città. A tale scopo, nel corso del 2009, UNIFE ha ulteriormente consolidato il rapporto con l'Associazione per mezzo della stipula di una convenzione tesa a promuovere gli studi universitari come fondamentale momento di crescita umana e professionale. L'Associazione, che è apolitica e non persegue scopo di lucro, promuove ed organizza attività formative e di aggiornamento, nonché iniziative e manifestazioni culturali. Possono far parte dell'Associazione gli studenti ed i laureati, nonché i docenti ed il personale dell'Ateneo. Quest'ultimo aderisce anche al Polo Bibliotecario Ferrarese, istituito nel 2005 attraverso una convenzione fra l'Istituto per i Beni Artistici, Culturali e Naturali della Regione Emilia-Romagna, l'Università, la Provincia e il Comune di Ferrara. Al 31 dicembre 2009 aderivano al Polo 63 biblioteche al preciso scopo di condividere e rendere disponibile alla cittadinanza il patrimonio bibliografico complessivo. Lo sforzo di UNIFE verso la massima fruibilità dei propri servizi agli studenti e alla cittadinanza in generale è testimoniato anche dalla stipula, nel gennaio 2008, di una nuova convenzione con la Fondazione Zanotti allo scopo di "realizzare una rete infrastrutturale in grado di soddisfare esigenze di studio, utilizzo del tempo libero ovvero e più in generale, favorire occasioni di incontro e di socializzazione fra tutti gli iscritti all'Università di Ferrara" (art. 2). Grazie a tale convenzione sono state messe disposizione per l'apertura serale alcune sale studio (*vedi 5.2*). Tra le numerose iniziative informative e culturali che periodicamente l'Ateneo intraprende a favore della cittadinanza, significativa appare quella rientrante nell'ambito delle rendicontazioni del Bilancio sociale dell'anno 2007 e volta ad indagare i riflessi economici diretti e indiretti delle attività svolte sulla città e sull'economia locale. I risultati hanno evidenziato quanto, anche dal punto di vista economico, la presenza dell'Ateneo rappresenti un motore fondamentale per la città di Ferrara e per gli esercizi commerciali cittadini. In tal senso, fin dal 2007, UNIFE celebra la presentazione ufficiale di ogni nuova edizione del proprio bilancio sociale presso la sede istituzionale di uno dei più rilevanti stakeholder della città in segno di apertura e coinvolgimento verso l'intera città. Nel corso del 2010 inoltre, il Rettore ha deciso l'adesione dell'ateneo al progetto "Mettiamoci la faccia", promosso dal dipartimento della Funzione Pubblica e volto alla rilevazione, nelle segreterie studenti e nei servizi di mobilità internazionale, del grado di soddisfazione degli utenti attraverso l'utilizzo di emoticons.

4.3. Gestire le risorse finanziarie.

Il drastico calo di risorse finanziarie che ha investito il settore pubblico e in particolare quello universitario negli ultimi anni ha da un lato spinto verso una forte razionalizzazione nell'impiego dei mezzi a disposizione e dall'altro ha portato ad una politica di maggior diversificazione delle fonti di finanziamento.

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. Dopo l'approvazione del bilancio preventivo e prima dell'inizio dell'esercizio di gestione, viene predisposto il piano esecutivo di gestione in cui, in relazione agli obiettivi e ai programmi da realizzare nell'esercizio, sono individuati gli Uffici e/o i Centri di costo ai quali è data in carico la gestione amministrativa delle diverse tipologie di spesa. Tale strumento viene reso pienamente efficace con l'adozione del sistema di delega formale di varie funzioni e attività ai dirigenti e ai responsabili di ripartizione, individuato all'interno delle Linee operative di contabilità e periodicamente aggiornato in relazione all'evoluzione della struttura organizzativa e delle competenze. Con il progetto Cielonext, volto alla realizzazione di un nuovo software contabile per l'adozione della contabilità economico-patrimoniale, UNIFE ha di fatto dato avvio all'introduzione e sperimentazione della contabilità economica ed analitica per centri di costo, parallelamente a quella finanziaria. Lo stato avanzato del progetto è stato testimoniato dall'incentivo economico che il MIUR, nell'agosto 2010, ha riconosciuto, previa effettiva verifica, agli atenei sperimentatori. L'adozione della contabilità economico-patrimoniale risponde alla necessità di disporre di un set di informazioni più ampio e completo rispetto a quelle restituite dalla sola contabilità finanziaria in modo da poter regolare gli aspetti di efficienza ed efficacia della gestione. Il disegno è stato completato con l'introduzione, a partire dal 2007, di una nuova area gestionale, la Ripartizione Audit interno che annovera tra i suoi compiti quello di

effettuare le rilevazioni di natura quali-quantitativa nei vari ambiti in cui si estende l'attività dell'Ateneo, dalla formazione alla ricerca, agli aspetti di natura prettamente amministrativo-contabile. Essa si compone di tre unità organizzative rappresentate da Controllo di gestione, Statistica, Valutazione e programmazione. Le funzioni risultano pertanto riconducibili a: a) una misurazione sulle performance gestionali dei processi interni, b) una misurazione di natura prevalentemente economico-finanziaria (Ufficio Controllo di gestione), c) un monitoraggio di tipo strategico (Ufficio Valutazione e programmazione), d) una misurazione di tipo quali-quantitativo e di supporto informativo ad altre unità organizzative (Ufficio Statistica). Il controllo di gestione in particolare effettua l'analisi dei costi dell'organizzazione attraverso la contabilità economica e analitica, redigendo in particolare report periodici (quadrimestrali) per ciascuna area/Ripartizione e Plesso amministrativo, in cui vengono dettagliate varie tipologie di costi di competenza (costi del personale assegnato a ciascuna unità, costi telefonici VOIP e mobile, costi per utenze varie, materiale di consumo, costi/proventi assegnati dalla contabilità analitica) al fine di consentire un monitoraggio costante degli andamenti.

Parallelamente la Ripartizione Ragioneria e Contabilità, tradizionalmente presente nell'organigramma dell'organizzazione, ha ampliato i propri ambiti di attività verso un costante e severo monitoraggio del rispetto del fabbisogno finanziario assegnato all'Ateneo dal MIUR e verso l'adozione di sistemi che garantiscono una maggior efficienza e rapidità degli incassi e pagamenti quali l'ordinativo elettronico. Realizza inoltre, insieme all'unità di coordinamento dei plessi, le verifiche di regolarità amministrativo contabile sugli atti finanziari dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti dell'Ateneo. Gli indici più significativi di natura non finanziaria (rapporto tra spese fisse del personale e FFO, numero iscritti e immatricolati, personale in servizio suddiviso per categoria e genere, ecc...) ma che tuttavia provocano riflessi notevoli su quest'ultima vengono mantenuti costantemente sotto controllo e costituiscono gli allegati dei principali documenti dell'Ateneo quali il PST, il Bilancio finanziario, il Bilancio sociale. I controlli interni sono inoltre garantiti anche dal Collegio dei revisori dei conti che, come organo indipendente, svolge le verifiche amministrativo contabili, riportando gli esiti agli organi gestionali nonché su propri atti, che vengono resi disponibili ai responsabili delle varie aree.

Parallelamente l'Università di Ferrara ha iniziato in via sperimentale una politica centralizzata degli acquisti effettuando, nel corso del 2009, una procedura aperta comunitaria per la fornitura quadriennale di prodotti chimici per i Dipartimenti scientifici dell'ateneo, utilizzando il criterio del prezzo più basso.

La gara è stata inserita nel programma di ateneo di razionalizzazione degli acquisti, attraverso la programmazione e l'aggregazione del fabbisogno, al fine di realizzare possibili economie di scala. L'esperienza è risultata positiva sotto diversi profili:

- risparmio in termini di spesa (ribasso del 65,60% e prezzo bloccato, salvo aumenti ISTAT per tutta la durata del contratto);
- risparmio in termini gestionali (le strutture decentrate non devono selezionare il fornitore per ogni acquisto, ma si limitano ad effettuare ordini);
- cambiamento “culturale” nella gestione del processo “acquisti”, puntando sul concetto di programmazione del fabbisogno a medio/lungo periodo.

A partire dal 2006 inoltre alcuni servizi complementari quali vigilanza delle strutture, portierato, stampe di pergamene e diplomi, dopo un accurata analisi costi benefici, sono stati esternalizzati sulla base di specifiche gare. Negli ultimi due anni l'Ateneo ha inserito tra le variabili gestionali da monitorare anche quella relativa alla dimensione dei rischi in previsione della realizzazione di una vera e propria gestione orientata a questo aspetto. Di conseguenza, nel corso del 2008-2009 è stata realizzata la partecipazione ad un tavolo di lavoro nazionale tra pubbliche amministrazioni, presso CISPA – Centro Interdipartimentale di Studi sulla Pubblica Amministrazione presso l'Università di Roma “Tor Vergata”, con l'obiettivo di redigere linee guida comuni per le pubbliche amministrazioni italiane per l'identificazione e la gestione dei rischi.

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Il cambiamento organizzativo e gestionale della struttura amministrativa dell'Ateneo previsto dal documento di programmazione strategica 2007-2009 ha assegnato un ruolo particolare alle tecnologie ICT, soprattutto nell'ambito della gestione e dell'elaborazione delle informazioni e dei flussi documentali. Uno degli obiettivi perseguiti in questi anni dall'area informatica è stato quello di integrare i vari sistemi informativi utilizzati per la didattica, la ricerca, la gestione del personale, la contabilità e in generale i servizi di comunicazione dell'Ateneo.

La struttura telematica di interconnessione su cui si basa il sistema informatico di ateneo è la rete metropolitana MAN ad alta capacità, resa disponibile dalla società Lepida s.p.a. grazie ad una convenzione di sperimentazione siglata con la Regione Emilia-Romagna.

Per semplificare la presentazione sintetica dell'intero sistema informativo può essere utile separare la parte di front office da quella di back office. La parte di front office è composta da molti servizi e applicazioni recentemente sviluppati con tecnologie *Web 2.0* e *Open Source*. In quest'area, i progetti più significativi e consistenti sono senz'altro i servizi *VoIP-Fe*, *myDesk@UniFe* e il nuovo portale di ateneo (vedi 4.5). Il portale è il principale strumento di comunicazione dell'Ateneo e permette anche un facile accesso a tutti i servizi e a tutte le applicazioni informatiche che UNIFE mette a disposizione dei suoi utenti. Tutta l'architettura del portale è completamente realizzata con tecnologie *Open Source* e utilizza *Plone* come sistema per la gestione delegata dei contenuti (CMS). Il portale www.unife.it è composto da circa 200 siti per un totale di 9.000 pagine, con 878 redattori (utenti

UNIFE che gestiscono autonomamente almeno un sito o una pagina). Oltre agli aspetti tecnici, è importante segnalare la complessa riorganizzazione dei processi di produzione delle informazioni sul portale e quella dei gruppi di lavoro che si occupano del portale, che ha visto coinvolto sia personale informatico che personale dell'Ufficio Comunicazione dell'Ateneo.

L'ultima riorganizzazione del Portale d'ateneo, inserita nel PST 2007-2009, parte nel 2005 e prosegue con la delibera del Senato Accademico del gennaio 2007 in cui vengono definiti gli obiettivi e le finalità del Progetto e le linee guida per la realizzazione. Il portale ora è il principale strumento di comunicazione esterna e interna dell'Ateneo relativamente alle attività della didattica e della ricerca nonché dell'uso dei servizi informatizzati per gli studenti e il personale strutturato. Alcune realizzazioni di rilievo sono: le home page docenti il cui contenuto è alimentato automaticamente dai data base delle altre procedure d'ateneo e dal sito <http://docente.cineca.it/> del ministero; la gestione dell'orario lezioni e il servizio online di prenotazione aule. Accanto a ciò, i siti dei corsi di studio e delle Facoltà contribuiscono a garantire molti dei requisiti di trasparenza previsti dalla normativa per i corsi di studio oltre a dare visibilità e a fare azione di informazione per l'offerta formativa dell'ateneo.

L'architettura del back office di UNIFE è invece composta da alcune “tradizionali” applicazioni, sviluppate da fornitori esterni all'Ateneo e che supportano i servizi gestionali nelle diverse aree:

- *Area didattica*: la gestione integrata della carriera degli studenti è affidata all'applicativo ESSE3, di Kion/Cineca. che permette anche la raccolta dei dati relativi al Diploma Supplement e il rilascio del documento. Il modulo ESSE3 è stato inoltre adottato per la verbalizzazione *on-line* del voto di esame. Partita in fase sperimentale nell'a.a. 2007/08 sugli insegnamenti del primo anno di alcune Facoltà, tale modalità di registrazione è stata estesa, a partire dall'a.a. 2008/09, agli insegnamenti del primo anno di tutte le Facoltà e a quelli del secondo anno delle Facoltà pilota. Dall'a.a. 2009/10, infine, il servizio è stato esteso a tutti gli insegnamenti dell'Ateneo.

In virtù della positiva esperienza e dei risultati conseguiti, a febbraio 2010 UNIFE è stata incaricata dal Dipartimento per la digitalizzazione della pubblica amministrazione e l'innovazione tecnologica (DIT) del Ministero della Pubblica Amministrazione di formulare e condividere a livello nazionale delle linee guida per rendere la registrazione degli esami un processo completamente dematerializzato. Le linee guida, la cui principale innovazione consiste nell'introduzione, a partire dall'a.a. 2010/11 della firma digitale remota, sono state successivamente approvate, sia dal DIT che dal MIUR.

Sempre in ambito didattico, è partito nell'anno 2010 l'applicativo U-GOV- Didattica di Cineca per la pianificazione dell'offerta formativa dalla progettazione alla fase di attivazione e di gestione, che consente di trasferire i dati introdotti direttamente alle banche dati ministeriali e all'applicativo ESSE3 per la gestione delle carriere studenti. L'applicativo

raccorda il flusso documentale che proviene dalle Facoltà con le esigenze di valutazione del Nucleo di Valutazione e degli organi dell'Ateneo in fase di progettazione dell'offerta e permette, dopo le delibere di approvazione, di utilizzare le informazioni inserite per tutte le fasi successive di comunicazione al MIUR e di organizzazione e gestione delle attività didattiche entro l'Ateneo. Un ulteriore applicativo, realizzato *in house* dall'Ateneo, noto come PFM, permette la gestione *on-line* di tutti i vari passaggi relativi all'attivazione e alla gestione delle iniziative di formazione continua (corsi di formazione, di perfezionamento, master di primo e secondo livello); a questo applicativo, accessibile via *web*, fanno riferimento i docenti che progettano i corsi e numerosi uffici (post-laurea, ragioneria, ufficio del personale, plessi dei Dipartimenti) (*vedi 4.5*);

- *Area della ricerca*: nel 2007 è stato attivato l'applicativo del Cineca U-GOV Prodotti della Ricerca, catalogo e valutazione; esso raccoglie tutti i prodotti della ricerca dei docenti UNIFE (non solo le pubblicazioni) e viene utilizzato anche per i processi di valutazione necessari per l'assegnazione delle risorse messe a disposizione con i bandi FAR (Fondo di Ateneo per la Ricerca) interni all'Ateneo. Tale applicativo inizialmente è stato popolato automaticamente con le pubblicazioni presenti nel sito <http://docente.cineca.it/>, successivamente è diventato l'unico punto d'inserimento dei prodotti della ricerca, alimentando automaticamente il sito del MIUR e gli altri database presenti in ateneo. In particolare da U-GOV Ricerca vengono prelevati i dati sui prodotti della ricerca per la parte di generazione automatica delle home-page dei docenti sul Portale d'Ateneo. U-GOV-Ricerca alimenta anche l'applicativo Sharescience, vetrina della ricerca applicata, adottato per promuovere e supportare l'attività dell'ILO dell'Ateneo nei rapporti con i soggetti terzi. Un terzo database, ATOMO, è stato utilizzato per mappare le strutture disponibili, i dati relativi alle strumentazioni scientifiche, quelli relativi ai finanziamenti e contratti UE e i visitatori. Quando verranno attivati applicativi per la gestione della manutenzione delle strutture (NETTARE), per la valutazione del rischio delle strumentazioni scientifiche (SOSIA – *vedi 4.6*) e procedure per la gestione e la rendicontazione dei progetti della ricerca (U-GOV Gestione Progetti), ATOMO sarà dismesso.

E' in atto in collaborazione con Cineca l'analisi del modulo U-GOV Gestione Progetti, che intende assicurare la gestione dei progetti di ateneo (in primis quelli di ricerca) sia in fase di svolgimento, per il controllo in itinere delle spese, sia *ex post* ai fini della successiva rendicontazione, tenendo altresì in considerazione la valorizzazione del "tempo-uomo" lavorato (attraverso appositi *timesheets*). L'applicativo è strutturato in 3 moduli funzionali: Anagrafica progetti e budgeting (con integrazione con la contabilità); Gestione del Timesheet (rendicontazione dell'effort delle risorse umane);

Reportistica (rendicontazione economica e controllo di gestione).

- *Area amministrativa*: per la gestione della contabilità economico-patrimoniale, UNIFE ha sviluppato, in collaborazione con vari Enti locali ed una software-house specializzata in soluzioni informatiche per la Pubblica Amministrazione, l'applicativo CieloNext (*vedi 4.3*). L'Ateneo si avvale per la gestione economica e giuridica del personale dell'applicativo Cineca CSA che consente la gestione delle carriere del personale, stipendi, missioni, ecc. Praticamente tutte le procedure usate in Ateneo utilizzano i dati dell'anagrafica CSA. Per quello che riguarda il protocollo informatico, UNIFE utilizza Titulus, recentemente esteso a tutti i Dipartimenti e utilizzato per la gestione delle delibere degli organi di governo. Da citare anche: l'introduzione del mandato informatico anche in questo caso estendendo la possibilità a tutti i Dipartimenti; l'adozione a livello di gestione del personale del software per la gestione delle competenze (U-GOV Risorse Umane, Rilevazione Competenze e Valutazione); l'adozione di un software per la manutenzione e la gestione del patrimonio edilizio (la nuova versione di tale applicativo è Nettare).

Dal panorama delle applicazioni di back office emerge la complessità dell'architettura e l'eterogeneità degli applicativi coinvolti, in termini di tecnologie, produttori, ecc. Per superare questa frammentazione, UNIFE ha compiuto la scelta fondamentale di investire risorse nello sviluppo di un sistema di data warehouse di ateneo, come luogo dove giungono le informazioni e vengono rielaborate per consentire al livello di vertice dell'organizzazione, alto e intermedio, di gestire le sfide future. Tutto questo soddisfacendo un criterio basilare come punto fermo: una informazione, una imputazione. Se un dato serve due volte deve essere recuperato nel database dove è presente senza richiedere una nuova imputazione. Seguendo questa linea, è stato avviato un progetto di ateneo, denominato ARCA (Area della Ricerca: la Cooperazione Applicativa) con gli obiettivi di comporre il quadro del modello dei dati di interesse per tutta l'area della ricerca e di realizzare i componenti software (tipicamente *web services*) che permettono l'integrazione e la cooperazione dei differenti applicativi sopra indicati. Grazie al data warehouse è stato possibile varare il cruscotto degli indicatori (*vedi 1.2*). L'attività di controllo di gestione, collegata strettamente all'avvio della contabilità economica patrimoniale, trova le sue coordinate sia nel Regolamento di Amministrazione e Contabilità ridefinito in previsione della realizzazione del progetto, sia nelle responsabilità individuate a livello di gestione del personale.

Nel marzo 2008 il Consiglio di Amministrazione ha varato il progetto 'DEMA' ("Reingegnerizzazione del Work-Flow Documentale e attuazione delle disposizioni contenute nel Codice dell'amministrazione digitale (C.A.D.) La concreta applicazione del C.A.D. all'interno dell'amministrazione universitaria prevede

l'effettiva automazione dei procedimenti, tramite l'introduzione della gestione elettronica documentale. Nell'ambito del progetto sono stati formalizzati sia un accordo di programma tra l'Università degli Studi di Ferrara, l'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", l'Università degli Studi di Macerata e il Politecnico di Torino per la collaborazione sulle tematiche relative al progetto stesso sia, nel mese di giugno 2009 l'avvio di una collaborazione tra l'Ateneo ferrarese e la Regione Emilia-Romagna nell'ambito della quale l'Ateneo è stato individuato quale ente sperimentatore dei servizi tecnologici documentali nell'ambito del Progetto del Polo archivistico regionale (PAR-ER). Il piano operativo del progetto, della durata di tre anni, ha previsto la costituzione di un gruppo di controllo e di un gruppo operativo.

4.5. Gestire la tecnologia

Parallelamente al rafforzamento della dotazione di strutture innovative a supporto della ricerca, nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha operato importanti rinnovamenti sotto il profilo dell'innovazione tecnologica dei processi e dell'organizzazione interna, puntando al raggiungimento dei più elevati livelli di dematerializzazione documentale e virtualizzazione degli applicativi di interesse per gli studenti, i docenti e il personale. Per mezzo della revisione del sistema informativo di ateneo, dell'introduzione di nuove tecnologie ICT, nonché di importanti investimenti in capitale umano, UNIFE ha voluto impegnarsi nel miglioramento dell'efficienza interna delle proprie strutture e della qualità dei servizi offerti.

L'applicativo *ESSE3*, di *Kion/Cineca*, fornisce servizi on-line di "segreteria virtuale". In particolare, tenuto conto degli obiettivi del PST 2010-2012 dell'Università di Ferrara, si è ritenuto indispensabile adottare una politica di innovazione dei servizi informatici in grado di offrire agli studenti la possibilità di gestire on line :

- Iscrizione;
- rilascio di certificazione;
- pagamento dei contributi inerenti la carriera scolastica;
- registrazione degli esami.

Queste procedure consentono agli studenti di interagire con l'Amministrazione universitaria senza doversi materialmente recare presso gli uffici addetti alla gestione della loro carriera o cercando di ridurre al minimo indispensabile il numero degli accessi alle Segreterie studenti. Le procedure attivate sono rese fruibili mediante:

- ✓ predisposizione di informative e percorsi guidati pubblicate sul Portale dell'Università e tradotte in lingua inglese per agevolare gli studenti stranieri;
- ✓ revisioni e aggiornamenti periodici delle informative a cura degli Uffici erogatori dei servizi;
- ✓ attribuzione allo studente di username/userID (nome utente) e di una password che consente l'accesso al proprio profilo personale collegandosi da qualsiasi postazione internet all'indirizzo <http://studiare.unife.it> ed effettuando il login;

- ✓ assegnazione di casella e.mail di posta elettronica gratuita che consente il contatto con i professori, con le segreterie studenti e con il Manager didattico;
- ✓ assistenza continua agli studenti mediante l'attivazione di servizi quali: segreterie telefoniche, corrispondenza tramite casella di posta unife.it, predisposizione di FAQ (Frequently asked questions).

Per il pagamento dei contributi, previo accordo con la Banca tesoriere, è stata introdotta anche la possibilità del versamento direttamente online con carta di credito dei circuiti Visa o Mastercard, anche non intestata allo studente/dottorando.

La verbalizzazione on-line del voto di esame è partita in fase sperimentale nell'a.a. 2007/08 sugli insegnamenti del primo anno delle Facoltà di Economia, Farmacia e Ingegneria, dopo di che è stata estesa, a partire dall'a.a. 2008/09, agli insegnamenti del primo anno di tutte le Facoltà e a quelli del secondo anno delle tre Facoltà pilota. Dall'a.a. 2009/10, infine, il servizio è stato esteso a tutti gli insegnamenti dell'Ateneo. L'informatizzazione della gestione degli esami ha permesso di ridurre il lasso di tempo che intercorre fra il superamento di un esame e l'effettiva annotazione nei registri accertanti la carriera degli studenti, con importanti miglioramenti in termini di efficienza e ai fini dell'erogazione dei benefici del diritto allo studio.

Per la gestione della contabilità economico-patrimoniale, l'Ateneo ha sviluppato, in collaborazione con vari Enti locali ed una *software-house* specializzata in soluzioni informatiche per la Pubblica Amministrazione, l'applicativo *CieloNext* (vedi 4.3) Il progetto nasce dall'esigenza di disporre di uno strumento contabile innovativo che consenta la gestione della contabilità finanziaria pubblica parallelamente alla gestione della contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo. Dal progetto *CieloNext* sono, inoltre, nati due nuovi progetti: uno relativo alla gestione delle richieste di acquisto on line e l'altro per la gestione del patrimonio bibliotecario. In particolare per la gestione delle richieste d'acquisto on line, l'Amministrazione universitaria ha acquistato nel corso dell'anno 2008 il software denominato GESTO per la gestione degli ordini e del magazzino, allo scopo di:

- consentire il rispetto dei canoni normali della gestione magazzino (anagrafica, carico, scarico, soglia di riordino);
- eseguire la gestione degli ordini da parte degli utenti (docenti e personale tecnico amministrativo);
- permettere il controllo della spesa fino al singolo centro di costo.

La procedura GESTO consente:

- agli utenti di richiedere il materiale di consumo necessario allo svolgimento delle rispettive attività e di conoscere in tempo reale il costo che la richiesta comporta;
- ai responsabili di struttura di autorizzare o non autorizzare e di modificare la richiesta inoltrata dagli utenti esercitando in concreto un'azione di possibile calmiera della spesa;

- agli Uffici amministrativi addetti all'approvvigionamento di provvedere agli acquisti centralizzati di materiale di consumo potendo esercitare un costante monitoraggio delle giacenze;
- alla Dirigenza di garantire il monitoraggio trimestrale, sulla base di un modello reportistico per il controllo di gestione.

La procedura è stata applicata, in prima battuta con decorrenza dal febbraio 2009, nell'ambito degli uffici del Rettorato per poi estendersi ai plessi e alle strutture decentrate.

L'adozione della procedura è strumento operativo per la realizzazione degli obiettivi individuati nei piani strategici triennali dell'Università di Ferrara, dove tra gli altri è indicato: “- completare l'adozione della contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo”

L'Ateneo si avvale inoltre di applicativi innovativi anche per la gestione economica e giuridica del personale (applicativo *CSA*, fornito dal *Cineca*), per la gestione del patrimonio edilizio (software *Dedax*), per la gestione delle delibere degli organi di governo (protocollo informatico *Titulus*).

Nel corso del 2009 l'Università di Ferrara ha realizzato il progetto *Wi4Fe*, che ha permesso di completare la copertura Internet senza fili di tutte le strutture didattiche, rendendo quella dell'Ateneo una delle principali reti *wireless* del sistema universitario italiano. Il progetto *Wi4Fe*, che ha comportato un investimento complessivo di 215.000 euro è stato cofinanziato dal Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie del Ministero della Pubblica Amministrazione (90.000 euro di finanziamento dell'Ateneo, 30.000 euro del Comune di Ferrara, e 95.000 euro del Ministero). Particolarmente significativa nell'ambito di tale progetto è stata la partnership con il Comune di Ferrara. Grazie alla partecipazione del Comune infatti, studenti e docenti dell'Ateneo ora possono accedere alla rete *Wi-Fi* del Comune autenticandosi con le stesse credenziali usate in Ateneo. Il successo del servizio tra gli studenti è dimostrato dal dato relativo agli accessi alla rete: al 2009, il traffico generato dagli studenti con il *wireless* di Ateneo supera costantemente quello generato dalle postazioni informatiche collegate alla rete fissa.

Oltre alla realizzazione della rete *wireless*, è significativo ricordare il progetto di collaborazione con *Google* che ha permesso di fornire a tutti gli studenti il servizio *myDesk@UniFe*, basato sui nuovi strumenti Web 2.0. Il servizio consiste in un innovativo pacchetto di applicazioni pensato per offrire un completo ambiente di lavoro via web e quindi accessibile da qualunque PC collegato alla rete Internet. Grazie all'accordo con *Google*, l'Ateneo ha potuto dotare i suoi 17.000 studenti, i suoi docenti e il proprio personale, di una scrivania virtuale, completa di posta elettronica, software *Office* e un'area *on-line* dove salvare il proprio lavoro. Il servizio *myDesk@UniFe* non solo garantisce un livello di prestazione e qualità superiore ma ha anche consentito all'Ateneo di eliminare i costi di gestione associati alla fornitura

interna del servizio di posta elettronica. *Google* ha infatti fornito il servizio gratuitamente (vedi 5.2).

Per rispondere all'esigenza di una corretta gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca dei quali l'Università è beneficiaria, l'Ateneo sta attivando l'applicativo *CINECA U-GOV PJ*, che consentirà ad ogni singolo docente o ricercatore coinvolto in un progetto di ricerca, nonché al personale amministrativo interessato nelle strutture decentrate e centrali, di gestire contabilmente il progetto in modo organico. In futuro lo strumento consentirà altresì la rendicontazione scientifica dei progetti di ricerca di UNIFE. L'Ateneo utilizza inoltre due banche dati bibliografico-citazionali: *ISI-Web of Knowledge Journal Citation Reports* per la consultazione dei dati di Impact Factor e ranking per la valutazione della ricerca interna all'ateneo e *Scopus*, acquisito in previsione della Valutazione Quinquennale della Ricerca, sul quale vengono effettuati controlli quotidiani sui dati presenti e vengono inviate richieste di correzione al fine di ottenere congruenza e maggiore veridicità delle informazioni contenute.

L'Ateneo ha dato e dà tuttora diffusione delle proprie attività a livello internazionale attraverso la Banca dati *CINECA* degli accordi internazionali.

Per rispondere all'esigenza di diffusione dei finanziamenti internazionali alla ricerca evitando, nel contempo, il fenomeno dello spamming, l'Ateneo ha istituito una sezione del proprio portale dedicata a tali finanziamenti e alla gestione dei relativi progetti, ha attivato il servizio informativo *FIRST* (<http://first.aster.it>) e ha aderito alla rete *RISSET* del Ministero degli Affari Esteri. La sensibilizzazione degli utenti di UNIFE all'utilizzo di tali fonti di informazione ha consentito di eliminare l'informazione spersonalizzata via e-mail.

Al fine di favorire la mobilità transnazionale dei ricercatori, su apposita sezione del portale di ateneo vengono pubblicizzate le opportunità di ricerca all'estero, anche attraverso un link al sito della Commissione Europea *EURAXESS*.

Nell'ambito del Progetto Mediterraneo, che si propone di incrementare azioni specifiche di didattica e ricerca sul bacino geografico del Mediterraneo (vedi 4.1), l'Ateneo sta attivando una banca dati delle attività di cooperazione internazionali contenente gli accordi e le collaborazioni tra UNIFE e i partner stranieri dell'Area Mediterranea.

Nell'ottica della completa digitalizzazione dei processi, nell'anno 2009 l'Università ha introdotto le seguenti ulteriori innovazioni di carattere trasversale alle varie aree di gestione:

- la revisionare della “Procedura per la denuncia infortuni studenti e soggetti ad essi equiparati” che stabilisce la modalità di registrazione degli eventi incidentali occorsi agli studenti dell'Università, ai fini della corretta comunicazione delle informazioni agli organi di competenza.
- l'avvio del servizio di prenotazione online delle aule informatiche per tutto l'Ateneo tramite il sito <http://orario.unife.it>. Il servizio permette di poter prenotare in tempo reale e autonomamente le aule

disponibili evitando intermediazioni. Il servizio permette inoltre agli studenti di visualizzare, e personalizzare, il calendario settimanale delle lezioni in maniera interattiva direttamente dai siti dei corsi di studi. Al fine di ottimizzare la pianificazione dell'occupazione delle aule, il sistema prevede anche una funzione di reportistica volta ad analizzare le ore di occupazione per aula, le ore di occupazione complessiva per struttura e le ore di occupazione complessiva per ogni struttura esterna.

- l'implementazione di una procedura web (PFM-procedura Perfezionamento Formazione Master) per la creazione e la gestione delle proposte di istituzione dei master universitari, corsi di perfezionamento e corsi di formazione. Tale procedura è in grado di offrire un notevole valore aggiunto in termini di semplificazione dei processi amministrativi e quindi di efficienza organizzativa. Essa, infatti, permette a tutte le strutture di ateneo coinvolte nel processo di istituzione/gestione di un corso post laurea di operare in completa sinergia. La procedura permette altresì al docente universitario di inserire proposte per nuovi corsi tramite un percorso guidato, toccando tutti gli aspetti amministrativi ed economici, per seguirne poi in tempo reale le fasi amministrative degli organi universitari.

Infine, ad ulteriore conferma della strategicità dell'innovazione tecnologica nel processo di rinnovamento dell'Ateneo, è significativo ricordare che quella di Ferrara è la prima Università italiana a essersi dotata di un sistema di fonia completamente VOIP - il VOIP-FE - interamente realizzato con tecnologie *Open Source*. Il progetto VOIP-FE, realizzato completamente *in house* dai tecnici informatici dell'Ateneo in collaborazione con docenti e ricercatori del Dipartimento di Ingegneria, permette di ricevere ed effettuare chiamate dal proprio PC attraverso la rete Internet.

4.6. Gestire le infrastrutture

Nell'Ateneo ferrarese da diverso tempo vi è attenzione riguardo ai temi dell'accessibilità fisica degli edifici. Recentemente, dal 2000 anche in attuazione della Legge n. 17/1999, questo tema ha assunto maggiore evidenza ed ufficialità grazie alla nomina, da parte dei rettori che si sono avvicendati, della figura del "Delegato del Rettore per la disabilità" che, in tale veste, è entrato a far parte della "Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità", una commissione costituita in modo stabile presso il MIUR che opera con incontri periodici presso le varie università italiane.

Nell'ambito delle iniziative dei Delegati del Rettore per la disabilità sono stati eseguiti vari censimenti, con cadenza periodica, delle barriere architettoniche presenti negli edifici dell'Università di Ferrara con particolare riguardo agli aspetti strutturali.

Sulla base della "fotografia" della situazione reale emersa dal censimento si provvede a programmare, di anno in anno, lavori di adeguamento per l'eliminazione delle barriere architettoniche laddove si riscontrano la

necessità di intervenire per la presenza di dipendenti/utenti con disabilità motorie.

Nel corso degli anni sono stati svolti numerosi lavori per l'eliminazione delle barriere architettoniche negli edifici e spazi pubblici e quindi per garantire l'accessibilità, l'adattabilità e la visitabilità degli edifici. A titolo esemplificativo e non esaustivo, i lavori eseguiti hanno riguardato: installazione di montascale, installazione di ascensori a 2 o più piani, installazione di rampe/pedane esterne ed interne ai fabbricati, realizzazione/adattamento di servizi igienici, installazione/realizzazione di segnaletica nei parcheggi per riservare posti auto ai disabili, realizzazione di postazioni per portatori di handicap all'interno delle aule, ecc.

Le attività di adeguamento vengono svolte anche su segnalazione diretta dello studente disabile in quanto è stato istituito un apposito ufficio denominato "Servizio S.M.S." che raccoglie indicazioni al fine di eliminare criticità strutturali ed allo scopo di adottare soluzioni logistiche utili a favorire l'accessibilità ai luoghi dell'Ateneo degli studenti disabili.

Il "Servizio S.M.S." inoltre offre a tutti gli studenti dell'Ateneo con disabilità un servizio personalizzato per aiutarli nel corso degli studi e fornire loro i sussidi tecnici e didattici necessari per il superamento degli esami. Questo servizio inoltre mette a disposizione un tutorato specializzato per la disabilità con la presenza di psicologi specialisti, avvalendosi di una équipe di figure professionali con specifiche qualifiche sui diversi ambiti di intervento (vedi 5.2).

UNIFE sta realizzando, su progetto approvato dal Ministero del Lavoro, un software SOSIA (Software Operativo Sicurezza in Ateneo) mirato alla valutazione del rischio ed alla gestione della sicurezza degli ambienti di lavoro dell'Ateneo. L'utilizzo di strumenti informatici per la valutazione del rischio rappresenta un approccio ormai consolidato da parte delle aziende sia pubbliche che private ma difficilmente applicabile tramite un prodotto standard ad una realtà, quale è quella universitaria, estremamente eterogenea e dinamica. SOSIA quindi, pur mutuando gli algoritmi di valutazione del rischio già riconosciuti e validati dagli enti preposti, presenta, quale aspetto profondamente innovativo, l'accessibilità dello stesso da parte dei lavoratori ferma restando l'imprescindibilità della valutazione nonché validazione del dato da parte del datore di lavoro. La massima accessibilità al sistema consente, puntando su principi cardine della cultura della sicurezza quali competenza, formazione e consapevolezza, di mantenere aggiornata la valutazione dei rischi nonostante la dinamicità delle linee di ricerca e il turnover del personale. Ad oggi il software, progettato e realizzato in conformità al SGS adottato dall'Ateneo, è in fase di sperimentazione presso i Dipartimenti di Chimica, Scienze Farmaceutiche e Ingegneria, al fine di poterne implementare e consolidare l'efficacia e la funzionalità attraverso il feedback degli operatori coinvolti.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha rafforzato in misura significativa l'impegno nei confronti di una gestione ambientalmente sostenibile delle proprie attività,

ispirata a criteri di risparmio, razionalità e sobrietà dei consumi, nonché ai principi di ecogestione delle strutture universitarie in quanto erogatrici e consumatrici di beni e servizi. Le principali azioni intraprese sono state promosse e orientate dall'attività di un'apposita Commissione di studio per l'ottimizzazione e la riduzione dei consumi idrici ed energetici, che ha operato tra il 2006 e il 2007 con l'obiettivo di garantire l'adempimento del complesso delle normative comunitarie, nazionali e regionali in materia di tutela ambientale, risparmio energetico e riduzione della produzione di rifiuti. Le indicazioni fornite dalla Commissione si sono tramutate in piani di intervento sulle strutture universitarie e linee guida per l'applicazione di "buone prassi". Sul fronte del risparmio energetico si è perseguita la strategia di conversione dalle preesistenti fonti di riscaldamento degli ambienti, costituite dai combustibili fossili tradizionali (gasolio da riscaldamento e gas naturale) a fonti rinnovabili ad impatto ambientale sostanzialmente pari a zero, grazie alla rete cittadina di teleriscaldamento geotermico. La quasi totalità delle strutture dell'Ateneo è ad oggi servita dal teleriscaldamento, con la sola esclusione di pochi edifici non ancora raggiunti dalla rete di distribuzione, per i quali si utilizza comunque il gas metano al posto del ben più inquinante gasolio od olio combustibile BTZ. L'impiego della geotermia ha contestualmente consentito di ottenere significativi riscontri in materia di contenimento dei costi e di beneficiare di agevolazioni fiscali. Si è provveduto inoltre ad una riduzione dei tempi di funzionamento a regime degli impianti, concordando con la società distributrice (Hera spa) le regolazioni della temperatura dei fluidi al fine di ottenere un abbattimento negli orari non lavorativi e nei periodi festivi, in particolare in occasione dei "ponti lunghi"; adottando questa misura, nel 2009 si è registrata una riduzione dei consumi significativa rispetto all'annata termica 2008. In merito alle spese per utenze elettriche, da marzo 2008, conseguentemente ad una fase di rilevazione e studio delle possibilità esistenti sul mercato, l'Ateneo acquista energia elettrica sul mercato libero, ottenendo un risparmio medio del 12% rispetto al mercato "vincolato". L'ottimizzazione del consumo di energia elettrica è realizzata anche attraverso la normale attività di manutenzione degli edifici universitari, sostituendo gli impianti obsoleti, rendendo più efficienti i sistemi di illuminazione degli ambienti e applicando dove possibile le nuove tecnologie, quali la domotica, in modo da evitare consumi inutili dovuti alla disattenzione degli utenti. Al fine di monitorare l'andamento dei consumi non solo in termini di spesa, dal 2008 è stato implementato un sistema di contabilizzazione fisica (consumo di luce espresso in Kwh, di acqua in metri cubi, di carta in n. di risme etc.) che affianca ai dati economici gli indicatori fisici relativi a tutti gli ambiti di impatto ambientale delle attività dell'Ateneo, consentendo in prospettiva la valutazione e il controllo degli impatti più rilevanti. In merito all'ottimizzazione della logistica e dei trasporti, ottemperando a quanto previsto dal DM 27

marzo 1998 avente ad oggetto la mobilità sostenibile nelle aree urbane, dal 2007 l'Ateneo ha provveduto a nominare la figura del Mobility manager. Il compito principale di quest'ultimo consiste nel promuovere l'utilizzo del trasporto pubblico collettivo e di ogni altra forma di mobilità sostenibile, a scapito dell'uso del mezzo privato da parte dei singoli dipendenti.

A tal fine a partire da fine 2008 sono state stipulate due convenzioni di durata annuale per l'acquisto di abbonamenti annuali ai mezzi di trasporto pubblico a tariffa agevolata, sia per le tratte urbane che per le tratte extraurbane, da parte del personale tecnico-amministrativo. Ciò è stato possibile grazie alla collaborazione nel 2008 con l'AMI (Agenzia Mobilità ed Impianti) di Ferrara, e nel 2009 con il TPF (Trasporto Pubblico Ferrarese). L'Amministrazione intende procedere al rinnovo di tale iniziativa, ed attualmente, sulla base dei dati raccolti negli ultimi due anni, sta valutando l'onere economico da impegnare per il 2011 e le modalità di applicazione della scontistica sugli abbonamenti.

Già da alcuni anni all'interno delle strutture dell'Ateneo viene realizzata la raccolta differenziata dei rifiuti quali carta, vetro e plastica, oltre che dei toner e delle batterie, in collaborazione con il gestore del servizio pubblico del Comune di Ferrara (Hera Spa). In particolare a fine 2009 è stato stipulato un accordo tra UNIFE, Hera S.p.A. e l'Autorità d'Ambito Territoriale Ottimale per i servizi pubblici (denominata AATO6) per l'implementazione del servizio di raccolta differenziata all'interno del Polo Scientifico Tecnologico, all'interno del quale è stata allestita, a cura e spese dell'Università, un'apposita area ecologica costituita da un deposito temporaneo dei rifiuti speciali e una zona dedicata alla raccolta differenziata.

Al fine di perseguire il potenziamento della raccolta differenziata nei locali frequentati in prevalenza dagli studenti quali gli spazi comuni e le aule, è stata fatta la scelta di richiedere il servizio di svuotamento dei contenitori dedicati alla raccolta differenziata nel capitolato della gara per l'affidamento del servizio di pulizia di ateneo attualmente in corso.

La gestione di tutti i rifiuti speciali (pericolosi e non) prodotti in ateneo, già dall'anno 2000, viene svolta con particolare attenzione alla sicurezza ed all'affidabilità dei trasportatori, avendo scelto di avere un unico interlocutore a cui affidare il servizio di trasporto e avvio a recupero/smaltimento dei rifiuti speciali prodotti in ateneo (esclusi i radioattivi). Vengono infatti bandite delle gare di appalto e a tal proposito si sottolinea che nell'ultimo bando di gara presentato per l'affidamento di tale servizio per il quinquennio 2011-2015, al fine di assicurare una più elevata tutela ambientale, sono stati implementati i requisiti di accesso richiesti con il possesso delle certificazioni ISO14001 o Emas (oltre che della ISO9001). Inoltre si evidenzia che tutte le operazioni necessarie per la corretta classificazione dei rifiuti e per le successive operazioni di etichettatura, imballo e movimentazione interna, sono proceduralizzate in manuali operativi a disposizione on line per tutti i dipendenti di UNIFE.

CRITERIO 5. PROCESSI

5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.

L'Università di Ferrara ha avviato a partire dal 2005 un percorso di forte rinnovamento dei processi amministrativi nella direzione di diffondere stili di gestione e modalità operative di tipo manageriale, repute maggiormente consone a gestire gli spazi di autonomia che gli atenei hanno avuto negli ultimi anni per effetto del mutato contesto istituzionale. L'Università di Ferrara avviando il progetto Ex'P ha realizzato una ricognizione dei processi, e ne ha analizzato macro attività nonché i profili professionali necessari a realizzarle. L'analisi per processi dell'organizzazione UNIFE ha determinato il passaggio dell'attenzione delle attività/adempimenti (tipico di un'analisi funzionale) al focus sul valore aggiunto creato per il cliente finale, docente per la ricerca e studente per la didattica. Il lavoro ha infatti individuato due processi primari (didattica e ricerca) supportati dal processo di decision making, cui si affiancano altri 18 processi di supporto, necessari all'implementazione di quelli principali. Annualmente i processi e le relative articolazioni in sottoprocessi, fasi e macro-attività sono oggetto di verifica e validazione da parte della struttura affinché la mappatura risponda costantemente alla modifiche del contesto organizzativo.

Successivamente è stato studiato un sistema di misurazione dell'efficienza/efficacia del sistema dei processi, sistema le cui finalità sono da ascriversi a: controllo del grado di avanzamento dei processi di miglioramento, monitoraggio del livello di prestazioni nei confronti degli utenti, 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) (vedi 1.2). 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.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente.

UNIFE ha scelto 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:

- Ripartizione Didattica e Servizi agli Studenti;
- Unità Orientamento e Tutorato;
- SBA;
- Ripartizione Post-Laurea.

Solo a partire del 2010 la certificazione riguarda un sistema di gestione unificato per tutti gli uffici e le strutture coinvolte. Nel 2011 la Certificazione per la Qualità sarà estesa anche al Management Didattico e agli Uffici Ricerca Nazionale e Internazionale.

I principali benefici derivanti dall'attuazione di un SGQ sono quelli che portano verso la 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 uno scorrevole trasferimento del know-how ad eventuali nuovi addetti.

Il SGQ prevede inoltre, il monitoraggio:

- della soddisfazione degli utenti/studenti;
- delle non conformità, dei reclami e delle conseguenti azioni correttive;

Tali monitoraggi avvengono secondo le seguente modalità:

- tutto il personale degli uffici coinvolti è tenuto ad applicare le procedure realizzate per l'indagine di soddisfazione degli utenti/studenti e per la gestione delle Non Conformità/Reclami;
- Audit Interni eseguiti dall'Unità Qualità di Ateneo, per verificare l'attuazione del Sistema di Gestione per la Qualità.

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.

Nell'ambito delle certificazioni per la qualità ISO 9001, è stata implementata la procedura di sistema relativa alla gestione delle non conformità (NC), reclami e delle azioni correttive/preventive.

La corretta applicazione di questa procedura mira a:

- permettere una chiara conoscenza dei problemi, delle non conformità e dei reclami, al fine di affrontarli in maniera consapevole e sistematica;
- consentire l'avvio di azioni di miglioramento a partire dai dati di fatto.
- rendere tutti più coinvolti ed attenti ai problemi e stimolare in tutti la capacità di proporre soluzioni.
- evitare di ricadere sugli stessi sbagli e, se ciò accade, avere già delle idee di come affrontarli e risolverli.

La procedura consiste nella registrazione della NC, da parte del Responsabile d'Ufficio, utilizzando un apposito modulo, dove andranno inserire le seguenti informazioni:

- descrizione della NC;
- descrizione del trattamento immediato della NC;
- pianificazione dell'Azione Correttiva o Preventiva;
- monitoraggio dell'Azione Correttiva Preventiva per verificare la sua efficacia.

La Gestione dei reclami è analoga alla gestione delle NC. Per ogni reclamo, viene preliminarmente valutata la sua effettiva fondatezza prima di risalire alle reali esistenze di cause di non conformità, a cui segue l'individuazione di interventi di risoluzioni o, se necessario, azioni correttive e/o preventive.

Nel periodo novembre 2008 - gennaio 2009, presso l'Ufficio Postlaurea è stato organizzato, un *focus d'ascolto* rivolto ai Presidi e Direttori/Coordinatori dei corsi post laurea (dottorati di ricerca, master, corsi di perfezionamento e formazione).

Obiettivo del Focus era invitare gli interessati a fornire eventuali suggerimenti utili per migliorare il servizio offerto sia agli utenti esterni sia a quelli interni.

Il focus si è svolto alla presenza del Capo Ripartizione della Didattica e del Responsabile dell'Ufficio Postlaurea nei locali dell'Ufficio Postlaurea. Il focus ha permesso di:

- far emergere le difficoltà/esigenze dei professori nella gestione dei Corsi Post Laurea;
- fornire ai docenti chiarificazioni/risposte in merito alle problematiche sollevate;
- stimolare o proporre interventi mirati alla revisione/correzione nella gestione dei processi tra gli uffici cointeressati;
- attivare interventi migliorativi sulle procedure utilizzate;
- riscontrare il gradimento per il servizio offerto.

Alla luce dei positivi risultati ottenuti l'Ufficio si è riproposto di rinnovare l'esperienza a distanza di 2 anni. L'Ufficio Comunicazione ed Eventi ha predisposto negli anni a partire dalla sua costituzione,

alcuni strumenti di comunicazione, anche in inglese, sia su carta (brochure a colori, pubblicazioni, volumi), sia su supporto informatico (cd interattivi e video illustrativi dell'attività didattica e di ricerca). Tali prodotti vengono utilizzati per le attività di pubbliche relazioni dei vertici dell'Ateneo e per i rapporti con il territorio.

L'Ufficio ha realizzato, inoltre, coerentemente con il progetto di ristrutturazione del Portale di ateneo che ha previsto un adeguamento alle disposizioni normative e una rivisitazione e omogeneizzazione grafica e dei contenuti, una guida volta ad uniformare sia dal punto di vista grafico, sia dal punto di vista del linguaggio i siti internet sia dell'amministrazione centrale sia delle strutture decentrate. In tal modo viene curata anche la promozione e il rafforzamento dell'immagine e del brand dell'Ateneo.

Sono state realizzate altresì, trasmissioni televisive e radiofoniche sui media locali nei quali sono stati coinvolti attivamente studenti e ricercatori dell'Università, volti a presentare le attività di ricerca e vari aspetti legati alla didattica e ai servizi agli studenti. L'aggiornamento quotidiano del portale ha consentito, assieme agli altri prodotti di comunicazione, che lo stesso divenisse strumento di servizio con la possibilità di usufruire di alcuni servizi dell'Ateneo, ma anche veicolo di informazione e vetrina per la didattica, le attività di ricerca e le connessioni con le realtà locali e internazionali e in definitiva, per l'identità di UNIFE. Inoltre, il principale quotidiano locale pubblica ogni settimana, in collaborazione con l'Ufficio Comunicazione ed Eventi, un'intera pagina alla cronaca dell'Ateneo. Tali servizi di comunicazione uniti, alla gestione dei rapporti con le testate giornalistiche cui vengono fornite notizie sulle attività didattiche e culturali e alla pubblicazione della rassegna stampa, promuovono la comunicazione sul territorio, favorendo la diffusione di informazioni istituzionali e di servizio.

L'Ufficio ha poi, realizzato in maniera continuativa la brochure Unifeculture (con inserto annuale Unifestival in occasione dell'inaugurazione dell'Anno Accademico) volta a comunicare tutte le iniziative divulgative aperte alla città e al territorio. Tutti gli eventi anche specialistici trovano visibilità continua con dettagliate informazioni sul portale internet dell'Università e con l'emissione di comunicati stampa ad hoc e l'organizzazione di conferenze stampa e presentazioni pubbliche.

L'Ufficio Comunicazioni ed Eventi inoltre, organizza le cerimonie che scandiscono la vita accademica (inaugurazione dell'anno accademico, cerimonie di conferimento di lauree ad honorem e medaglie d'onore, ecc.) e promuove singoli eventi, quali conferenze, mostre, concerti, rassegne d'arte, curandone le relative strategie di comunicazione.

Lo strumento organizzativo di Ateneo di interfaccia per i servizi allo studente è rappresentato, in UNIFE, dal Manager didattico, figura innovativa introdotta con il Progetto CampusOne della CRUI, nel 2001. Il MD è investito del ruolo di "facilitatore del processo formativo", inteso come figura di raccordo e di snodo

di una serie di microprocessi che interfacciano docenti, studenti e tutti i servizi di contesto. Partecipa alle attività di progettazione dei piani di miglioramento e di innovazione e aiuta a risolvere le criticità. La consapevolezza condivisa in tutto l'Ateneo del ruolo chiave dei Manager Didattici per l'organizzazione della didattica e dei servizi della didattica ha portato alla creazione della rete attuale di diciassette MD. Ogni corso di studio ha un MD di riferimento. La rete è in staff direttamente al Rettore, coordinata da un Manager d'Ateneo e distribuita sui corsi di studio, con punti di raccordo intermedi nelle Facoltà. Con l'assunzione dei MD, in gennaio 2006, sono stati definiti tutti i processi in cui i MD sono figure primarie o secondarie, determinando le competenze specifiche del ruolo. Gli strumenti principali a disposizione per assicurare ai clienti la disponibilità di informazioni appropriate ed affidabili su prodotti e servizi offerti e modalità di erogazione dei servizi sono costituiti dal servizio di ascolto, la gestione diretta e l'aggiornamento continuo dei siti di corsi di studio che contengono informazioni necessarie per la normativa (Requisiti di Trasparenza) e per i servizi, ma anche per le informazioni inerenti la "vita" del corso di studio. Le funzioni del MD sono, da sempre, monitorate in modo costante tramite la predisposizione di un rapporto bimensile delle attività svolte, che viene inviato al Manager d'Ateneo e incontri di raccordo mensili con il Manager d'Ateneo. La comunicazione degli input a livello di Ateneo per l'attuazione delle strategie, delle linee di indirizzo relative alla programmazione annuale e/o triennale e dei progetti innovativi avvengono attraverso il Manager d'Ateneo che trasferisce le "buone pratiche" organizzative da un corso di studio ad altri con le stesse caratteristiche, individuando possibili economie di scala a sostegno dell'attività e dei servizi alla didattica dell'intero Ateneo.

Il Servizio SMS (Servizio Disabilità – Metodo di studio - Servizio Counselling) è attivo dal 2000 presso la sede Centrale dell'Ateneo, in conformità alla Legge n. 17/99, che prevede l'attivazione di un servizio di tutorato specializzato a favore degli studenti dell'ateneo che si trovano in condizioni di difficoltà o disagio transitorio nell'affrontare il percorso di studi.

Il Servizio offre tre tipologie di supporto:

1. servizio disabilità: si rivolge agli studenti con disabilità, supportandoli nel corso di studi e fornendo loro i sussidi tecnici e didattici necessari per il superamento degli esami;
2. metodo di studio: il servizio supporta gli studenti che desiderano essere affiancati nell'individuare un metodo di studio adeguato alle loro esigenze, nell'affrontare positivamente le difficoltà associate al percorso universitario (blocchi agli esami, perdita della motivazione allo studio, difficoltà nella realizzazione delle tesi di laurea).
3. supporto/counselling psicologico: il servizio è dedicato a coloro che desiderano affrontare e risolvere problemi personali che influiscono sull'attività di studio e rendono difficile il superamento degli esami. Alla fine del 2005 l'Ateneo ha siglato una convenzione con l'Agenzia Regionale per il Diritto allo Studio e la

Fondazione Zanotti, allo scopo di realizzare una rete infrastrutturale in grado di soddisfare le esigenze di studio, utilizzo del tempo libero, ovvero favorire occasioni di incontro e socializzazione fra tutti gli iscritti all'Università di Ferrara.

Sono state messe a disposizione per l'apertura serale, dal mercoledì al venerdì fino alle ore 23, delle sale studio della Biblioteca Didattica di Medicina. L'apertura è stata estesa al sabato dalle ore 9 alle ore 18.

Al fine di promuovere la comunicazione istituzionale e quella relativa alle iniziative legate alla didattica e alla ricerca, nonché per gli eventi divulgativi, oltre alla diffusione alle testate giornalistiche delle notizie riguardanti l'Ateneo, l'Ufficio Comunicazione ed Eventi utilizza un apposito strumento di mailing list per il personale strutturato e per gli studenti con la possibilità di filtrare a seconda degli argomenti i destinatari per strutture e Facoltà.

Lo SBA invece, nell'ambito di un progetto di miglioramento della comunicazione tra biblioteche e utenti, ha realizzato sei videoguide sonore, della durata di pochi minuti ciascuna, relative ai servizi al lettore del catalogo online del Polo bibliotecario territoriale e alle strategie di ricerca nel medesimo catalogo, in quello dei periodici cartacei e in quello degli e-journals.

Attraverso brevi introduzioni teoriche e dimostrazioni pratiche, le videoguide, servendosi di una modalità comunicativa accattivante specie per un pubblico giovane, hanno principalmente lo scopo di fornire un supporto didattico all'utente remoto, il quale si serve delle risorse raggiungibili dal portale del Sistema Bibliotecario d'ateneo senza trovarsi fisicamente in biblioteca. Le videoguide possono altresì essere utili anche a chi desidera consolidare o migliorare le conoscenze sugli strumenti di ricerca bibliografica acquisite direttamente in biblioteca.

Per la realizzazione è stato impiegato il software Adobe Captivate. Due prime video guide sono state pubblicate su YouTube e linkate in un'apposita pagina del portale del Sistema Bibliotecario d'ateneo nella primavera 2009; le altre quattro sono attualmente in fase di divulgazione con le medesime modalità.

Lo strumento comunicativo principale per promuovere l'interazione e la comunicazione verso gli stakeholder (studenti, scuole superiori, enti pubblici e privati) è costituito dai siti dei corsi di studio e dai siti degli uffici dedicati agli studenti. Una parte del sito UNIFE è stato tradotto in inglese. La gestione dell'area didattica e servizi sul portale di Ateneo è in capo al Manager d'Ateneo che coordina e monitora le informazioni pubblicate sui siti dedicati agli studenti, perché esse risultino aggiornate, chiare e coerenti. Dopo l'introduzione di Plone in UNIFE (vedi 4.4), è stato creato un sito per ogni corso di studio e predisposto un menù standard basato sull'analisi delle esigenze di ciascuna tipologia di cliente: lo studente che deve ancora scegliere (voce "Scegliere"), lo studente che si deve iscrivere (voce "Iscriversi"), lo studente iscritto (voce: "Studiare") e lo studente laureato (voce "Verso il mondo del lavoro"). Il menù standard viene rivisto e

aggiornato ogni anno dal Manager d'Ateneo. Nel 2010 sono state create delle mailinglist differenziate per indirizzare l'informazione a gruppi di studenti per gestire in modo più efficace possibile la comunicazione verso gli studenti iscritti. Un altro strumento comunicativo a disposizione per gli studenti iscritti è il servizio innovativo realizzato nel 2007 in collaborazione con Google. Si tratta di una scrivania virtuale "myDesk@unife" che consente di mandare e ricevere e-mail, condividere appunti, elaborare documenti anche a più mani con la condivisione dei file, fogli di calcolo e presentazioni. È anche possibile utilizzare un calendario per consultare orari delle lezioni ed impegni e avere a disposizione un archivio per i documenti realizzati, nonché un sistema di chat testuale e vocale per comunicare in tempo reale. Tutti i servizi di myDesk@unife sono basati sulla possibilità di creare e conservare online, condividere e rendere collettivo ogni file. Infine vengono realizzati due eventi annuali per promuovere l'interazione e la comunicazione con i clienti: il Forum dell'Orientamento e il Servizio Immatricolazione e Accoglienza Matricole. Durante il Forum dell'Orientamento sono a disposizione docenti universitari, Manager Didattici, studenti senior e personale dell'Unità Orientamento per fornire informazioni agli studenti delle scuole superiori sull'offerta formativa, sull'organizzazione dei corsi di studi, sui servizi offerti agli studenti e sulle agevolazioni previste dal Diritto allo studio. Il Servizio Immatricolazione ed Accoglienza Matricole (SIAM) viene attivato ogni anno dalla fine di agosto all'inizio di ottobre. Presso il SIAM le matricole possono perfezionare la loro iscrizione oppure iscriversi alle postazioni self service, e ritirare subito il libretto universitario in un'area a loro riservata, ricevendo al tempo stesso tutte le informazioni necessarie su corsi, piani di studio, crediti e, soprattutto, sulle modalità di verifica delle conoscenze iniziali evitando le code agli sportelli delle segreterie studenti.

Tra gli altri interventi posti in essere da UNIFE, al fine di promuovere l'interazione e la comunicazione con i propri clienti anche ricorrendo alla comunicazione elettronica, si possono citare:

1. Predisposizione di FAQ (Frequently Asked Questions);
2. Attivazione di Segreteria virtuale;
3. Progettazione per la realizzazione di video promozionali dei Corsi Post Laurea.

1. Al fine di soddisfare le numerose richieste di informazioni e chiarimenti da parte degli studenti che spesso si ripetono sullo stesso contenuto l'Università ha predisposto alcune raccolte di domande più frequenti con allegate le relative risposte. Sul Portale dell'Università è infatti possibile accedere alle FAQ predisposte dagli Uffici o dai MD come pure dalle Biblioteche o dal Museo su diversi argomenti specifici; alcuni servizi hanno predisposto FAQ anche in lingua inglese.

2. Gli studenti possono eseguire via Web quasi tutte le operazioni amministrative, senza bisogno di recarsi

fisicamente in segreteria. A questo fine collegandosi a <http://studiare.unife.it> è possibile:

- per gli studenti dell'ateneo, utilizzando il proprio username e relativa password: stampare i certificati, scegliere il percorso di studio, compilare il piano di studio, consultare il libretto per la verifica dell'accreditamento degli esami, richiedere i benefici universitari e/o regionali, verificare e pagare le tasse, aggiornare i dati di residenza o il recapito telefonico, presentare la domanda di conseguimento titolo, iscriversi a un master o a un esame di stato ecc..

- per chi non è ancora studente di UNIFE, dopo aver compilato il modulo di registrazione: iscriversi a un test di ammissione a un corso a numero chiuso, immatricolarsi a un corso ad accesso libero, anche se si proviene da un altro ateneo in qualità di studenti trasferiti.

La comunicazione e l'interazione con gli studenti si esplica altresì mediante l'assegnazione di una casella di posta elettronica gratuita, che può essere utilizzata per uso personale, per comunicare con i docenti e per ricevere informazioni dall'Ateneo.

3. Nel corso del 2010, tramite obiettivo assegnato al Responsabile dell'Ufficio Alta formazione ed esami di stato si è cercato di valorizzare l'offerta formativa di UNIFE trasmettendola al maggior numero di studenti italiani e stranieri, al fine di incrementare il numero di partecipanti ai corsi. Una modalità individuata allo scopo è stata quella di utilizzare il canale YouTube Educational per far conoscere l'offerta formativa post-laurea da una prospettiva comunicativa diversa. E' stata pertanto programmata la realizzazione di una serie di video per ogni area formativa in cui, attraverso interviste ai Direttori dei corsi post-laurea, si descrivono obiettivi, strumenti e prospettive dei percorsi attivati.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i clienti/utenti.

Nell'ambito del progetto Good Practice 2009 (*vedi 1.4*), UNIFE ha partecipato anche alle rilevazioni dei Laboratori sperimentali relativi a nuove attività che non sono mai state oggetto di confronto tra gli atenei. Ogni partecipante ha descritto, in base alle indicazioni ricevute dal coordinamento del progetto, una propria esperienza gestionale innovativa, realizzata con particolare successo o insuccesso, al fine di diffonderne gli esiti tra gli altri partecipanti. In particolare i temi trattati dai tre laboratori sono stati:

- Governance;
- SBA;
- Edilizia.

L'ateneo ha partecipato attivamente presentando le proprie esperienze nell'ambito dei primi due laboratori ed in particolare dell'esperienza della gara centralizzata per la fornitura di reagenti chimici per i laboratori didattici (*vedi 4.3*).

Il progetto Ex'P per la vastità di portata e impatto, è stato accompagnato da una intensa formazione manageriale specialistica a supporto del cambiamento, rivolta in particolare al middle e top management dell'Ateneo (capi ufficio, capi ripartizione, dirigenti) affinché diffondessero all'interno delle proprie unità

organizzative la cultura del cambiamento (vedi 3.3). E' stata realizzata, sempre a supporto del cambiamento, una significativa iniziativa che ha visto il coinvolgimento del Centro teatro universitario dell'Ateneo (vedi 1.3).

Nel mese di novembre 2009 l'Università degli Studi di Ferrara, ha presentato, insieme ai Politecnici di Milano e Torino, all'Università di Catania ed all'Università di Urbino "Carlo Bo", il Progetto U4U (University for University), considerato il miglior progetto italiano del bando "ICT4University - Università Digitale" promosso dal Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie del Ministero della Pubblica Amministrazione. Il progetto, in corso di realizzazione nel 2010, ha l'obiettivo di istituzionalizzare e generalizzare una metodologia di condivisione delle esperienze e delle conoscenze, nonché favorire il riuso di piattaforme e servizi al fine di consentire un salto di qualità del processo di informatizzazione di tutto il sistema universitario, obiettivo per il quale il Ministero ha costituito un tavolo tecnico con le Università selezionate. Tra i servizi innovativi che verranno realizzati rientra la totale informatizzazione dei servizi per gli studenti (Tesi, Esami, etc.), l'automazione e dematerializzazione dei processi interni e l'automazione dei principali flussi esterni. Tutti i servizi saranno disponibili in condivisione con tutto il sistema universitario italiano e, in alcuni casi con la Pubblica Amministrazione nel suo complesso (vedi 4.4).

Le azioni intraprese nel corso dell'anno 2009 sono state:

- l'introduzione della firma digitale (Business Key) per tutti i rappresentanti dell'Ateneo (Rettore, Pro rettore, Direttore amministrativo, Dirigente Area economico finanziaria, etc.) dotati dei poteri di firma a valere nei confronti dell'esterno;
- l'acquisizione della PEC (Posta Elettronica Certificata) all'indirizzo di posta elettronica acquisita dall'Ente certificatore Camera di Commercio (CCIAA) di Ferrara (in attesa di essere integrata con il sistema di protocollo Titulus);
- la predisposizione dello studio giuridico sulla verbalizzazione degli esami online e firme necessarie;
- incontri e giornate di studio ed approfondimento con il gruppo delle Università aderenti all'accordo di programma sopradescritto, finalizzato a tracciare le linee guida in tema di archiviazione/scarto/conservazione e con il gruppo di lavoro della Regione Emilia-Romagna.

Nel corso del 2009 inoltre l'Ateneo ha sperimentato, nei corsi di laurea con modalità a distanza, la rilevazione con questionario on line, dell'opinione degli studenti sulla didattica ricevuta. In base al positivo esito dell'esperienza effettuata, il Senato Accademico ha disposto l'estensione della rilevazione on line a tutti i corsi di laurea dell'Ateneo, a partire dall'a.a. 2010/2011 (vedi 4.2).

RISULTATI

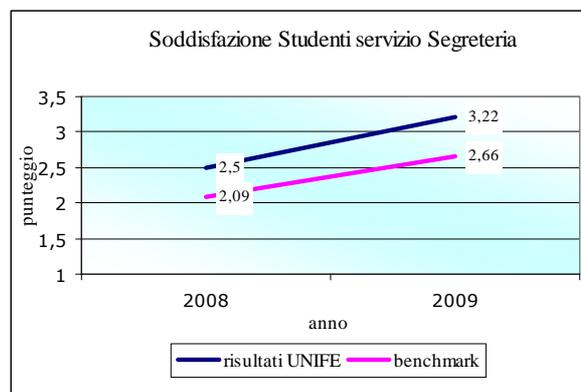
CRITERIO 6. RISULTATI RELATIVI AL CLIENTE.

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cliente.

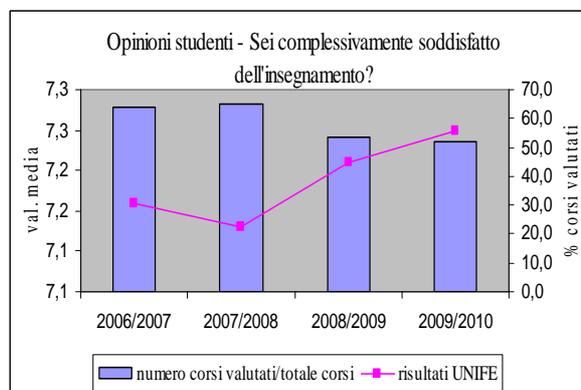
A) C.S. relativa alle Segreterie studenti nell'ambito del Progetto Good Practice 2009 (vedi 1.4): i dati riportati nel grafico successivo dimostrano che la soddisfazione degli studenti per i servizi delle segreterie studenti è cresciuta nelle due rilevazioni successive rimanendo peraltro superiore al benchmarking costituito dalle medie ottenute dagli altri atenei partecipanti al progetto.

Scala di valutazione risposte

- 1=Decisamente NO
- 2=Più NO che sì
- 3=Più SI che no
- 4=Decisamente SI

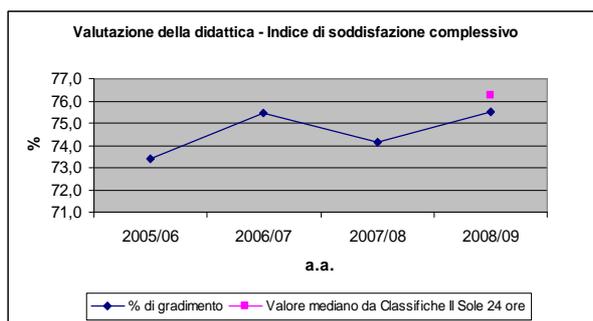


B) C.S. relativa all'opinione degli studenti sui singoli insegnamenti sottoposti a valutazione (domanda Q23 del questionario "sei complessivamente soddisfatto dell'insegnamento?"): il grafico successivo mostra, a fronte di una diminuzione del rapporto tra gli insegnamenti valutati dagli studenti e il loro numero complessivo, anche per effetto della riduzione progressiva del numero dei corsi di studio, una soddisfazione costantemente crescente a partire dal'a.a. 2007/2008.

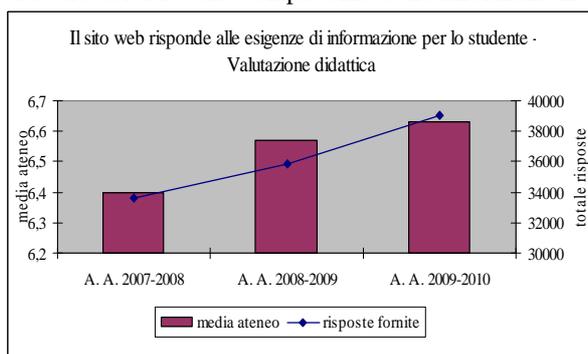


C) C.S. relativa alla classifica degli atenei redatta dal Sole 24 Ore - indice di soddisfazione complessiva della didattica: l'indice di soddisfazione è risultato

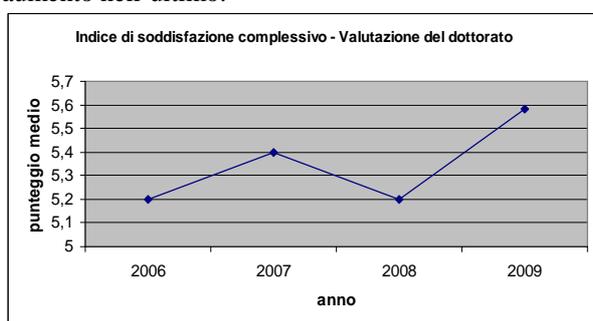
quasi sempre crescente, ad eccezione dell'a.a. 2007/2008, lievemente al di sotto del valore medio della classifica nell'a.a. 2008/2009 per cui è disponibile il dato di confronto.



D) C.S. studenti sulle informazioni del sito web: risposte alla domanda 4 del questionario "Il sito web del Corso di Laurea risponde alle esigenze di informazione per lo studente" riportata nel questionario che gli studenti devono compilare al fine di valutare le attività didattiche negli a.a. 2007-2008, 2008-2009, 2009-2010. Si nota un trend di gradimento crescente in merito alla reperibilità delle informazioni pubblicate nei siti dei corsi di studio. Il trend positivo potrebbe essere imputato agli sforzi volti a rendere omogenea la struttura dei siti e alla completezza delle informazioni.



F) C.S. dottorandi iscritti all'ultimo anno (vedi 4.2): gli esiti dell'indagine annuale svolta dal Nucleo di Valutazione rivelano un indice di soddisfazione della formazione ricevuta variabile negli anni ma in forte aumento nell'ultimo.

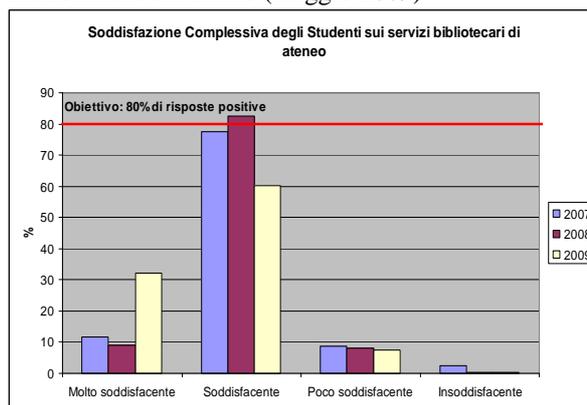


G) C.S. utenti dello SBA- Servizio Bibliotecario di Ateneo (vedi 5.2).

G1. Monitoraggio della soddisfazione complessiva dei servizi bibliotecari da parte degli studenti. Numero di questionari raccolti: 345 nel 2007, 257 nel 2008, 614 nel 2009.

Nel 2009 è stata rilevata una diminuzione degli studenti soddisfatti, ma è aumentata considerevolmente la percentuale dei molto soddisfatti, dato che può

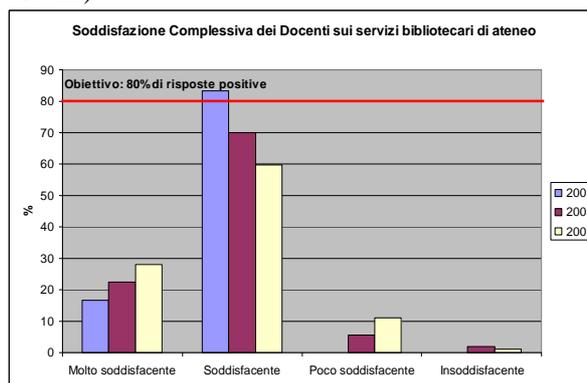
essere correlato al conseguimento della Certificazione per la Qualità ISO 9001 da parte di tutto il Sistema Bibliotecario di Ateneo (maggio 2009).



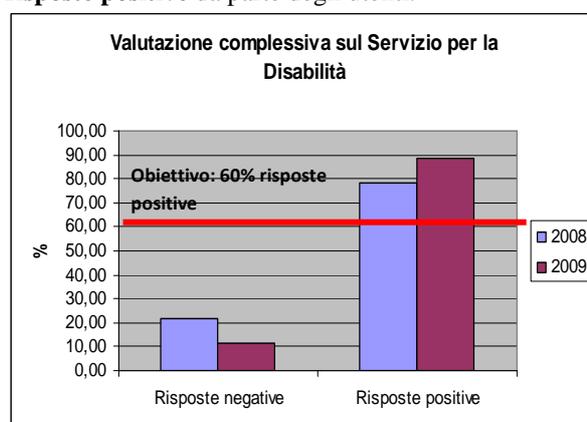
G2. Monitoraggio della soddisfazione complessiva dei servizi bibliotecari da parte dei docenti. Numero di questionari raccolti: 24 nel 2007, 107 nel 2008, 301 nel 2009.

Le modalità di somministrazione dei questionari ai docenti non sono le stesse nei 3 anni di rilevazione.

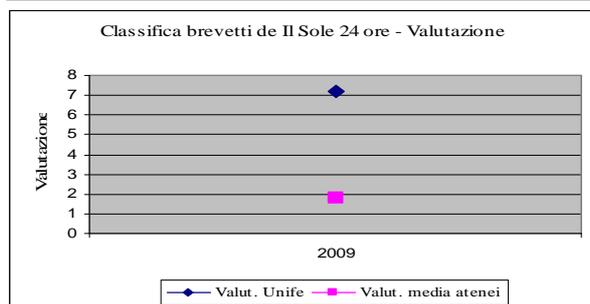
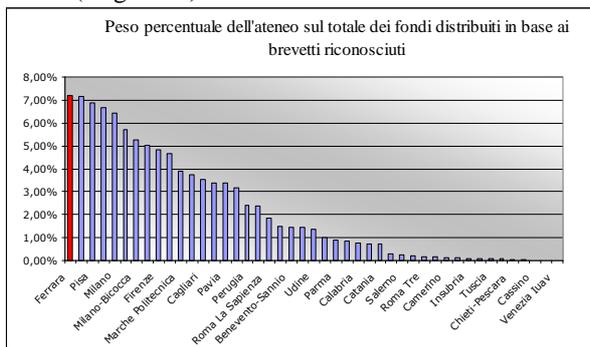
Uno degli obiettivi per la Qualità del Sistema Bibliotecario di Ateneo consiste nel raggiungere l'**80% di risposte positive** da parte degli utenti (studenti e docenti).



H) C.S. studenti che hanno usufruito del Servizio Disabilità di Ateneo: uno degli obiettivi per la Qualità del Servizio consiste nel raggiungere il **60% di risposte positive** da parte degli utenti.

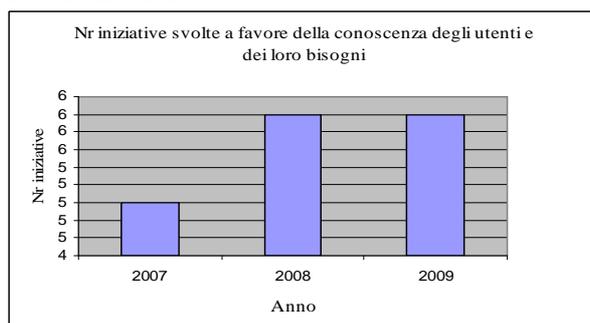


I) Brevetti valutazione de il Sole 24 Ore: il quotidiano posiziona l'ateneo al primo posto su un campione di 55 università partecipanti (1° grafico), con una valutazione in termini di punteggio attribuito ben al di sopra della media (2° grafico).



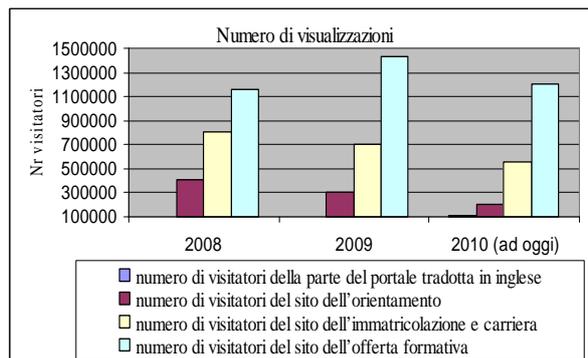
6.2. Indicatori di prestazioni dell'orientamento al cliente.

A) Numero di iniziative svolte a favore della conoscenza dei propri utenti e della comprensione dei loro bisogni: una volta all'anno viene svolto un incontro di aggiornamento per le Commissioni interne incaricate di ripartire i fondi di ateneo. I restanti incontri sono relativi alla divulgazione di opportunità di finanziamento internazionali e ad approfondire tematiche specifiche relative alle competenze trasversali dei ricercatori.

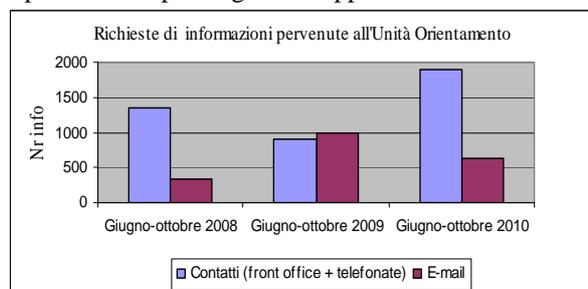


B) Numero di visitatori del sito web di UNIFE: nel 2008 è stata tradotta e pubblicata una parte del Portale in inglese. Ogni anno il sito viene ampliato e integrato con più informazioni tradotte. Il numero di studenti stranieri iscritti è aumentato negli ultimi due anni accademici (861 nel 2008-2009 e 911 nel 2009-2010). Il sito dell'offerta formativa potrebbe aver avuto un numero maggiore di contatti nel 2009 in relazione all'aumento del numero di iscrizioni corrispondente al 7,5%. Il trend negativo relativo al numero di visite ai siti dell'Orientamento e Tutorato e dell'Immatricolazione e carriera potrebbe dipendere

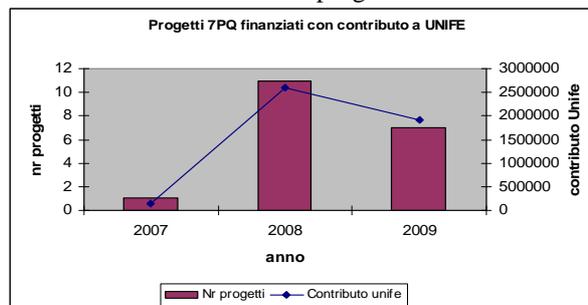
dall'aumento di contatti diretti con l'Unità Orientamento e Tutorato.



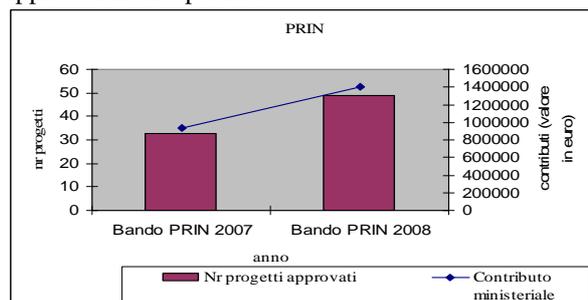
C) Numero richieste informazioni pervenute via telefono e via e-mail all'Unità Orientamento e Tutorato: si può notare come il trend generale sia relativo ad un marcato incremento dei contatti. Nell'anno 2009 si assiste ad una inversione di tendenza che si esplica in una maggiore frequenza dei contatti via mail rispetto ai rapporti personali via telefono o front-office, ma l'anno successivo i giovani tornano rapidamente a privilegiare il rapporto diretto.



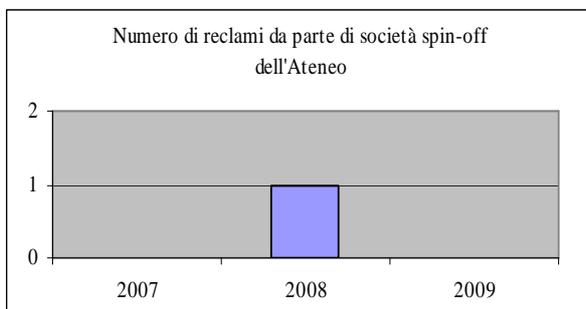
D) Capacità di attrazione di finanziamenti pubblici e privati: il triennio 2007-2009 ha visto un incremento del finanziamento medio dei progetti comunitari.



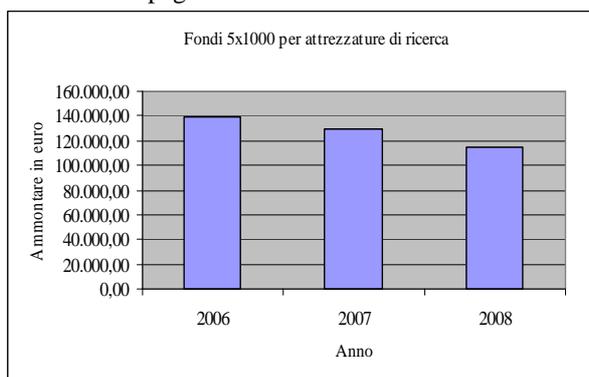
E) Finanziamenti PRIN: il grafico sotto riporta gli esiti dei bandi PRIN 2007 e 2008, indipendentemente dall'anno di incasso dei relativi contributi. La valutazione dei progetti PRIN 2009 invece è ancora in corso. Il trend di UNIFE relativamente ai progetti approvati risulta positivo.



F) Numero di reclami da parte delle società spin-off dell'Ateneo: in continuità con l'anno precedente, anche per il 2009 l'Università di Ferrara ha condotto un'indagine mirata a cogliere gli aspetti relativi alle relazioni degli spin-off con l'Ateneo. Tuttavia, diversamente dalla precedente indagine questionaria, per il 2009 si è scelto di passare ad una modalità maggiormente partecipativa da parte delle imprese coinvolte. L'indagine è stata pertanto realizzata chiedendo ai referenti di tutti gli spin-off dell'Ateneo di rispondere ad un'unica domanda aperta: "Nei rapporti con l'Università di Ferrara, esistono eventuali ambiti di miglioramento o proposte di realizzazione che ritiene opportuno segnalare di seguito?" Complessivamente, hanno riposto dieci spin-off su sedici. Tutti gli spin-off giudicano il rapporto con l'Università di Ferrara come proficuo e fondamentale ai fini della crescita aziendale, e due di essi non ritengono opportuno segnalare alcun ambito di possibile miglioramento.



G) Raccolta fondi 5x1000 IRPEF per attrezzature di ricerca: agli investimenti in attrezzature di ricerca l'ateneo destina interamente i fondi raccolti grazie allo strumento del 5x1000. Poiché la raccolta è lievemente calata nell'ultimo anno, l'ateneo ha reagito attraverso una forte campagna di sensibilizzazione sul territorio.

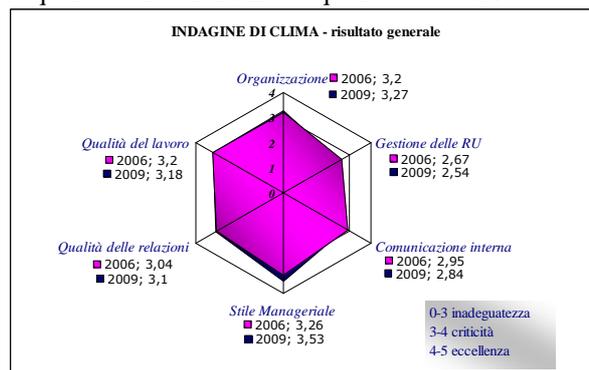


CRITERIO 7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE.

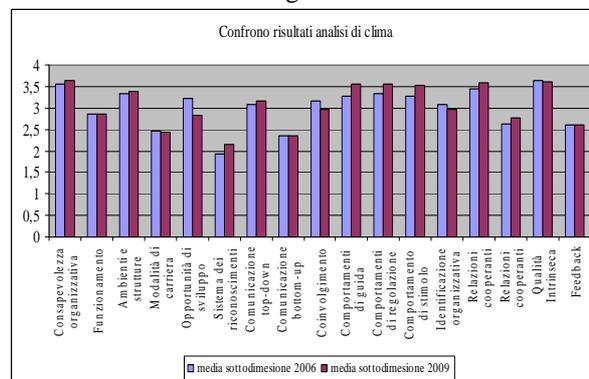
7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale.

A1) Indagini di clima – Confronto risultati dimensioni del modello 2006-2009 (vedi 3.3): il grafico successivo, che riporta il confronto delle medie delle risposte ai questionari di clima somministrati a tutto il personale di UNIFE nel 2006 e nel 2009, evidenzia che:

- due sono le dimensioni che crescono: l'organizzazione, che sale da 3,20 a 3,27 e lo stile manageriale, che passa da 3,26 a 3,53 attestandosi così all'interno della fascia considerata di "eccellenza". L'incremento delle voci è avvenuto in un periodo in cui si è consolidato il passaggio da un'organizzazione di tipo burocratico in cui venivano privilegiati il rispetto delle norme e l'adempimento formale delle procedure ad un'organizzazione basata sui processi in cui si privilegia il cliente e le sue esigenze;
- due dimensioni restano critiche: la gestione delle risorse umane, che passa da 2,67 a 2,54 e la comunicazione interna che passa da 2,95 ad un 2,84;
- due dimensioni invece rimangono pressoché stabili: la qualità delle relazioni e la qualità del lavoro.



A2) Indagini di clima - Confronto risultati sottodimensioni del modello 2006-2009 (vedi 3.3): dall'analisi delle sottodimensioni che compongono le 6 variabili indagate, si evince che le criticità maggiori sono state riscontrate in relazione alle "opportunità di carriera" (dimensione gestione delle risorse umane), situazione tipica all'interno di un sistema verticistico come la P.A. ed al "coinvolgimento" (dimensione comunicazione interna) voce per la quale il vertice dell'ateneo ha esplicitamente chiesto, durante gli incontri con il personale, di formulare proposte finalizzate a migliorare tale dimensione. Risultano viceversa migliorate, nel confronto 2006-2009, le medie relative ai comportamenti tipici della gestione manageriale (regolazione e stimolo) e il clima di collaborazione tra colleghi.

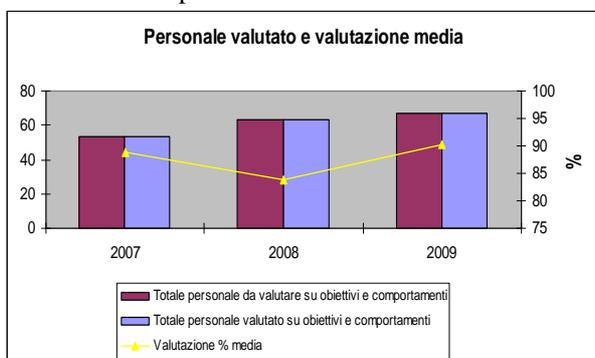


7.2. Gli indicatori di risultato del personale.

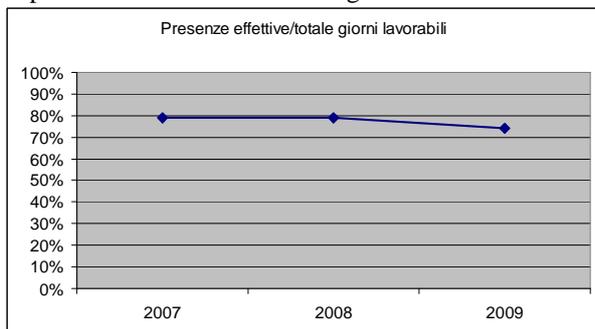
A) Personale valutato e valutazione media ottenuta: l'ateneo ferrarese ha sviluppato un sistema di attribuzione di obiettivi individuali al cui

raggiungimento è collegata una quota del salario accessorio.

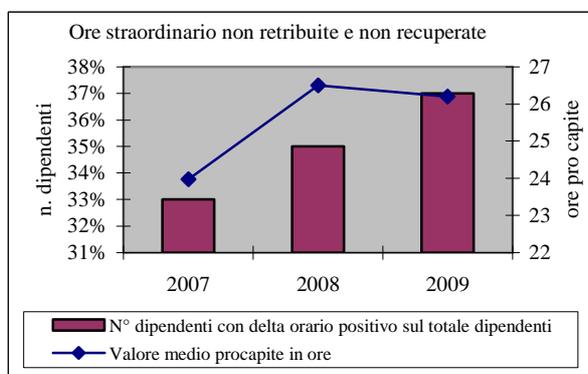
La valutazione del personale pesa al 50% i risultati raggiunti e al 50% i comportamenti managerial/gestionali. La leggera flessione nella % media di valutazione evidente per l'anno 2008 è imputabile al fatto che alcuni responsabili non avevano avuto assegnati per quell'anno degli obiettivi e pertanto la loro valutazione è avvenuta esclusivamente in relazione ai comportamenti



B) Presenze effettive in servizio del personale: negli anni di sviluppo del progetto Ex'P (vedi 1.3), la presenza del personale, nonostante l'impegno profuso, non è venuta meno. Il dato è confermato sia dal tasso di presenze sia dall'aumento del numero di dipendenti con un saldo orario positivo alla fine dell'anno (vedi 7.2 C). Nel 2009 il decremento del tasso di presenze è imputabile ad un aumento delle giornate di malattie.

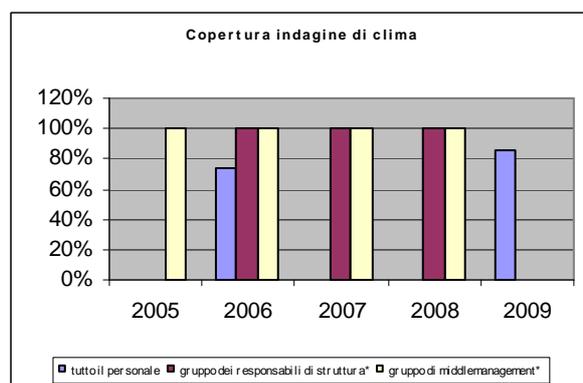


C) Ore di straordinario non retribuite e non recuperate: il progressivo aumento del numero di dipendenti con saldo orario positivo restituisce l'immagine di un crescente impegno anche in una fase caratterizzata da forti cambiamenti.

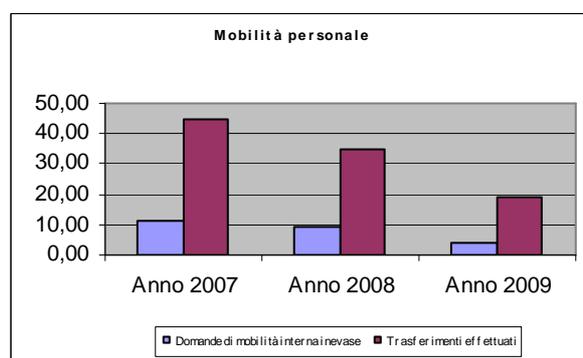


D) Indice di copertura delle indagini di clima: in relazione allo strumento dell'indagine di clima (vedi 3.3), i dati evidenziano come per i responsabili di

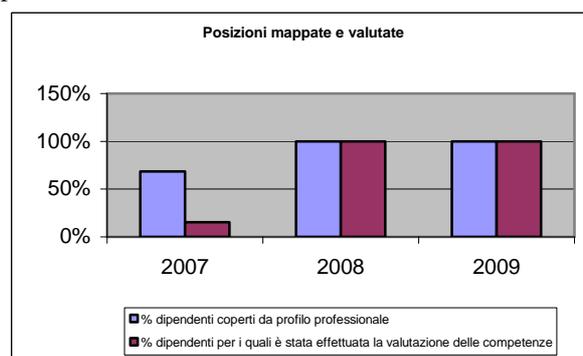
struttura (cosiddetto gruppo dei 60) e il gruppo dei responsabili dell'organizzazione (gruppo dei 14) la validità dello strumento di indagine sia stata apprezzata nella sua completezza sin dalle prime somministrazioni. Il sensibile incremento del dato di partecipazione del PTA nel suo insieme è probabilmente da ascrivere alla credibilità degli esiti e della metodologia della prima tornata nella quale come descritto nel paragrafo tutto il personale coinvolto ha avuto feedback diretti sulla rilevazione e sulle iniziative che l'amministrazione avrebbe intrapreso per incidere sulle criticità emerse.



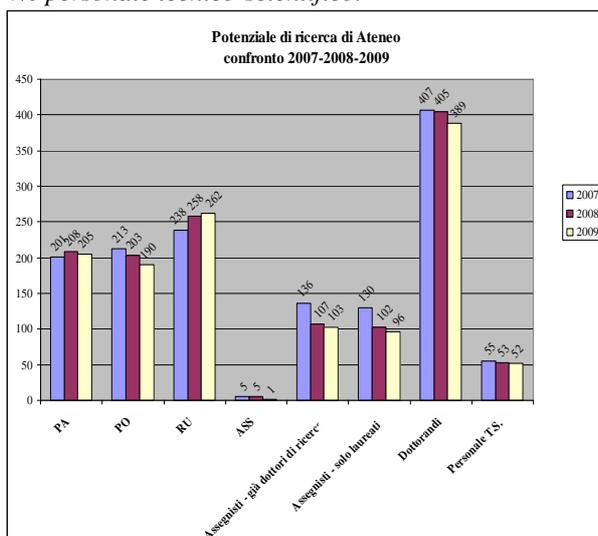
E) Mobilità del personale: dal grafico emerge chiaramente l'effetto provocato dalla politica di riorganizzazione (vedi 3.2) sui processi di mobilità interna. L'effetto è andato progressivamente verso un dato di consolidamento.



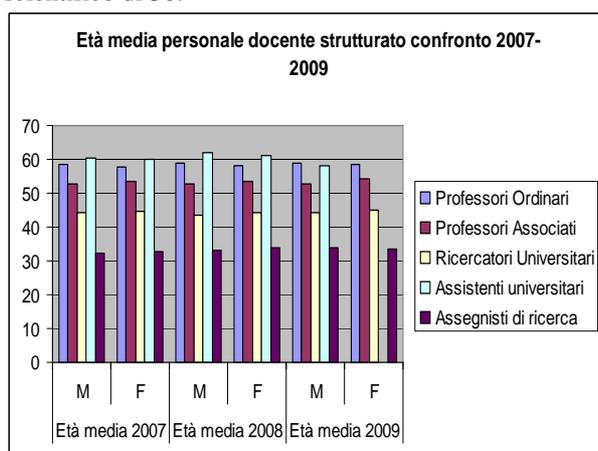
F) Posizioni mappate e valutate sulla base del profilo di competenze: Come spiegato in precedenza (vedi 3.2) è stata commentata l'analisi dei profili professionali effettuata sulla base del modello delle competenze. Il grafico evidenzia come a partire dal 2008 tutto il personale è stato valutato sulla base di un profilo professionale di riferimento.



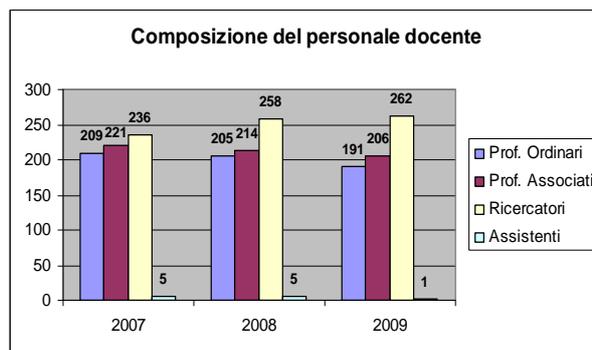
G) Andamento del Potenziale di ricerca di ateneo: il capitale umano è la risorsa più importante di cui dispone l'ateneo. Da esso dipendono, direttamente o indirettamente, tutti gli altri fattori che concorrono al processo di generazione del valore e alla sua crescita nel tempo. Gli indicatori di crescita e rinnovamento del capitale umano mirano a rappresentare anzitutto il *potenziale di ricerca* dell'Ateneo, espressione del patrimonio di risorse umane dell'organizzazione e delle loro conoscenze e competenze. Al 31/12/2009, le risorse dell'ateneo operanti nell'ambito della ricerca erano 1.296, così suddivise: 50,7% *personale docente* (Professori Ordinari, Professori Associati, Ricercatori e Assistenti), 15,3 % *assegnisti di ricerca* (di cui poco più della metà già dottori di ricerca), 30% *dottorandi* e 4% *personale tecnico-scientifico*.



H) Evoluzione dell'età media del personale docente strutturato: L'età media del personale è pari a circa 58 anni per i professori ordinari, 53 per i professori associati, 44 per i ricercatori e 58 per gli assistenti. Gli assegnisti di ricerca hanno un'età media di circa 33,5 anni, i dottorandi di 29 anni, il personale tecnico-scientifico di 50.



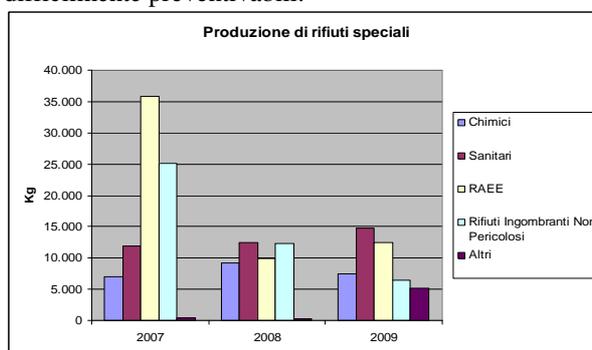
I) Composizione del personale docente: la composizione del personale docente strutturato nel tempo mostra una tendenza all'aumento della componente dei giovani ricercatori rispetto ai professori ordinari e associati.



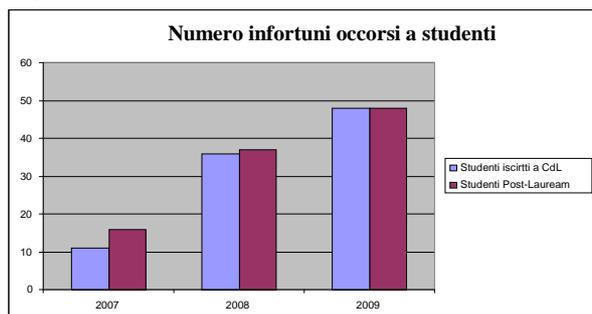
CRITERIO 8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'.

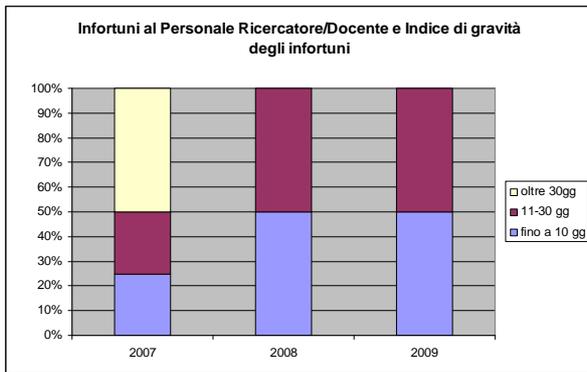
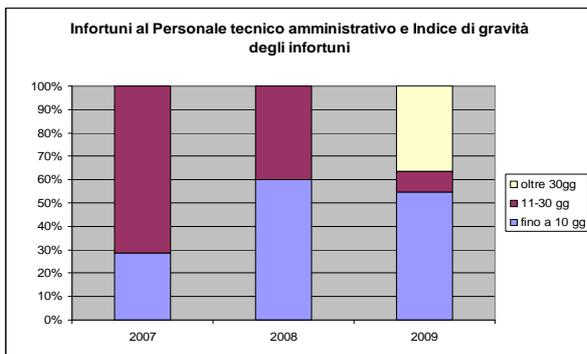
8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

A) Produzione di rifiuti speciali (vedi 4.6): l'incremento dei quantitativi prodotti dei rifiuti definiti come "sanitari" è riconducibile in gran parte all'espansione delle attività in ambito biomedico, in termini di nuove linee di ricerca o di implementazione delle linee esistenti. In merito alle altre tipologie di rifiuti (RAEE, ingombranti non pericolosi, altri) è opportuno precisare che i quantitativi prodotti risultano molto differenti da un anno all'altro in quanto la loro produzione non è derivante da attività di ricerca o didattica in laboratorio ma è dovuta a scelte o necessità difficilmente preventivabili.

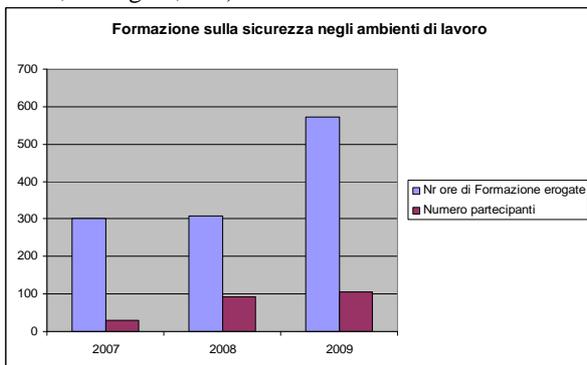


B) Infortuni al personale e studenti: i dati relativi agli infortuni del personale vanno letti rispetto al contesto ed alla complessità delle attività lavorative svolte. Considerando che presso le strutture dell'Ateneo operanti nell'ambito della ricerca e della sperimentazione scientifica le tipologie e le entità di rischio sono assolutamente rilevanti, il dato infortunistico può essere considerato sostanzialmente trascurabile.

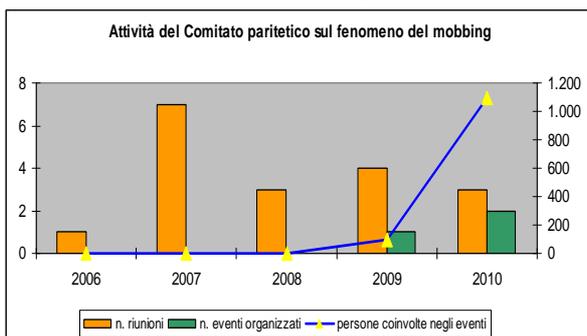




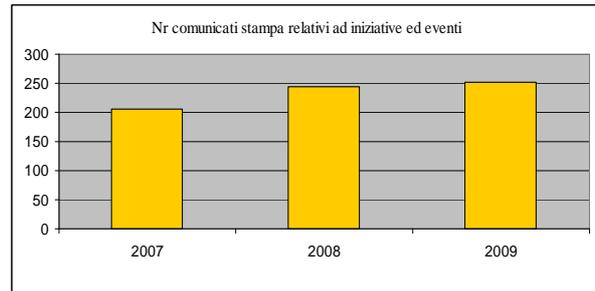
C) Formazione sulla sicurezza negli ambienti di lavoro: la formazione erogata ha ricompreso una sezione di carattere generalistico ed una sezione specialistica che ha posto l'accento sui singoli e specifici rischi presenti nelle strutture o loro aggregazioni (rischio chimico, fisico, biologico, etc.).



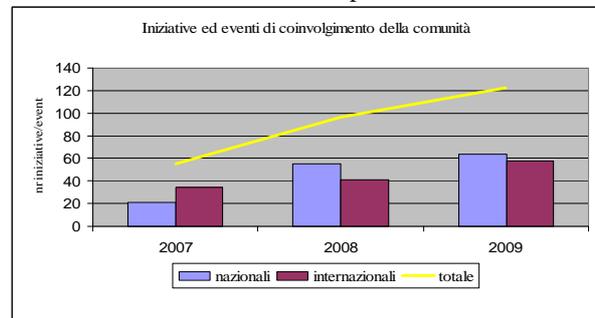
D) Attività del Comitato contro il fenomeno del Mobbing: l'andamento delle iniziative del Comitato è in aumento per eventi organizzati e persone coinvolte. Risulta leggermente in diminuzione invece il numero di riunioni convocate: tuttavia, è necessario tenere in considerazione che il picco del 2007 si giustifica in quanto erano in fase di stesura il Regolamento del Comitato e il Codice di condotta; successivamente il numero di riunioni si stabilizza a 3-4 incontri all'anno.



E) Numero di comunicati stampa relativi ad iniziative, eventi, convegni, seminari negli anni di riferimento: i comunicati stampa sono stati puntualmente ripresi e pubblicati dai media locali e nazionali, crescendo costantemente nel tempo.

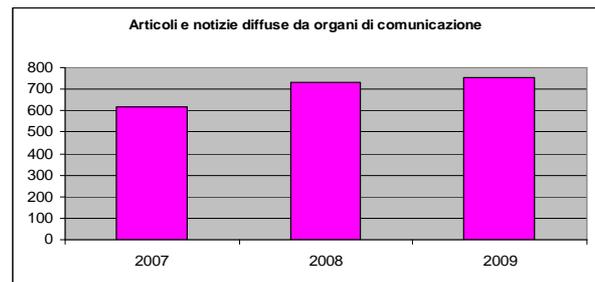


F) Coinvolgimento nella comunità in cui si opera attraverso la partecipazione a programmi, iniziative ed eventi che impattano sulla società locale, nazionale ed internazionale: il numero di iniziative ed eventi è costantemente cresciuto nel tempo.

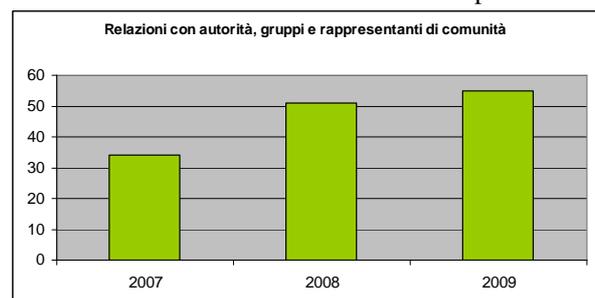


8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione.

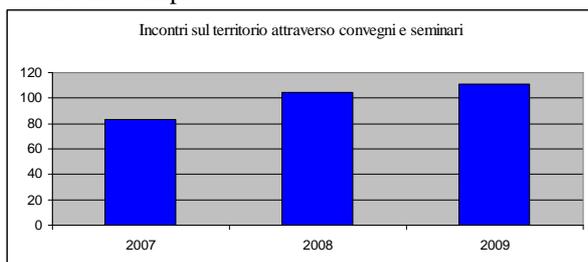
A) Misura dell'attenzione ricevuta dai media: nel successivo grafico vengono evidenziati gli articoli a stampa e le notizie diffuse da organi di comunicazione televisiva, radiofonica ed informatica, costantemente in crescita.



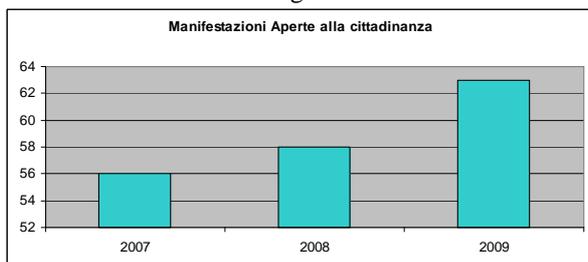
B) Numero delle relazioni con autorità, gruppi e rappresentanti di comunità: anche il numero di relazioni avute con i soggetti di riferimento della comunità è cresciuto costantemente nel tempo.



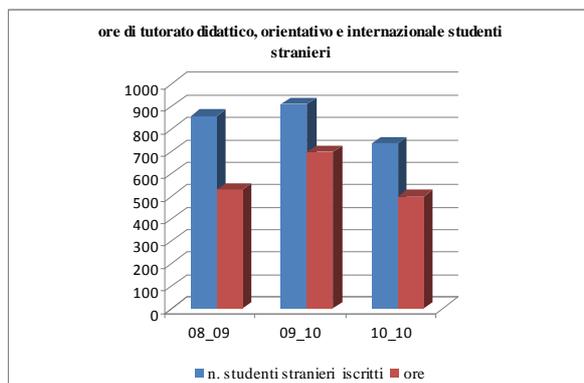
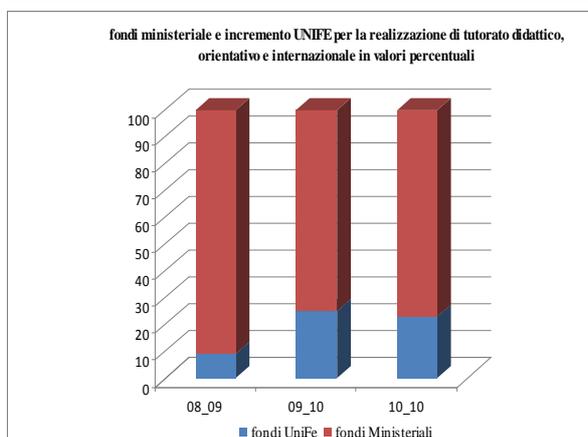
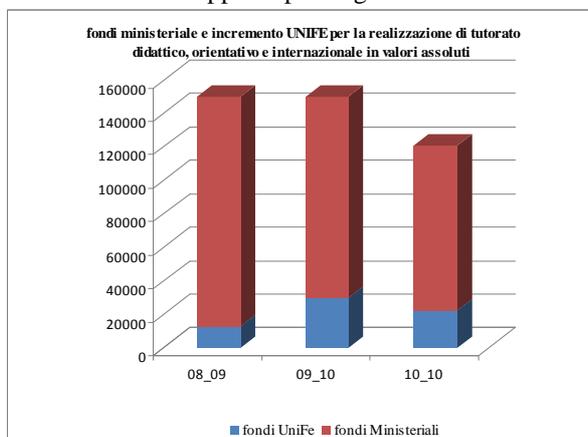
C) Visibilità sul territorio attraverso convegni e seminari: il numero degli eventi sul territorio che hanno interessato l'ateneo risultano costantemente in crescita nel tempo.



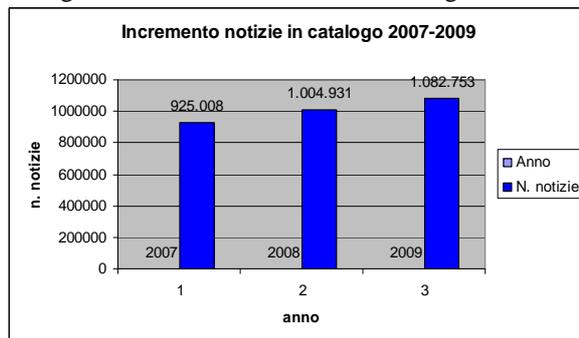
D) Numero delle manifestazioni culturali aperte alla cittadinanza: il numero delle manifestazioni culturali organizzate dall'ateneo e aperte alla cittadinanza è cresciuto costantemente negli anni.



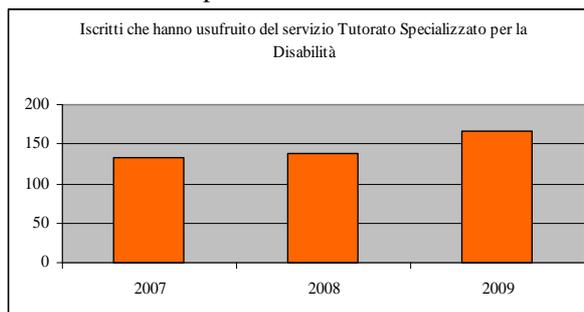
E) Il servizio di Tutorato Internazionale: a fronte di una progressiva diminuzione di finanziamenti provenienti dal MIUR, l'ateneo ha mantenuto alti valori del finanziamento aggiuntivo questo ha fatto sì che tutti gli studenti stranieri, comunque in valore consistente rispetto agli immatricolati totali, avessero un congruo numero di ore di rapporto privilegiato.



F) Evoluzione del catalogo del Polo Bibliotecario Ferrarese (vedi 4.2): tutte le biblioteche del Polo condividono lo stesso catalogo on-line. Il numero complessivo delle notizie bibliografiche contenute nel catalogo risulta in aumento a beneficio degli utenti.



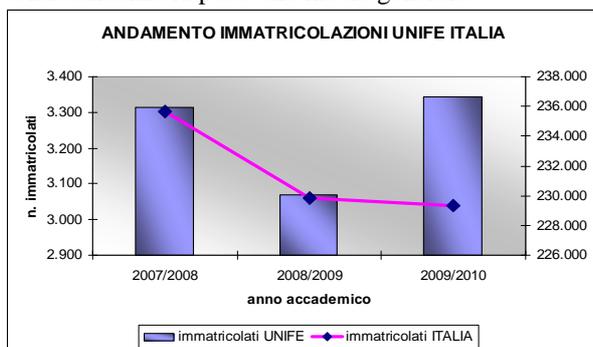
H) Iscritti che hanno usufruito del servizio tutorato specializzato per la disabilità (vedi 5.2): il Servizio SMS (Servizio Disabilità, Metodo di Studio, Servizio di Counseling Psicologico) è attivo dal 2000 presso la sede centrale dell'Ateneo, in conformità alla L. 17/99, che ha richiesto alle Università l'attivazione di un servizio di tutorato specializzato a favore degli studenti con disabilità. Il servizio interessa tutti gli studenti dell'ateneo che si trovano in condizioni di difficoltà o di disagio transitorio nell'affrontare il percorso di studi e si avvale di figure professionali specializzate. In tale ambito il Servizio Disabilità –si rivolge agli studenti con disabilità, supportandoli nel corso di studi e fornendo loro i sussidi tecnici e didattici necessari per il superamento degli esami. Gli studenti possono usufruire di un servizio di tutorato specializzato che, attraverso colloqui individuali, supporto nella fase di studio e nella preparazione degli esami, etc., svolge un'attività mirata a rimuovere le condizioni e le situazioni che non permettono le pari opportunità di studio e di trattamento. Il numero di studenti interessati è cresciuto nel tempo.



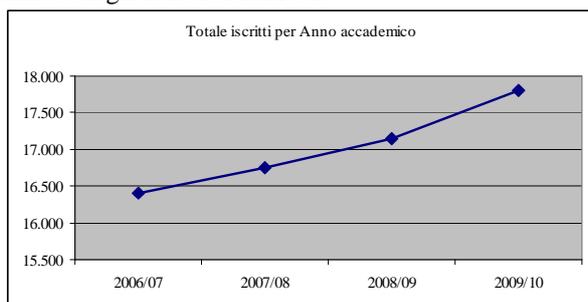
CRITERIO 9. RISULTATI RELATIVI ALLA PERFORMANCE CHIAVE

9.1. Risultati esterni: output e out come riferiti agli obiettivi.

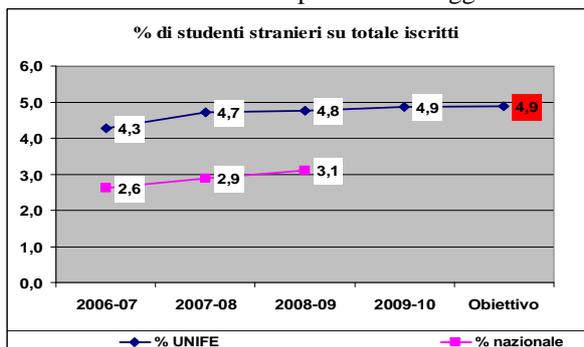
A) Andamento delle immatricolazioni: l'andamento delle immatricolazioni al sistema universitario a livello nazionale risulta, da alcuni anni in fase calante. UNIFE ha saputo conservare la propria attrattività, registrando un numero crescente di immatricolati, in controtendenza rispetto alla media generale.



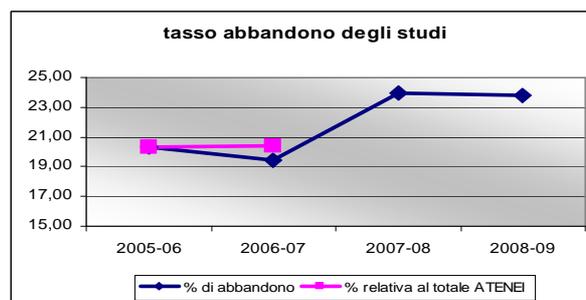
B) Totale iscritti per anno accademico: il numero complessivo degli iscritti è aumentato negli anni in linea con gli obiettivi del PST.



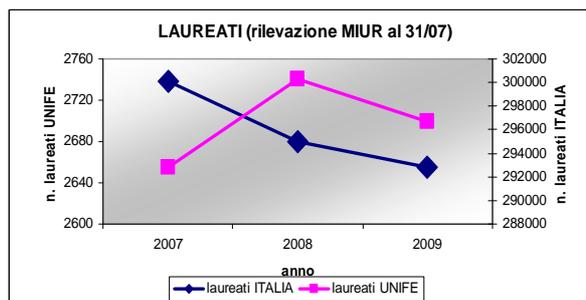
C) Percentuale di studenti stranieri sul totale iscritti: la percentuale di studenti stranieri iscritti ai corsi di UNIFE è costantemente crescente e superiore alla media nazionale relativamente ai dati disponibili. L'obiettivo del PST è stato pienamente raggiunto.



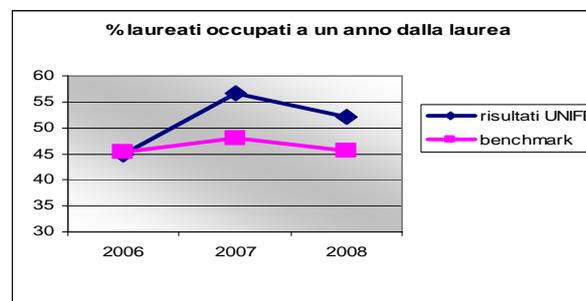
D) Tasso di abbandono degli studi: la percentuale di studenti che abbandonano gli studi prima di aver conseguito il titolo, si è mantenuta in UNIFE inferiore alla media nazionale, per il periodo di cui si dispone dei dati di raffronto. Successivamente è salita nonostante le varie iniziative intraprese dall'ateneo a supporto delle esigenze degli studenti. Il parametro viene mantenuto costantemente sotto osservazione in quanto ritenuto strategico.



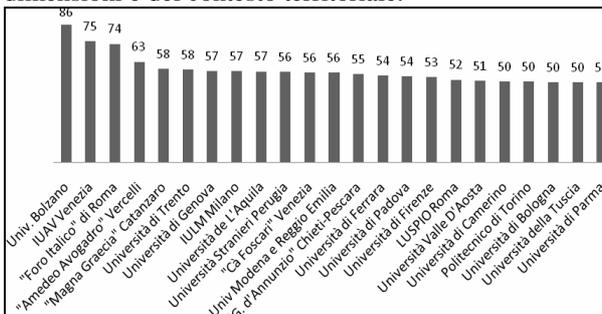
E) Numero di laureati: il numero complessivo di laureati, costantemente calante a livello nazionale da alcuni anni, è lievemente sceso per quanto riguarda UNIFE solo nell'ultimo anno rilevato.



F1) Indice di occupazione lavorativa dei laureati: i dati forniti dal Consorzio AlmaLaurea relativi all'indagine sulla condizione occupazionale dei laureati di primo livello delle sessioni estive, ad un anno dal conseguimento del titolo mostrano che UNIFE, pur avendo subito un calo per i laureati del 2008, si è costantemente mantenuta sopra la media degli altri atenei.

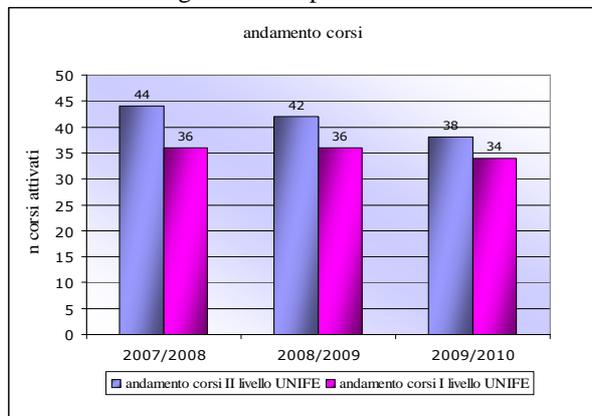


F2) Indice di occupazione lavorativa dei laureati: la classifica VISION 2010 mostra la percentuale di laureati dell'anno 2008 occupati ad un anno dalla laurea. I dati confermano quelli del Consorzio AlmaLaurea e dimostrano che UNIFE occupa un'ottima posizione soprattutto se si tiene conto delle dimensioni e del contesto territoriale.

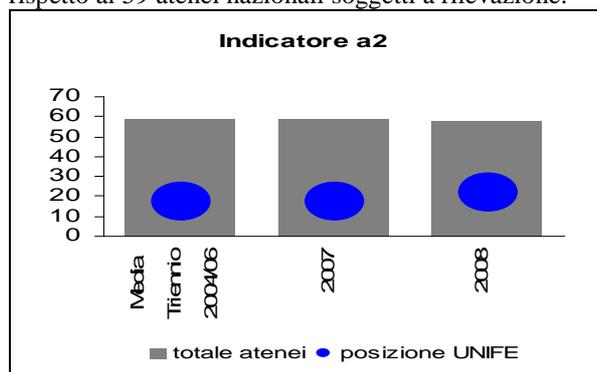


Fonte: Elaborazione Vision su dati dell'Anagrafe degli Studenti - Relazione del 18/10/2010

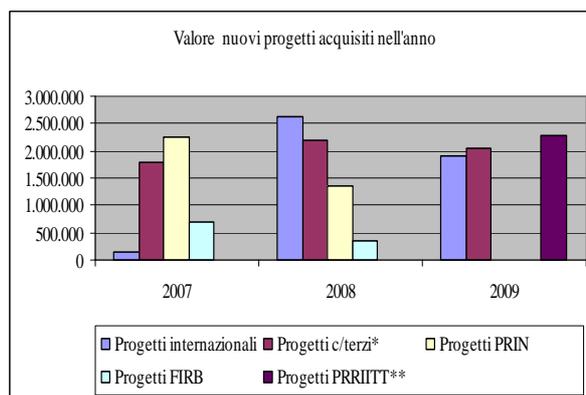
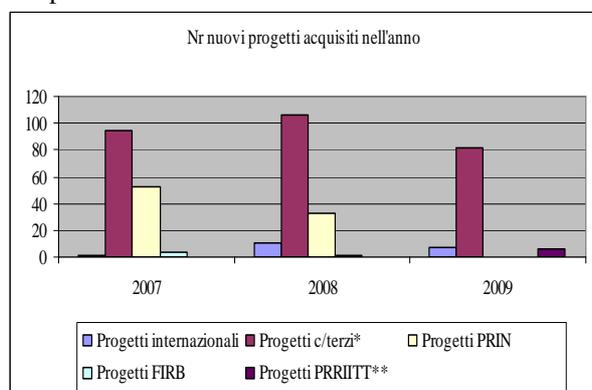
G) Andamento dei corsi di studio di I e II livello: in linea con le indicazioni ministeriali che evidenziano una eccessiva proliferazione complessiva dei corsi di laurea, a seguito della riforma del D.M. 509/99 (c.d. sistema del 3+2) e poi del D.M. 270/04, UNIFE ha intrapreso negli ultimi anni un percorso di razionalizzazione dei propri corsi di laurea, coerentemente agli obiettivi previsti nel PST.



H) Attrattività dei corsi di laurea magistrale: il grado di attrattività dei corsi di laurea magistrale (II livello) di UNIFE rispetto ai laureati di I livello, provenienti da altri atenei, che hanno conseguito il titolo in un numero di anni pari alla durata legale aumentato di uno, vede posizionato l'ateneo tra il 17° e il 22° posto negli anni rispetto ai 59 atenei nazionali soggetti a rilevazione.



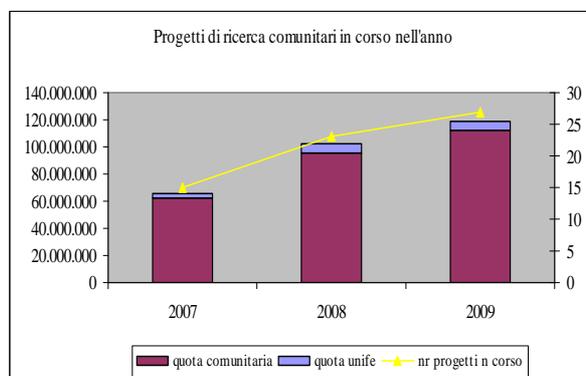
L) Numero e valore dei progetti acquisiti nell'anno: il numero complessivo di nuovi progetti di ricerca acquisiti nell'anno per le varie tipologie specificate nel grafico è diminuito, tuttavia ne è aumentato il valore complessivo ricevuto a titolo di finanziamento.



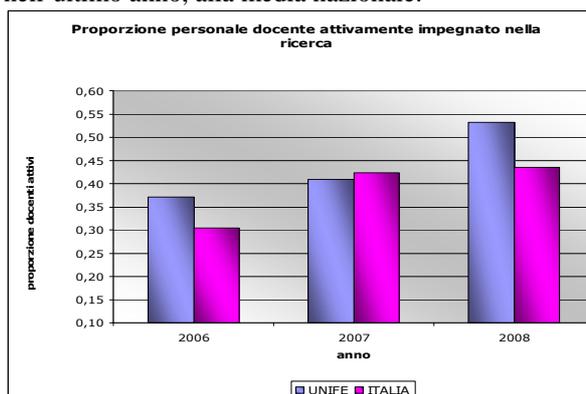
(* Per attività conto terzi si intende qualunque finanziamento proveniente dall'esterno e senza che vi sia la partecipazione ad un bando, inteso sia come corrispettivo di una prestazione che come finanziamento di un'attività di ricerca)

(** Bando PRRITTT 2007, avvio dei progetti nel 2009)

I) Progetti di ricerca comunitari in corso nell'anno: i progetti comunitari in corso sono passati da 23 del 2008 a 27 del 2009, con un corrispondente incremento del valore della quota complessiva spettante ad Unife da 5.629.075 a 7.266.686 euro.

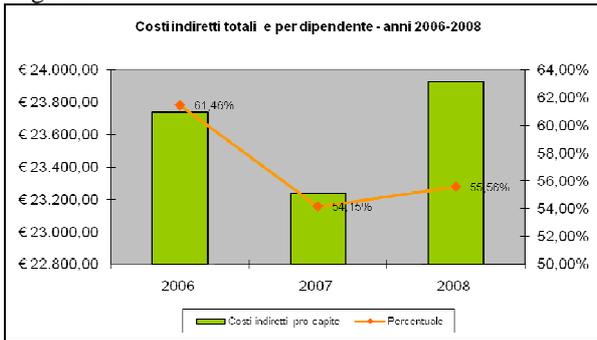


M) Personale docente di ruolo attivamente impegnato nella ricerca: il personale di ruolo coinvolto attivamente in progetti di ricerca di interesse nazionale, risulta crescente nel tempo e sensibilmente superiore, nell'ultimo anno, alla media nazionale.

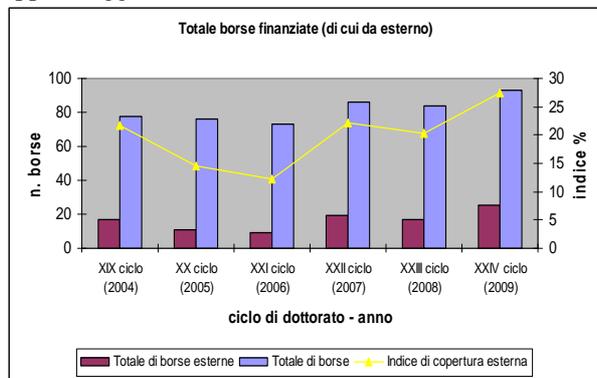


N) Incidenza dei costi indiretti sulla ricerca: l'incremento dell'efficienza del capitale strutturale dell'Ateneo negli ultimi anni è dovuto essenzialmente ad una razionalizzazione delle spese amministrative, riconducibile in prevalenza alla centralizzazione e razionalizzazione di alcune tipologie di acquisto (sistema di telefonia voip, esternalizzazione servizio stampe, servizio portierato, sistema di approvvigionamento centralizzato su alcune tipologie

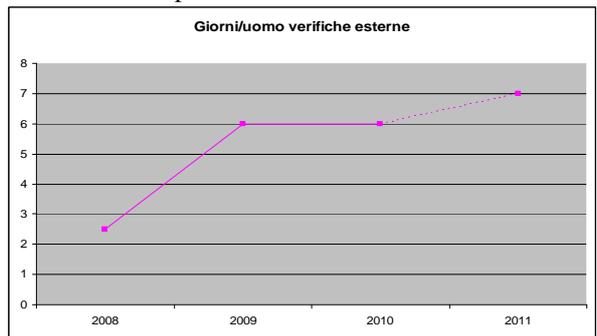
merceologiche) ed a un miglioramento delle procedure di gara.



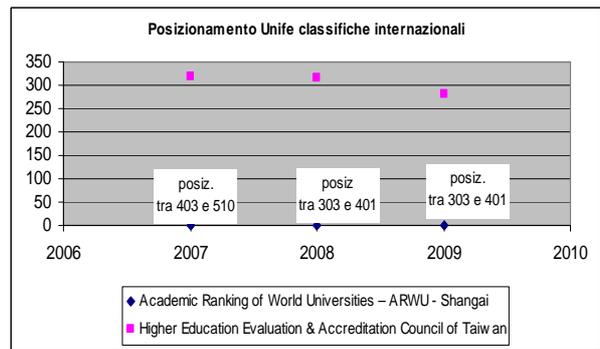
E) Valutazione dell'attrattività del dottorato di ricerca: il numero delle borse di dottorato di ricerca finanziate è risultato crescente nel tempo e crescente è risultata anche l'incidenza delle borse finanziate da convenzioni esterne, principalmente con privati. L'obiettivo del PST, che prevedeva "Questo dato, variabile degli anni, dovrebbe stabilizzarsi almeno intorno al 20-25% (da 1/4 a 1/3 delle borse a disposizione dell'Ateneo)", appare raggiunto.



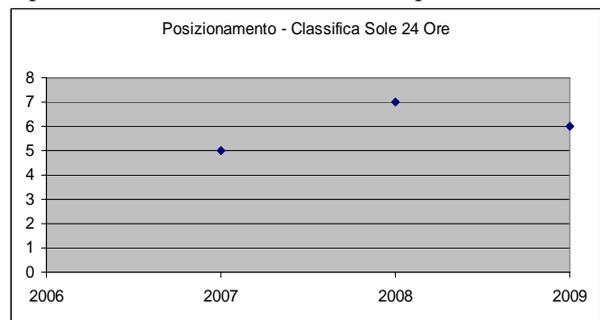
O) Giorni uomo/verifiche da parte dell'organismo certificatore (vedi 5.2): il numero di giorni/verifiche sul campo effettuate dall'organismo esterno per il rilascio/mantenimento della certificazione ISO 9001 è cresciuto nel tempo e risulta programmato con la stessa tendenza anche per il 2011.



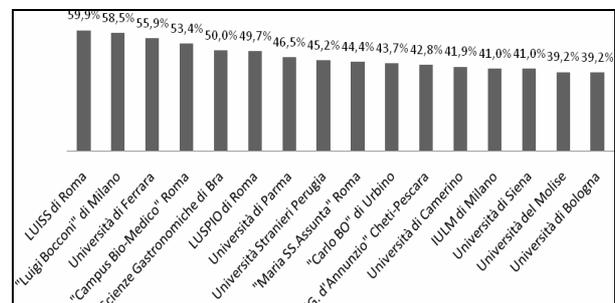
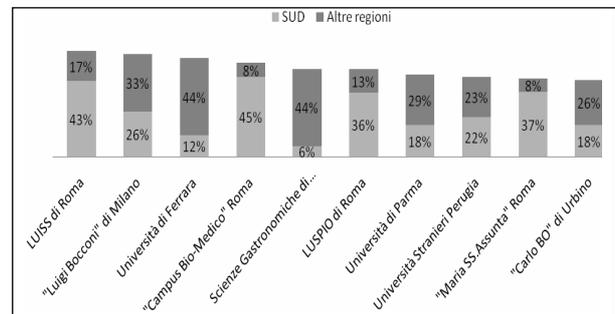
P) Posizionamento dell'ateneo in graduatorie comparative internazionali: dal confronto tra i diversi ranking, il migliore per UNIFE sembra quello di Taiwan, tra l'altro basato su indici bibliometrici particolarmente indicativi della qualità e delle dimensioni della ricerca. Il posizionamento di UNIFE è migliorato costantemente nel tempo.



Q) Posizionamento dell'ateneo in graduatorie comparative nazionali: nella graduatoria nazionale tra atenei che redige annualmente il Sole 24 Ore, UNIFE si posiziona stabilmente tra la 5 e la 7 posizione.

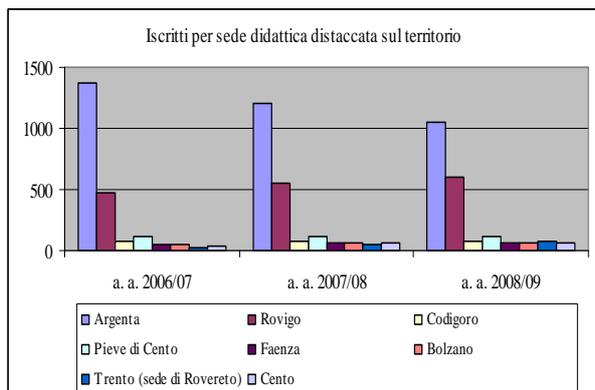


R) Indice di attrattività regionale: UNIFE si conferma un ateneo con una forte capacità attrattiva al di fuori della Regione di appartenenza, a significare una minore dipendenza dal bacino locale, a differenza della maggior parte degli altri atenei.

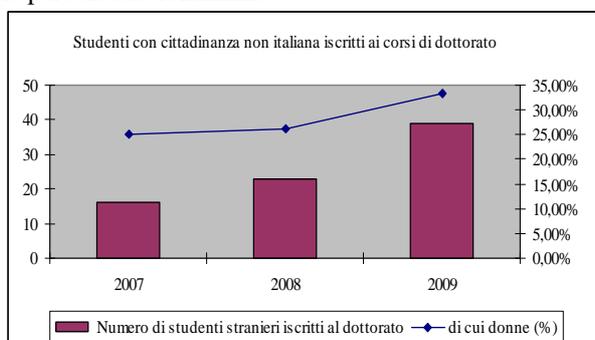


Fonte: Elaborazione Vision su dati dell'Anagrafe degli studenti - Relazione 18/10/2010

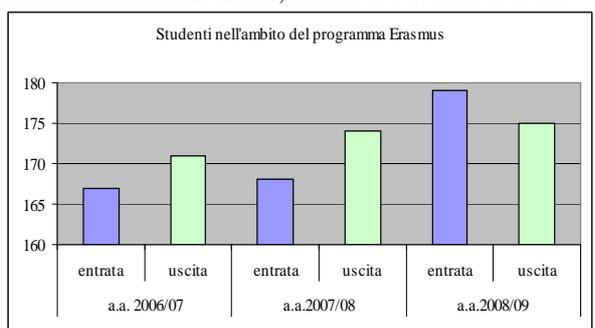
S) Attrattività delle sedi didattiche distaccate sul territorio: il numero degli iscritti nelle sedi didattiche distaccate sul territorio è diminuito ad Argenta, sede della formazione e-learning, mentre è lievemente aumentato nelle altre sedi.



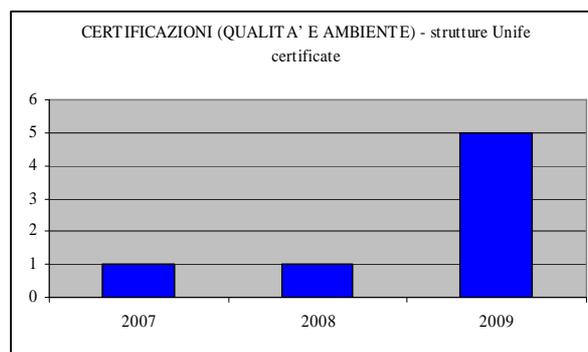
T) Attrattività del dottorato di ricerca per studenti stranieri: il numero di stranieri iscritti al dottorato di ricerca di UNIFE è aumentato notevolmente, così come la percentuale femminile.



U) Mobilità in entrata e uscita del Progetto Erasmus: il trend di studenti stranieri (in entrata) e di UNIFE (uscita) partecipanti al programma di mobilità intracomunitaria Erasmus, risulta in costante crescita.

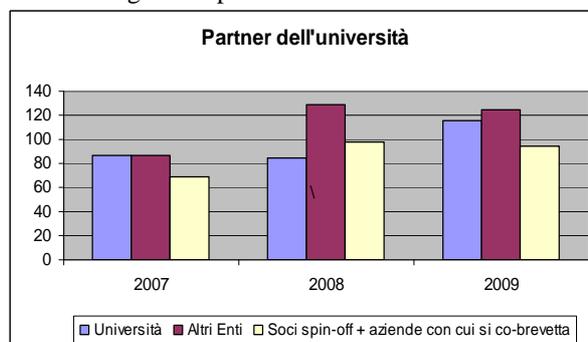


G) Certificazione qualità e ambiente (vedi 5.2): a seguito della politica intrapresa dall'ateneo di qualificazione dei servizi dedicati agli studenti, obiettivo del PST, il numero delle strutture in possesso della certificazione ISO 9001 è aumentato a partire dal 2009.



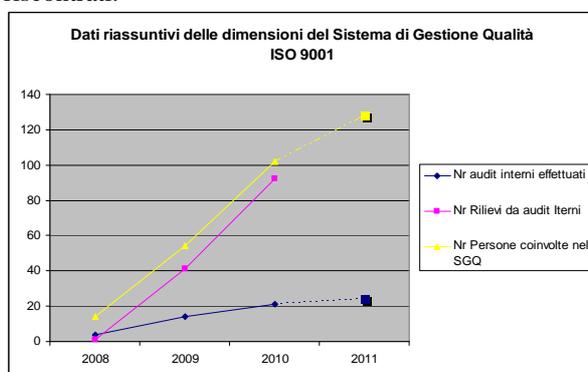
9.2. Risultati interni

A) Numero di partner dell'ateneo: tra gli indicatori di Capitale intellettuale che ogni anno l'ateneo espone nel proprio Bilancio sociale figura anche il numero di partner con cui intrattiene rapporti di collaborazione. Si tratta di altri atenei, altri enti, soci di spin off accademici e aziende con cui si co-brevetta. L'andamento mostra un trend crescente nel tempo per tutte le categorie di partner.



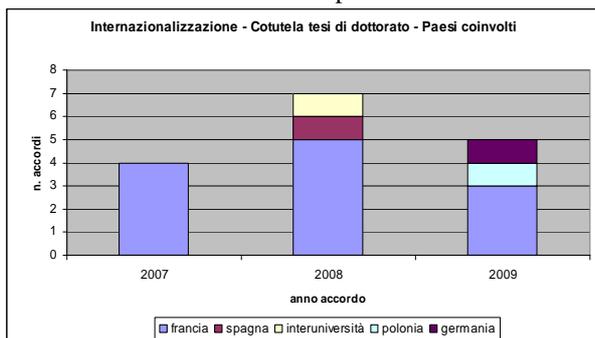
B) Le dimensioni del sistema di Gestione Qualità ISO 9001 (vedi 5.2): il numero dei rilievi rilevati dall'auditor interno, indicati nel grafico, riguardano sia le non conformità che spunti e suggerimento di miglioramento. Il trend di aumento del numero di rilievi riscontrati nei tre anni di riferimento dimostra che l'organizzazione monitora in modo puntuale i propri processi e, inoltre, da evidenza del fatto che le NC hanno assunto un'accezione positiva in quanto rappresentano preziosi spunti di miglioramento dei servizi.

Per il 2010 sono state risolte il 94% dei rilievi riscontrati.

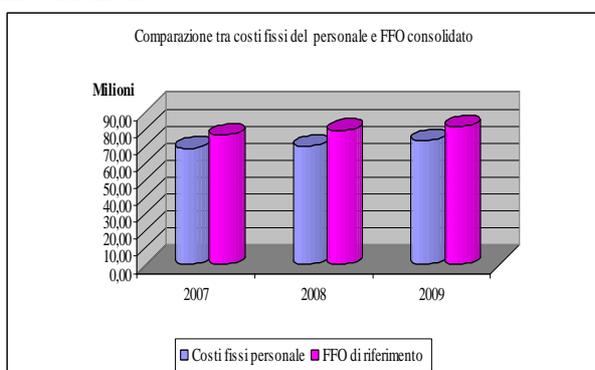


C) Numero paesi coinvolti nella co-tutela delle tesi di dottorato: l'indice mostra l'andamento del numero e della tipologia di paesi europei coinvolti con accordi di

co-tutela tesi di dottorato. L'andamento risulta sostanzialmente stabile nel tempo.



D) Rapporto tra costi fissi del personale e Fondo di Finanziamento ordinario: l'art. 51, comma 6 della legge 449/97 e s.m. stabilisce che le spese fisse per il personale di ruolo degli atenei statali non possono eccedere il 90% dei trasferimenti statali sul FFO, UNIFE ha sempre rispettato questo limite di legge, anche in periodi di trasferimenti statali tendenzialmente in contrazione.



E) Andamento dell'Avanzo di amministrazione (bilancio Amministrazione centrale): l'Avanzo di amministrazione costituisce l'ammontare di risorse finanziarie che ogni anno si generano da economie di spesa. Di queste una parte sono vincolate per destinazione e una parte sono libere (Avanzo libero). Questo indice, che costituisce una misura dell'autonomia finanziaria, rimane abbastanza costante nel tempo e tendenzialmente crescente nella parte libera, a garanzia di una maggiore autonomia finanziaria dell'ateneo, in periodi di risorse decrescenti.

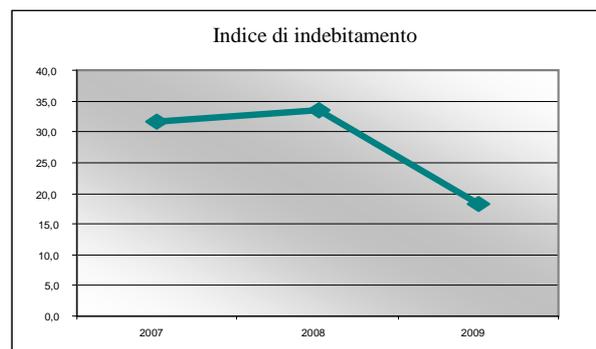
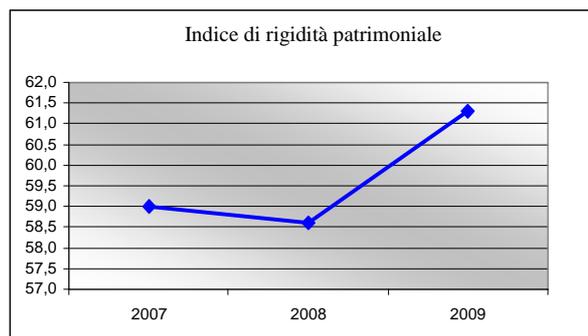
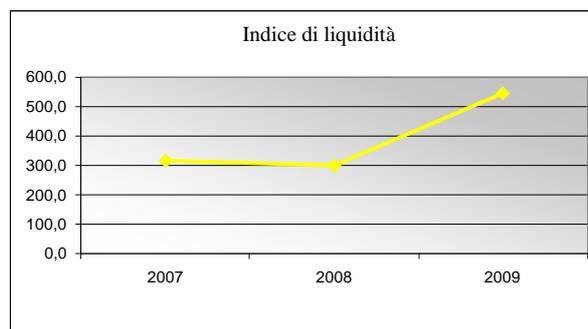


F) Andamento dei principali Indici di bilancio (bilancio Amministrazione centrale): i principali indici di bilancio elaborati dal Collegio dei revisori dei conti mostrano il seguente andamento:

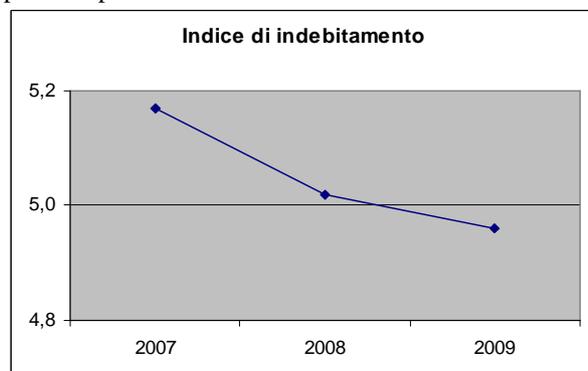
- indice di liquidità - (fondo cassa+residui attivi)/residui passivi - migliorato;

- indice di indebitamento - residui passivi/(fondo cassa + residui attivi) - migliorato;

- indice di rigidità patrimoniale - immobilizzazioni nette/totale attività - rigidità patrimoniale in crescita.

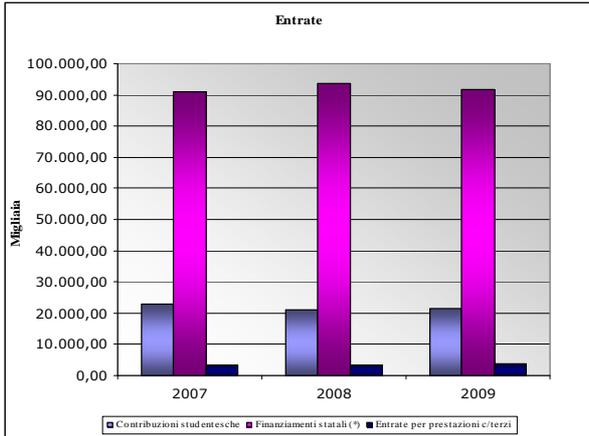


G) Indice di indebitamento ministeriale: l'indice di indebitamento dell'ateneo, calcolato dal MIUR in base alle disposizioni del D.I. 1 settembre 2009, n. 90, esprime un andamento in costante diminuzione e pertanto positivo.

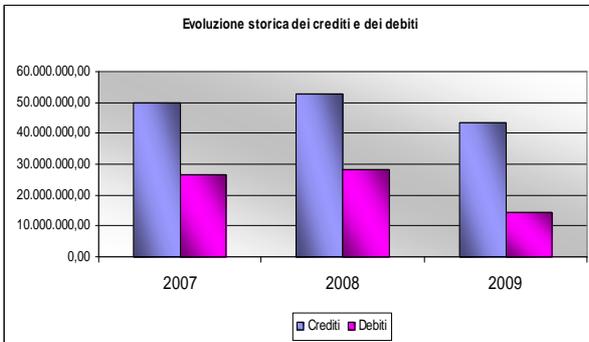
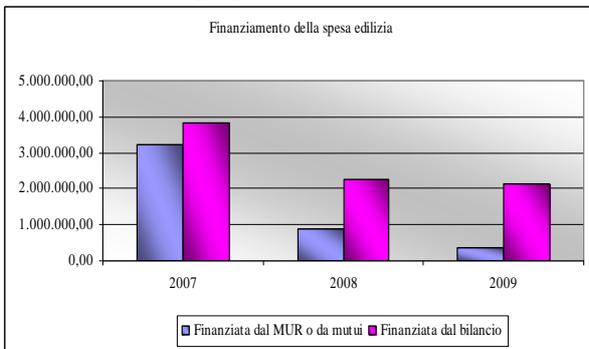


H) Composizione delle entrate: il grafico mostra l'andamento delle principali entrate dell'ateneo, costituite dai trasferimenti statali, dal DPR 306/97 la

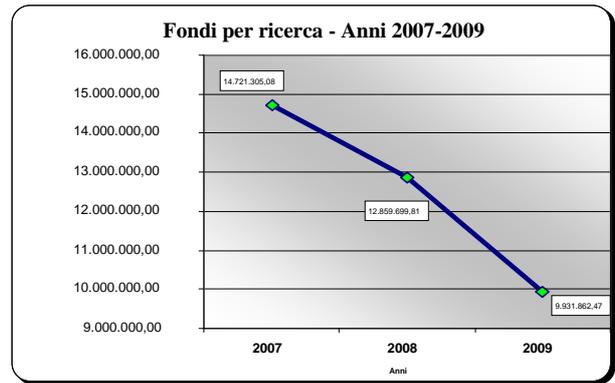
contribuzione studentesca non può eccedere il 20% dell'importo del FFO.



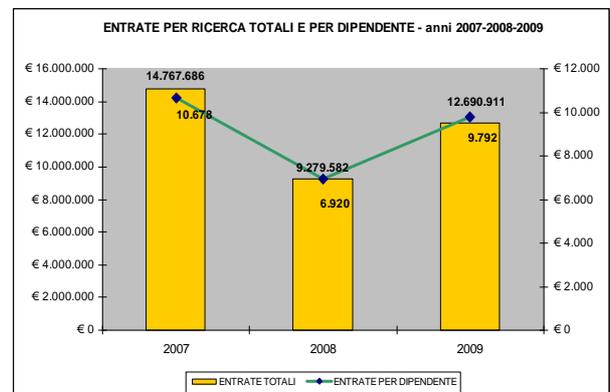
I) Finanziamento delle spese per edilizia: l'andamento delle spese per edilizia universitaria è notevolmente calato nel tempo per via del drastico calo dei finanziamenti ministeriali a questo titolo, a cui l'ateneo ha fatto fronte in buona parte con un aumento della quota a carico del proprio bilancio.



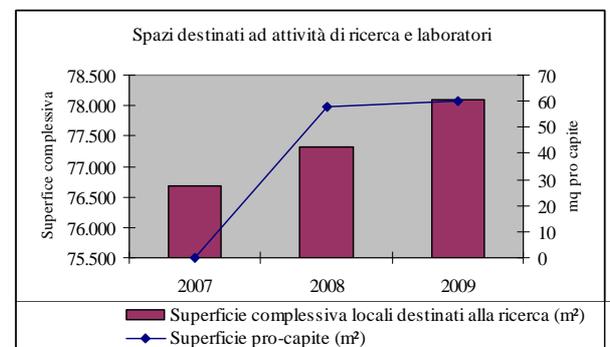
L) Fondi destinati alla ricerca nel bilancio consolidato di Ateneo: l'andamento dei fondi destinati alla ricerca è calato negli ultimi anni per effetto della drastica diminuzione dei trasferimenti statali a cui l'ateneo ha reagito attraverso una politica di diversificazione delle varie fonti di finanziamento, fermo restando il vincolo di legge di non poter aumentare l'ammontare complessivo della contribuzione studentesca oltre il 20% del FFO.



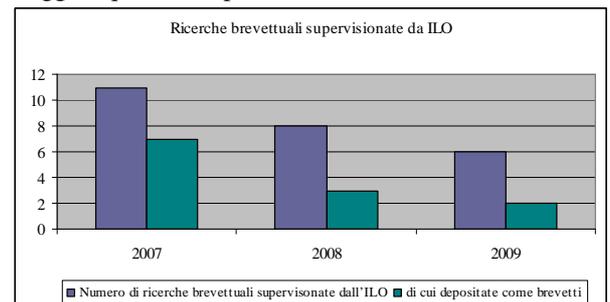
M) Entrate per ricerca totali e per dipendente: le entrate per ricerca sono aumentate rispetto al calo subito nel 2008; di conseguenza sono aumentate anche le entrate per ricerca per singolo dipendente addetto a questa attività.



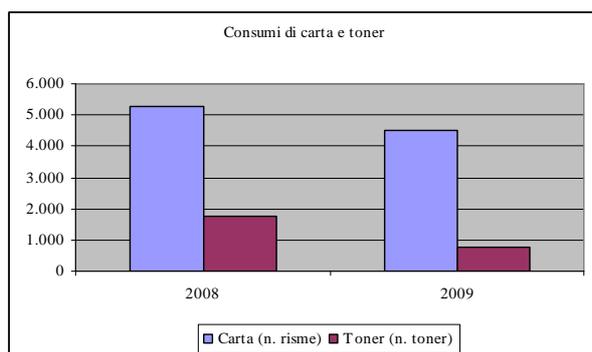
N) Spazi destinati ad attività di ricerca e laboratori: la superficie complessiva e pro-capite destinata ad attività di ricerca risulta in crescita.



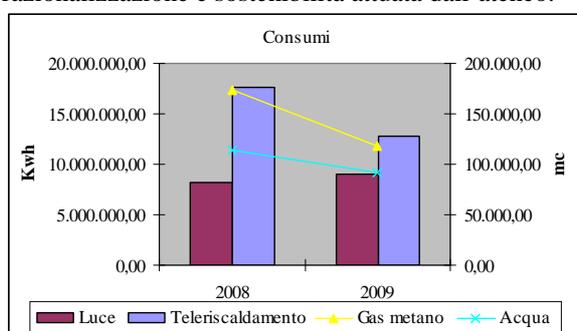
O) Ricerche brevettuali supervisionate da ILO: il numero di ricerche brevettuali supervisionate dall'ILO e i brevetti depositati si è assestato su un numero più ridotto rispetto al passato in seguito ad una politica maggiormente selettiva introdotta a favore di una maggior qualità nel pacchetto brevetti dell'ateneo.



P) Consumo di carta e toner: la politica di razionalizzazione dei consumi dell'ateneo si riflette anche sulle quantità complessive di carta e toner utilizzati.



Q) Consumi per utenze (vedi 4.6): i consumi complessivi per utenze di vario tipo sono in costante diminuzione in seguito ad una politica di razionalizzazione e sostenibilità attuata dall'ateneo.



R) Gestione del sistema Qualità ISO 9001 (vedi 5.2): per il 2010 sono state risolte il 94% dei rilievi riscontrati.

	Nr Reclami	% Reclami Risolti
Unità Orientamento	0	
Ufficio Agevolazioni allo Studio e Disabilità	5	80%
Ripartizione Post-Laurea	4	100%
Segreterie Studenti	109	100%
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	40	92,5%

	Nr NC*	% NC Risolte
Unità Orientamento	0	
Ufficio Agevolazioni allo Studio e Disabilità	5	100%
Ripartizione Post-Laurea	1	100%
Segreterie Studenti	22	72%
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	0	

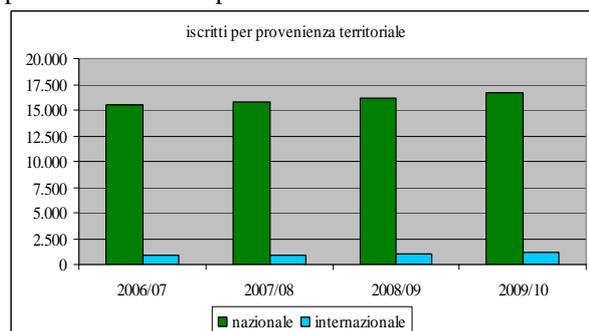
* Si tratta di Non Conformità rilevate direttamente dal personale degli uffici.

I dati si riferiscono al periodo aprile 2009 - marzo 2010. Sono stati discussi in sede del Riesame della Direzione del 18 marzo 2010. La verifica sull'effettiva risoluzione delle NC/Reclami avverrà in sede degli audit interni pianificati per il 2011.

	Nr KPI	% KPI conformi
Unità Orientamento	10	80%
Ufficio Agevolazioni allo Studio e Disabilità	9	100%
Ripartizione Post-Laurea	4	100%
Segreterie Studenti	26	95,1%
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)	31	83,9%

I dati si riferiscono all'anno 2009, e sono stati discussi in sede di Riesame della Direzione del 18 marzo 2010.

S) Iscritti per provenienza territoriale: il numero degli iscritti all'ateneo, in controtendenza rispetto all'andamento nazionale, è aumentato e risulta in linea con gli obiettivi del PST, come pure la quota di iscritti provenienti da altri paesi.



GLOSSARIO

ACMAR: Associazione Cooperativa Muratori e Affini di Ravenna

ANVUR: Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca

Aster: Agenzia per lo Sviluppo Tecnologico dell'Emilia Romagna

C.A.D: Codice dell'Amministrazione Digitale

Ca.Ri.Pa.Ro.: Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

CCNL: Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro

CDS: Centro ricerche Documentazione e Studi

CdS: Comitato dei Sostenitori

Centofarm: Cento Formazione

CESVIP: Centro Sviluppo Piccola e media Impresa

CINECA: Consorzio interuniversitario per il Calcolo Automatico dell'Italia Nord-Orientale

CISPA: Centro Interdipartimentale di Studi sulla Pubblica Amministrazione

CITTEC: Centro per l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico

CMC: Cooperativa Muratori Cementisti – Ravenna

CMS: Content Management System

CNVSU: Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario

CODAU: Convegno permanente dei direttori amministrativi e dirigenti delle università italiane.

CONVUI: Coordinamento Nuclei di Valutazione delle Università Italiane

CPF: Consorzio Provinciale per la Formazione

CRUI: Conferenza dei Rettori delle Università Italiane.

CSA: Applicativo CINECA per la gestione di Carriere e Stipendi di Ateneo

CUN: Consiglio Universitario Nazionale

D.M: Decreto Ministeriale

DIT: Dipartimento per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e l'innovazione tecnologica del Ministero della Pubblica Amministrazione

ENEA: Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile.

EPR: Enti Pubblici di Ricerca

ESSE3: Applicativo KION-CINECA per la gestione delle Carriere degli Studenti

EUSPE: Ente Unitario Scuola Professionale Edile

Ex'P: Efficienti perchè pubblici

FAQ: Frequently Asked Question

FAR: Fondo di Ateneo per la Ricerca

FESR: Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

FFO: Fondo di Finanziamento Ordinario

FixO: Formazione e Innovazione per l'Occupazione

GENTECH: Laboratorio di Innovazione in Genomica, Biotecnologie e Bioinformatica.

IAL: Innovazione e Apprendimento Lavoro – Emilia Romagna

ICT: Information and Communication Technology

ILO: Industrial Liaison Office

IRSES: International Research Staff Exchange Scheme

ITER: Cooperativa ravennate Interventi sul territorio

ITN: Network for Initial Training

IUSS: Istituto Universitario di Studi Superiori

KGI: Key Goals Indicators

KPI: Key Performance Indicators

LARA: Laboratorio Regionale sulle Acque

LAV: Laboratorio di Acustica e Vibrazioni

L.R: Legge Regionale

MAN: Metropolitan Area Network

MD: Manager Didattico

MECH-LAV: Laboratorio Tecnopolo – Acustica e Vibrazioni.

MIUR: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

MIUR-USTAT: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca – Ufficio Statistica

NC: non conformità

NETVAL: Network per la valorizzazione della ricerca universitaria

PC: personal computer

PEC: Posta Elettronica Certificata

PFM: Procedura informatica di ateneo per il Perfezionamento Formazione Master

PIL: Percorso di Inserimento Lavorativo

POR: Programma Operativo Regionale

PRIN: Progetti di ricerca di interesse nazionale.

PRRIIT: Programma Regionale per la Ricerca Industriale, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico.

PST: Piano Strategico Triennale

PTA: personale tecnico-amministrativo

RAV: Rapporto di Autovalutazione di un Corso di Studio

RSU: Rappresentanza Sindacale Unitaria

SBA: Sistema Bibliotecario di Ateneo

SGQ: Sistema di Gestione della Qualità

SGS: Sistema di Gestione delle Sicurezza

SIAM: Servizio Immatricolazione e Accoglienza Matricole

SMS: Servizio Disabilità – Metodo di studio - Servizio Counselling

SOSIA: Software Operativo Sicurezza in Ateneo

TEKNEHUB: Laboratorio tecnopolis – riqualificazione architettonica e urbana e restauro dei beni culturali

TERREEACQUATECH: Laboratorio Tecnopolis – ambiente, acqua, suolo, territorio.

U-GOV: Sistema informatico per la Governance degli atenei

UNIFE: Università degli Studi di Ferrara

URL: Uniform Resource Locator

INDICE

PRESENTAZIONE	1
FATTORI ABILITANTI.....	4
CRITERIO 1: LEADERSHIP	4
1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.....	4
1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.....	6
1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.....	8
1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.....	8
CRITERIO 2. POLITICHE E STRATEGIE.....	11
2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.....	11
2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare le politiche e le strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili	12
2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione	14
2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione	16
CRITERIO 3. PERSONALE	16
3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie..	16
3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.....	17
3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.....	18
CRITERIO 4. PARTNERSHIP E RISORSE	19
4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave.....	19
4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini / clienti.....	21
4.3. Gestire le risorse finanziarie.....	22
4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza.....	24
4.5. Gestire la tecnologia.....	26
4.6. Gestire le infrastrutture	28
CRITERIO 5. PROCESSI	30
5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.....	30
5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente.....	30
5.3. Innovare i processi coinvolgendo i clienti/utenti.....	33

RISULTATI.....	34
CRITERIO 6. RISULTATI RELATIVI AL CLIENTE.....	34
6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cliente.....	34
6.2. Indicatori di prestazioni dell'orientamento al cliente.....	36
CRITERIO 7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE.....	37
7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale.....	37
7.2. Gli indicatori di risultato del personale.....	37
CRITERIO 8. RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'.....	39
8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse.....	39
8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione.....	40
CRITERIO 9. RISULTATI RELATIVI ALLA PERFORMANCE CHIAVE.....	42
9.1. Risultati esterni: output e out come riferiti agli obiettivi.....	42
9.2. Risultati interni.....	45
GLOSSARIO.....	49