

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE



Piano della Performance

2011-2013

Il presente documento è stato redatto dal gruppo di lavoro "monitoraggio adempimenti ex D. Lgs. 150/2010" (nelle persone dei dott. Giacomo Verde, Mariarosaria Bibbò, Maria Scocca, Marina Morici, Cristina Mancini, Paolo Guerriero, Rachele Albino e Vittorio Brunale) con la supervisione del Direttore Amministrativo, dott. Vincenzo Lucchese e del Direttore Amministrativo vicario Dott. Valerio Barbieri.

1. Presentazione del Piano e indice

Il presente documento illustra il Piano della performance dell'Università degli studi del Molise, ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, redatto secondo la struttura e le modalità indicate nella delibera della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche CIVIT n. 112/2010 che, per le università, ha valore di linee guida.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di *gestione della performance* (articolo 4 del decreto). È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target. Il Piano definisce dunque gli elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*, cioè il contributo che l'amministrazione nel suo complesso, ma anche per mezzo delle unità organizzative e degli individui di cui si compone, intende apportare attraverso la propria azione alla soddisfazione dei bisogni della collettività.

Le performance degli Atenei italiani sono state valutate, a livello di sistema generale, fin dagli anni novanta. La legge che ha introdotto il principio della distribuzione delle risorse finanziarie nazionali su base meritocratica e l'istituzione dei Nuclei di valutazione risale infatti al 1993 (L. 537/1993); a questa sono seguiti altri interventi legislativi volti ad orientare le prestazioni al raggiungimento di obiettivi, come la legge n. 370/1999 sui Nuclei di valutazione interna degli atenei e la legge n. 43/2005 sulla Programmazione triennale. In base a quest'ultimo provvedimento normativo (seguito dai decreti attuativi D.M. 503/2007 e D.M. 362/2007), le università, anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti, entro il 30 giugno di ogni anno e a decorrere dall'anno 2006, devono adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali.

L'applicazione del d. lgs n. 150/2009 presenta per le università diversi punti critici. Esso riguarda, quanto a norme di principio, tutte le PA, ma fa riferimento alle Amministrazioni (o alla parte di attività ad esse riconducibili) il cui personale è contrattualizzato. Le università, nella maggioranza delle loro strutture/articolazioni organizzative, sono caratterizzate da un intreccio di attività accademiche (svolte da personale in regime di diritto pubblico, art. 3 d. lgs. n. 165/2001) e attività tecnico-amministrative, svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, titolare della funzione di indirizzo strategico negli Atenei è attualmente il Senato Accademico, mentre il d. lgs. n.150/2009 prende in considerazione solamente la funzione di indirizzo politico-amministrativo, affidata al Consiglio di Amministrazione. Emerge, dunque, la necessità di coordinare le norme generali contenute nel d. lgs. n.150/2009 con le norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi indipendenti di valutazione, già previsti per le università con precedenti norme, per evitare duplicazioni di atti programmatori e di processi di valutazione, nonché incertezze normative e sovrapposizioni organizzative. Di ciò ha preso atto la CIVIT che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del d. lgs. n.150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che le università non siano tenute ad istituire gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) e che ad esse si applichino soltanto le parti del decreto relative alla contrattazione collettiva e considerando quanto segue:

- che il raccordo con le esistenti Agenzie di valutazione – nello specifico l'ANVUR - richiede uno o più DPCM,
- che le università sono già dotate di appositi strumenti di valutazione.

L'art. 2, punto r), della legge di riforma del sistema universitario, legge 30 dicembre 2010 n. 240, recentemente approvata ha poi ulteriormente stabilito che al Nucleo di Valutazione vengano attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Per il triennio 2011-2013, il Piano della Performance si colloca all'interno di un periodo fortemente critico per le università, ed esattamente nel momento di avvio del processo di revisione dell'organizzazione del

Sistema universitario nazionale scaturente dell'emanazione della legge n. 240/2010. In particolare, l'obbligatorietà della modifica degli statuti e della governance degli atenei rende probabile la necessità di una revisione sostanziale del Piano. Inoltre, il periodo coincide con le more dell'emanazione del decreto ministeriale contenente gli indicatori di valutazione dei risultati della programmazione, ai sensi dell'art. 2 del D.M. 23 dicembre 2010, n. 50 che, di fatto, esercita una grande influenza sugli indirizzi e gli obiettivi strategici nel triennio, relativamente agli anni 2011 e 2012.

Tuttavia, seppur in un contesto storico particolarmente complicato, l'Università degli Studi del Molise, ha ritenuto utile cogliere l'occasione del d. lgs. n. 150/2009 per riaffermare l'importanza del contributo dei processi amministrativi a supporto delle funzioni primarie dell'ateneo. Inoltre, la necessità di rivedere i propri assetti organizzativi per adeguarsi alla legge n. 240/2010 ha spinto l'ateneo a prevedere un graduale processo di pianificazione degli obiettivi operativi, tale da rendere la pianificazione coerente con il nuovo assetto organizzativo.

Tutte queste riflessioni hanno ispirato l'avvio di azioni specifiche per la progettazione di un sistema di gestione della performance, di cui al presente Piano. A tal fine, in ottemperanza al Decreto Legislativo 150 del 27 ottobre 2009 ed in particolare all'art. 10 comma 1 lettera a), l'Università degli Studi del Molise ha redatto, per il triennio (2011-2013), il proprio Piano della Performance nel quale – a partire da un'analisi della situazione attuale complessiva dell'ateneo e dei sistemi di supporto per la valutazione – sono individuati le seguenti finalità:

- favorire il miglioramento dell'assetto organizzativo, attraverso azioni orientate ad accrescere, qualitativamente e quantitativamente, le prestazioni complessive dell'ateneo;
- favorire il miglioramento dell'outcome, attraverso azioni orientate a potenziare il livello di servizio reso dall'ateneo a studenti e personale;
- favorire il miglioramento continuo attraverso azioni di ottimizzazione delle attività di routine dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.

Il presente Piano si integra con:

- il *Sistema di Misurazione delle Performance*. In particolare, il Piano si pone come prima implementazione del tutto sperimentale del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ateneo, finalizzata ad individuare percorsi di miglioramento continuo;
- la *Relazione sulla performance*, da adottare entro il 30 giugno di ogni anno, che evidenzierà “a consuntivo con il riferimento all'anno precedente i risultati organizzativi e individuali, raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzati” (art. 10 comma 1, lettera b, del Decreto).

Indice

1. Presentazione del Piano e indice	3
Indice	5
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni	6
2.1 Chi siamo e cosa facciamo: il sistema di governance	6
2.2 Come operiamo	9
3. Identità	10
3.1 Il profilo storico dell'ateneo	10
3.2 L'amministrazione "in cifre"	12
3.3 Mandato istituzionale e Missione	13
3.4 Albero della performance	14
4. Analisi del contesto	21
4.1 Gli Stakeholder	22
4.2 Analisi del contesto esterno	25
4.3 Analisi del contesto interno	26
5. Obiettivi strategici	28
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	29
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	33
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	33
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	33
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	33
8. Allegati tecnici	34
8.1 Calendario di piano	34
8.2 Analisi quali-quantitativa delle risorse umane	34
8.3 Scheda obiettivi assegnati al personale dirigenziale	35

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli utenti e per i portatori di interesse esterni

2.1 Chi siamo e cosa facciamo: il sistema di governance

Con il termine “governance dell’università” si intende l’insieme di processi e degli assetti istituzionali che regolano la distribuzione e l’esercizio dei poteri all’interno dell’università. In parole povere definisce quali organi decisionali ci sono, come sono composti, quali sono i loro poteri decisionali, le loro competenze e responsabilità e a chi bisogna rendere conto.

Nell’Università degli Studi del Molise, il sistema di governance è delineato nello Statuto, emanato con D.R. n. 767 del 4 dicembre 1996 e modificato con successivi provvedimenti (di cui l’ultimo D.R. n. 201 del 18 febbraio 2004) e nel Regolamento generale di Ateneo, emanato con D.R. 1105 del 6 luglio 2004.

Dopo la prima sezione dedicata alle disposizioni generali, lo Statuto individua gli organi di governo e il loro funzionamento (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e gli altri organi di Ateneo) nonché le strutture didattiche, scientifiche e di servizio. A supporto di tale sistema opera la struttura amministrativa, cui è dedicata la parte finale dello Statuto.

ORGANI DI GOVERNO	
COMPOSIZIONE	FUNZIONI
<i>Rettore</i>	<i>Promuove ed attua le strategie di sviluppo dell’ateneo. In particolare, rappresenta l’Università; garantisce l’autonomia didattica e di ricerca; emana lo Statuto; convoca e presiede il Senato Accademico ed il Consiglio di Amministrazione; stipula convenzioni e contratti connessi con le attività di indirizzo e di programmazione o, in ogni modo, con le attività di ricerca e di didattica; provvede alla presentazione del bilancio preventivo e del conto consuntivo, corredandoli con apposita relazione; predispone la relazione annuale sullo stato della didattica e della ricerca nell’ateneo; indice ogni due anni, per discutere della situazione e delle linee di sviluppo dell’Università, un’apposita Conferenza di Ateneo...</i>
<i>Senato Accademico</i> <i>Il Senato Accademico è composto da:</i> 1. il Rettore; 2. il Prorettore vicario; 3. i Presidi di Facoltà e i direttori di strutture equiparate; 4. i Direttori dei Dipartimenti e dei Centri equiparati ai dipartimenti; 5. il Direttore Amministrativo, con voto consultivo.	<i>E’ l’organo responsabile dell’indirizzo, della programmazione e dello sviluppo delle attività didattiche e di ricerca dell’ateneo. Concorre con il Rettore a garantire il rispetto dei principi di autonomia e libertà di insegnamento e di ricerca; predispone i programmi triennali di sviluppo dell’Università; formula indirizzi per la predisposizione del bilancio preventivo ed esprime pareri sul conto consuntivo; promuove le forme di attuazione del diritto allo studio nell’ambito delle competenze proprie dell’Università; svolge attività di promozione, indirizzo e coordinamento delle attività di cooperazione scientifica e tecnica a livello locale, nazionale e internazionale...</i>
<i>Consiglio di Amministrazione</i> <i>Il Consiglio di Amministrazione è composto da:</i> a) il Rettore; b) il Pro-Rettore Vicario; c) il Pro-Rettore, con voto consultivo; d) il Direttore Amministrativo; e) quattro rappresentanti dei professori di I fascia; f) quattro rappresentanti dei professori di II fascia; g) quattro rappresentanti dei ricercatori; h) cinque rappresentanti del pta; i) rappresentanti degli studenti; l) il Presidente della Regione Molise o un membro designato; m) il Presidente della Provincia di Cb o un membro designato; n) il Presidente della Provincia di Isernia o un membro designato; o) il Sindaco di Campobasso o un membro designato; p) il Sindaco di Isernia o un membro designato; q) il Presidente dell’Unione regionale delle Camere di Commercio o un membro designato; r) un membro designato dal C.N.E.L.; s) un membro designato dal Ministero competente per l’Università; t) un membro designato dal CNR; u) il Direttore regionale delle entrate o un membro designato; v) un rappresentante di ciascun Ente pubblico o privato - fino ad un massimo di tre - che concorra alle spese di funzionamento dell’Università.	<i>E’ l’organo di programmazione, indirizzo e controllo della gestione finanziaria, amministrativa e patrimoniale dell’ateneo. In particolare, il Consiglio di Amministrazione approva il bilancio di previsione; approva il conto consuntivo; vigila sulla conservazione del patrimonio immobiliare e mobiliare; approva i contratti e le convenzioni, ove tale competenza non sia attribuita ad altre strutture; determina la dotazione organica del personale e le modificazioni della stessa; delibera sulla ripartizione di risorse materiali, finanziarie e di personale in base ai criteri individuati dal Senato Accademico; approva la pianta organica di Ateneo; approva il Regolamento per l’amministrazione, la finanza e la contabilità e tutti gli altri regolamenti di propria competenza; esercita ogni altra funzione di gestione amministrativa e finanziaria escluse quelle attribuite al Direttore amministrativo ed ai dirigenti; esercita tutte le altre attribuzioni che gli sono demandate dalla vigente normativa, dal presente Statuto e dai regolamenti di Ateneo ...</i>

<p><i>Collegio dei revisori dei conti</i></p> <p><i>Il Collegio dei revisori dei conti è composto da un numero dispari di membri effettivi non superiore a cinque designati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e scelti tra Magistrati o Funzionari dello Stato o di altra Amministrazione pubblica o iscritti all'Albo dei Revisori ufficiali dei Conti, anche a riposo, o esperti di comprovata esperienza in materia amministrativo-contabile.</i></p>	<p><i>Provvede al riscontro degli atti di gestione, accerta la regolare tenuta dei libri e delle scritture contabili, esamina il bilancio preventivo e il conto consuntivo e predisporre le rispettive relazioni di accompagnamento.</i></p>
<p><i>Nucleo di Valutazione</i></p> <p><i>Il Nucleo è composto di cinque esperti, anche esterni all'Università, nominati dal Consiglio di Amministrazione, su parere del Senato Accademico.</i></p>	<p><i>Ha il compito di valutare l'efficacia e l'efficienza delle strutture scientifiche e didattiche dell'Università, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa. Il Nucleo fornisce elementi per la verifica, anche mediante analisi comparative dei costi e dei rendimenti, della corretta gestione delle risorse.</i></p>
<p><i>Garante di Ateneo</i></p>	<p><i>Ha il compito di intervenire per la tutela di chiunque si ritenga leso nei propri diritti o interessi da abusi, carenze, disfunzioni o ritardi imputabili ad atti, provvedimenti o comportamenti, anche omissivi, di organi, strutture, uffici o singoli componenti dell'Università.</i></p>
<p><i>Consiglio degli studenti</i></p> <p><i>Il Consiglio degli studenti è composto da:</i></p> <p><i>a) tre membri eletti tra i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Amministrazione dell'Università dagli stessi rappresentanti;</i></p> <p><i>b) dai rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Amministrazione dell'Ente regionale per il diritto allo studio (E.S.U.) in numero non superiore a due;</i></p> <p><i>c) un membro per ciascuna facoltà eletto tra i rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Facoltà dagli stessi rappresentanti;</i></p> <p><i>d) dieci membri eletti a suffragio universale diretto tra studenti che non ricoprono altre cariche nell'ateneo, di cui almeno uno per ogni Facoltà.</i></p>	<p><i>Garantisce l'autonoma partecipazione degli studenti allo svolgimento delle attività istituzionali dell'ateneo.</i></p>
<p><i>Comitato Bioetico di Ateneo</i></p>	<p><i>Il Comitato svolge le seguenti funzioni:</i></p> <p><i>funzione formativa in forza della quale ispira e promuove momenti di riflessione, di informazione e di sensibilizzazione etica del personale attraverso incontri, seminari, gruppi di studio ed organizzazione di attività didattiche opzionali;</i></p> <p><i>funzione consultiva che si esprime nella formulazione di pareri motivati su richiesta del Rettore e del Senato Accademico in merito a quesiti di bioetica e di deontologia professionale con particolare riguardo:</i></p> <p><i>alla difesa della qualità e della dignità della vita delle persone;</i></p> <p><i>alla modalità di informazione ed acquisizione del consenso;</i></p> <p><i>al rapporto operatore-prodotto;</i></p> <p><i>alla distribuzione delle risorse;</i></p> <p><i>alla valutazione e controllo di qualità delle prestazioni;</i></p> <p><i>alle eventuali ulteriori problematiche previste dalla normativa vigente.</i></p>

Oltre alla corporate governance, riferibile agli organi centrali di Ateneo, nello Statuto viene disciplinata la governance delle singole unità organizzative (Facoltà, Dipartimenti, Centri di ricerca, corsi di dottorato, scuole di specializzazione, corsi di laurea).

Le Facoltà programmano e coordinano le attività didattiche finalizzate al conferimento dei titoli di studio. Le attività didattiche si esplicano sia attraverso i percorsi formativi indicati dagli ordinamenti didattici sia con la promozione di altre specifiche iniziative di sperimentazione didattica, che possono portare al miglioramento quantitativo e qualitativo dell'offerta didattica, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, nonché con la partecipazione a iniziative didattiche promosse da altri enti. La Facoltà promuove altresì iniziative di collaborazione con enti esterni e di diffusione delle informazioni che permettono l'utilizzazione delle conoscenze scientifiche delle aree culturali di competenza alla comunità nazionale e internazionale. Ciascuna Facoltà è governata da un Preside e dal Consiglio di Facoltà.

FACOLTA'	ANNO DI COSTITUZIONE
Facoltà di Agraria	1982
Facoltà di Economia (ex Scienze Economiche e Sociali)	1982
Facoltà di Giurisprudenza	1991
Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	1993
Centro Ricerca e Servizio di Ateneo per la Formazione "G.A. Colozza"	1998
Facoltà di Scienze del Benessere	2003
Facoltà di Scienze Umane e Sociali	2003
Facoltà di Medicina e Chirurgia	2005
Facoltà di Ingegneria	2005

I Dipartimenti, incede, promuovono e coordinano le attività di ricerca di uno o più settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca, organizzando le relative strutture nel rispetto dell'autonomia di ogni singolo professore o ricercatore e del diritto di questi di accedere ai finanziamenti per la ricerca. In particolare, il Dipartimento concorre all'organizzazione delle attività di insegnamento dell'ateneo in

collaborazione con i competenti organi delle strutture didattiche, mettendo a disposizione le risorse umane e strumentali e organizza o concorre ad organizzare i corsi di dottorato di ricerca.

E' un centro di spesa al quale viene riconosciuta autonomia di gestione finanziaria, amministrativa, contabile ed organizzativa per quanto attiene alle risorse finanziarie, al personale tecnico-amministrativo, agli spazi e alle attrezzature. Il Dipartimento può stipulare contratti con enti pubblici e privati e può fornire prestazioni a terzi. Sono organi del Dipartimento, il Consiglio, il Direttore e la Giunta.

DIPARTIMENTI	CENTRI DI RICERCA AFFERENTI	ANNO DI COSTITUZIONE
Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agro-Alimentari, Ambientali e Microbiologiche (STAAM)	-	1989
Dipartimento di Scienze Animali, Vegetali e dell'Ambiente (SAVA)	-	1989
Dipartimento di Scienze Economiche, Gestionali e Sociali (SEGES)	-	1988
Dipartimento di Scienze e Tecnologie per l'Ambiente e il Territorio (S.T.A.T)	Centro Studi Appenninico (CSAPP)	2001
Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e dell'Amministrazione (SGSA)	-	1993
Dipartimento di Scienze Umane, Storiche e Sociali (SUSS)	-	2004
Dipartimento di Scienze per la Salute (SPES)	- Scuola di formazione continua in medicina - Centro di Ricerca e Formazione in Medicina dell'Invecchiamento - Centro di Ricerca Internazionale per lo Studio e la Prevenzione della dermatite atopica e psoriasi	2004

L'Università conforma l'organizzazione delle proprie strutture amministrative ai criteri di autonomia, economicità, funzionalità, imparzialità e trasparenza di gestione nonché valutazione dei risultati, valorizzando la professionalità e responsabilità del personale tecnico-amministrativo.

Responsabile del funzionamento degli uffici e dei servizi centrali di Ateneo è il Direttore Amministrativo che esplica una generale attività di indirizzo, direzione e controllo nei confronti del personale tecnico-amministrativo. Il Direttore Amministrativo è nominato dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore ed è a tempo determinato.

Condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi dell'ateneo sono le scelte sulla governance e sull'organizzazione dell'ateneo, nonché la qualità e quantità delle risorse umane utilizzabili. E' necessario valorizzare tutte le risorse umane, in relazione ad una attenta valutazione delle esigenze, e garantire il riequilibrio nella distribuzione delle risorse di personale docente e tecnico amministrativo, con particolare riguardo al reclutamento di giovani leve di ricercatori. La programmazione triennale del fabbisogno di personale è coerente con quanto già comunicato al Ministero, il quale ha messo a punto un'apposita procedura informatizzata (PROPER) per la valutazione ex-ante e il relativo monitoraggio della compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale universitario.

L'introduzione di strumenti di controllo preventivo e successivo nella determinazione del fabbisogno di personale di ruolo e nell'assunzione dello stesso, quali il vincolo del 90% rispetto all'FFO in termini di spesa e il limite disposto in termini di programmazione dall'art. 1 co. 105 della L. 311/2004, nonché l'aggravio derivante al bilancio per effetto degli incrementi stipendiali, hanno rappresentato oggettivamente una forte limitazione dell'autonomia gestionale degli Atenei e della governance delle risorse umane, soprattutto in relazione alle dinamiche di sviluppo che l'ateneo ha vissuto nell'ultimo decennio. Nel rispetto dei predetti vincoli, utilizzando strategicamente anche i meccanismi di finanziamento e cofinanziamento previsti dalla normativa (mobilità, chiamate di idonei e finanziamenti esterni), si è riusciti a determinare un innalzamento cospicuo del personale docente e tecnico-amministrativo, condizione indispensabile per lo sviluppo delle attività didattiche e delle strutture di ricerca che hanno caratterizzato l'Università del Molise negli ultimi anni.

Tuttavia, a seguito dell'entrata in vigore della legge n. 240/2010, l'attuale assetto della Governance è sarà a breve sottoposta ad un processo di revisione secondo il dettato normativo.

2.2 Come operiamo

Per il triennio 2011-2013, l'Università del Molise intende fissare in modo sempre più rigoroso il vincolo tra programmazione, azione e valutazione, e proprio con questa finalità il presente documento definisce, sulla base delle effettive risorse disponibili, gli obiettivi, i modi per misurarli ed i relativi valori programmati da raggiungere, che saranno definiti in una successiva revisione del Piano.

L'azione posta in essere fino a questo momento è stata tesa a dare continuità agli obiettivi di ideare strategie di sviluppo diversificate, collegate alla società, in linea con le specificità del patrimonio di conoscenze e competenze accademiche dell'ateneo.

Le linee di indirizzo strategico che l'ateneo intende perseguire sono allocate in aree strategiche di intervento, coerenti le linee di indirizzo ministeriali in materia di programmazione triennale.

Area strategica di intervento	Linea di indirizzo strategico
a) Didattica	Favorire la qualificazione e promozione della qualità dell'offerta formativa in coerenza con il potenziale di ricerca, anche al fine di incrementare il grado di attrattività dei corsi di laurea e dell'occupabilità dei propri laureati.
b) Ricerca	Affermare un sistema di ricerca di alta qualità e competitività, anche sotto il profilo internazionale, sostenuto da finanziamenti adeguati e strettamente correlato con il contesto socio-economico al fine di migliorare la competitività regionale e nazionale, attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e il loro trasferimento tecnologico.
c) Sostegno e potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti	Assicurare la qualità dei servizi offerti agli studenti, che rendano effettivo il diritto allo studio, nell'ottica di ridurre il numero degli abbandoni e aumentare il numero degli studenti regolari, attraverso il potenziamento dei servizi di orientamento agli studi e al lavoro e i servizi di sostegno delle attività di formazione e formazione integrativa degli studenti.
d) Programmi di internazionalizzazione	L'ateneo riconosce un ruolo essenziale alla internazionalizzazione, quale obiettivo trasversale a tutte le sue funzioni istituzionali per la crescita della competitività sia a livello europeo, sia, più in generale, nell'ambito dei contesti socio-economici e culturali internazionali dei Paesi non appartenenti all'Unione Europea. Pertanto l'obiettivo è quello di raggiungere, nella didattica e nella ricerca, un elevato livello di qualità dell'internazionalizzazione sfruttando tutte le opportunità a livello regionale, nazionale, comunitario e internazionale, al fine di aumentare la competitività dell'ateneo con particolare attenzione al raggiungimento degli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e in coerenza con gli indirizzi della Commissione Europea.

Area strategica di intervento	Linea di indirizzo strategico
e) Interventi per un'amministrazione di qualità	<p>La qualità dei servizi universitari è essenziale per la competitività del sistema e per il miglioramento delle condizioni degli studenti. Per questo la ricerca della qualità è la finalità centrale dell'azione di modernizzazione del sistema amministrativo e gestionale dell'ateneo.</p> <p>La qualità dei servizi è strettamente correlata alla capacità dell'ateneo di migliorare le proprie prestazioni e di soddisfare l'utenza (interna ed esterna) che ad esso si rivolge. Pertanto, gli interventi per promuovere la qualità comprendono azioni volte a migliorare la performance dell'Amministrazione, a rafforzarne la capacità di coinvolgere i destinatari dei servizi e a diffondere il più possibile percorsi di miglioramento continuo.</p>
f) Interventi a favore del territorio	<p>L'ateneo si propone di potenziare il proprio rapporto con il territorio, favorendo i momenti di interlocuzione e comunicazione nelle sedi decisionali, divulgando i risultati delle proprie attività, potenziando le occasioni di incontro tra università e territorio, mettendo a disposizione le proprie risorse, culturali ed economiche, per affrontare temi di interesse del territorio e degli enti locali.</p>

3. Identità

3.1 Il profilo storico dell'ateneo

Con legge 14 agosto 1982, n. 590, nell'ambito del piano quadriennale di sviluppo universitario e istituzione di nuove università, al Titolo II, capo IV, art. 22, comma 1, venne stabilito: "a decorrere dall'Anno Accademico 1982/83 è istituita l'Università degli Studi del Molise con sede in Campobasso".

Con la stessa legge furono fondate le prime due Facoltà. La prima Facoltà dell'ateneo fu, tenendo conto soprattutto del contesto socio-economico in cui il nuovo polo universitario andava ad inserirsi, quella di Agraria, che attivò un Corso di Laurea in Scienze delle Preparazioni Alimentari. Otto anni dopo, nel novembre del 1990, fu costituito il primo Consiglio di Facoltà.

La seconda Facoltà attivata fu quella di Scienze Economiche e Sociali, articolata in due Corsi di Laurea: Scienze Economiche e Sociali e Scienze dell'Amministrazione. Nel novembre dello stesso anno venne formulato ed approvato il piano di studi dei due corsi di laurea con l'inizio ufficiale delle lezioni.

La Facoltà di Giurisprudenza fu la terza Facoltà dell'ateneo molisano (D.R. n.342 del 07 novembre 1991). A dieci anni dall'istituzione di quest'ultimo, infatti il Senato decise di separare le due anime, quella giuridica e quella economica, che fino a quella data avevano animato la Facoltà di Scienze Economiche e Sociali creando appunto due distinte Facoltà, quella di Economia e quella di Giurisprudenza. Fin dai suoi primi passi la Facoltà di Giurisprudenza dimostrò una forte capacità di attrazione: gli studenti iscritti, inizialmente, furono 960 (900 per il corso di laurea in Giurisprudenza, 60 per il corso di laurea in Scienze dell'Amministrazione) ma il loro numero era destinato ad incrementarsi esponenzialmente nel decennio successivo.

La costante attenzione dell'ateneo verso le esigenze espresse dal territorio ha determinato, nel corso degli anni novanta, un ulteriore arricchimento dell'offerta didattica ed una sua diversa articolazione sul territorio: nel 1993 nacque la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (D.R. n.135 del 25 febbraio 1993) con sede in Isernia. Al Corso di Laurea in Scienze ambientali, l'unico attivato, si iscrissero 60 studenti.

Nel 1998 l'offerta formativa dell'ateneo fu ulteriormente arricchita con l'istituzione del Centro Ricerca e Servizio di Ateneo per la Formazione "G.A. Colozza"(D.R. n.784 del 22 luglio 1998) con la finalità di "supportare sia l'attività della formazione curriculare del Corso di Laurea in Scienze della Formazione Primaria, sia l'attività per missioni speciali dell'università". In altri termini il Consiglio del Centro fu chiamato a svolgere, in via transitoria, "la funzione di organo equipollente al Consiglio di Facoltà, con gli stessi compiti e funzioni". Il primo novembre 1998, con l'inizio dell'anno accademico prese quindi avvio il Corso di Laurea in Scienze della Formazione Primaria.

L'anno successivo iniziarono, presso l'Università del Molise, anche i corsi della Scuola di Specializzazione all'Insegnamento Secondario (SSIS) con l'attivazione di cinque indirizzi: Linguistico-letterario, Scienze Umane, Scienze Naturali, Fisico-informatico-matematico, Economico-giuridico. Inizialmente furono previste nove classi di abilitazione all'insegnamento. Nel giugno 2001 si tennero i primi esami conclusivi dei due Corsi di Specializzazione Biennali per insegnanti di sostegno alle classi con alunni in situazione di handicap, attivati dal Centro "Colozza" nelle sedi di Campobasso e Termoli.

Come emerge dalle vicende appena ricordate, la vita dell'ateneo molisano può dunque essere suddivisa in tre tappe.

La prima costitutiva che coincide con il periodo 1982-1993 con la nascita del nucleo storico dell'ateneo, il consolidamento del suo organico sia docente sia tecnico amministrativo (consolidamento che consente la nascita vera e propria delle Facoltà con un loro organico), la costruzione di un primo edificio Polifunzionale progettato e realizzato per rispondere specificamente alle esigenze della didattica universitaria (sino ad allora svolta in sedi prese in affitto in vari locali della città) e l'avvio di un più articolato programma edilizio per consentire l'allocazione ottimale sia delle tre Facoltà, ormai ampiamente operative, sia dell'Amministrazione dell'ateneo.

La seconda tappa, breve ma intensa, copre gli anni dal 1993 al 1999 ed è caratterizzata dall'espansione sia quantitativa sia qualitativa dell'offerta didattica, l'approvazione del primo Statuto nel dicembre del 1996 (G.U. n. 291 del 12.12.1996). Lo stesso anno vede la consegna di due nuovi edifici che consentono di lasciare tutte le precedenti strutture e di riorganizzare quindi le funzioni didattiche ed amministrative nei nuovi spazi, la nascita di una quarta Facoltà nel 1998, ma ancor più importante la sostanziale riforma degli ordinamenti universitari in termini di autonomia finanziaria, statutaria e regolamentare, così come richiesto dalla nuova normativa in materia. È questo un periodo di grande crescita e contestualmente di consolidamento della struttura universitaria che appare positivo soprattutto perché realizzato in una fase in cui, rispetto al periodo precedente, le risorse finanziarie a disposizione dell'ateneo si erano decisamente ridotte. Eppure i numeri sono cresciuti: gli iscritti sono passati in questo periodo dai 6.037 dell'a.a. 1996/97 ai 7.364 dell'a.a. 1998/1999; il personale docente si è incrementato passando da 121 docenti di ruolo alla fine del 1993 a 185 docenti in servizio al settembre 1999 (distribuiti in maniera equilibrata tra I e II fascia e ricercatori); un analogo incremento si è registrato fra il personale tecnico amministrativo che è passato dalle 165 unità del dicembre 1993 alle 216 unità del settembre 1999.

La terza tappa vede infine, l'attuazione della riforma degli ordinamenti didattici prevista dal D.M. 509/99 e il nuovo impegno dell'ateneo, degli organi di governo, del personale docente e tecnico amministrativo nel garantire la competitività dell'università in uno scenario non solo nazionale ma anche europeo in rapido mutamento.

Pronto a raccogliere le nuove sfide, l'ateneo ha trasformato con tempestività tutti i corsi di laurea esistenti secondo la più recente riforma ministeriale, attivando un'operazione di perfezionamento e adeguamento di tutta l'offerta formativa. E' successiva alla riforma degli ordinamenti didattici l'istituzione delle Facoltà di Scienze Umane e Sociali e Scienze del Benessere (con D.R. n. 1327 del 11 ottobre 2003) e nel 2006 l'offerta formativa si completa con le Facoltà Medicina e Chirurgia (D.R. n. 1700 del 22 settembre 2005) e di Ingegneria (D.R. n.1800 del 04 ottobre 2005).

Con D.R. n. 900 del 01 luglio 2003 è stato istituito il Centro Servizi di Alta Formazione per il Management Pubblico e Privato dell'Università degli Studi del Molise: UNIMOL Management che rappresenta una risposta, in termini di efficienza e qualità, alle richieste e alle aspettative del territorio.

Al fine di garantire una ricerca di base e applicata con sempre maggiori standard qualitativi l'università si è articolata nel tempo fino a raggiungere l'attuale organizzazione delle attività di ricerca in sette Dipartimenti: Dipartimento di Scienze Animali, Vegetali e dell'Ambiente (SAVA); Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agro-Alimentari, Ambientali e Microbiologiche (STAAM); Dipartimento di Scienze Economiche, Gestionali e Sociali (SEGES); Dipartimento di Scienze Giuridiche, Sociali e dell'Amministrazione (SGSA),

Dipartimento di Scienze e Tecnologie per l'Ambiente e il Territorio (STAT), Dipartimento di Scienze per la Salute (SPES) e il Dipartimento di Scienze Umane, Storiche e Sociali (SUSS).

Negli anni l'ateneo ha continuato a registrare una crescita sia del numero degli studenti e dei docenti sia del personale tecnico amministrativo. Si è passati da un numero di 8.400 iscritti nel 2002 a quasi 10.000 studenti nel 2009/2010 (di cui 2.390 immatricolazioni). In questo modo l'università è riuscita a consolidare il proprio rapporto e la propria integrazione con il tessuto produttivo della Regione. Tale beneficio ha contribuito ad accrescere il ruolo dell'ateneo, non solo nel campo degli stage e dell'addestramento di laureandi in enti pubblici o aziende private, ma anche in termini di opportunità e di occasioni nel campo della ricerca e del trasferimento tecnologico.

Innovazione e continuità sono state le parole chiave che hanno ispirato questo processo di rinnovamento e la risposta in termini di iscritti sembra aver dato ragione a chi ha fortemente creduto nelle capacità di crescita dell'Università del Molise nel territorio e per il territorio.

3.2 L'amministrazione "in cifre"

Anni di vita: 28

Sedi istituzionali: Campobasso

Sedi formative: Campobasso, Isernia e Termoli

Accordi con università straniere per il programma Erasmus: 95 NOTA: dato fornito dal Settore relazioni internazionali.

Strutture Facoltà: 8

Dipartimenti: 7

Didattica

A.A. 2010/11

- Corsi di laurea e laurea triennale: 20
- Corsi di laurea magistrale e specialistica a ciclo unico: 2
- Corsi di laurea magistrale e specialistica: 13
(fonte: <http://offf.miur.it>)

A.A. 2009/10

- Scuole di specializzazione: 1 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Master di I e II livello: 5 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Dottorati di ricerca: 22 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Corsi di perfezionamento: 1 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Atri corsi: 0 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31 ottobre 2010)

Studenti iscritti A.A. 2009/10

- Corsi di laurea e laurea triennale e vecchio ordinamento: 6.861 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/07/2010)
- Corsi di laurea magistrale e specialistica a ciclo unico: 1.521 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/07/2010)
- Corsi di laurea magistrale e specialistica: 1.182 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/07/2010)
- Scuole di specializzazione: 37 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Master di I e II livello: 94 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)

- Dottorati di ricerca: 91 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)
- Corsi di perfezionamento: 15 (fonte MIUR-Indagine Rilevazione Universitaria al 31/10/2010)

Studenti (Dati provvisori)

- Studenti immatricolati al 31.01.2011: 1.396
- Studenti iscritti al 1 anno al 31.01.2011: 2.023
- Studenti iscritti al 31.01.2011: 7.986
- Laureati dall'istituzione dell'Ateneo: 12.279

Personale

Professori al 31/12/2010: 312 di cui Ricercatori 95 (fonte:CINECA); professori a contratto: 414 (a.a.2008/2009)
 Personale tecnico-amministrativo al 31/12/2010: 286

3.3 Mandato istituzionale e Missione

La mission e la vision dell'ateneo si possono trarre dallo Statuto, che all'art. 1, comma 1, stabilisce che l'Università degli Studi del Molise “*sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso le attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica con istituzioni italiane ed estere*”.

Su questa base l'ateneo si propone di contribuire allo sviluppo della società della conoscenza (ossia della ricerca e formazione) attraverso l'alta formazione iniziale e continua, la ricerca e la cooperazione con le istituzioni del territorio e internazionali, al fine di contribuire allo sviluppo civile ed economico della società e del territorio e, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti, rispondere alle istanze provenienti dai vari interlocutori. In sintesi creando capitale umano.

L'ateneo si pone l'obiettivo di favorire l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio, attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza. Il rapporto dell'università con il suo territorio è di fondamentale importanza per la crescita in termini di progresso sociale, tecnologico ed economico.

L'ateneo promuove quindi la formazione e la ricerca scientifica in risposta agli input del sistema economico e culturale, consolidando un'offerta formativa innovativa, centrata su corsi di laurea strutturati sulle esigenze e le indicazioni del mondo produttivo. A ciò si aggiunge l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione nella ricerca e nella formazione al fine di concorrere agli obiettivi indicati dall'Unione Europea per la costruzione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Nel perseguimento dei propri fini, l'università agisce nel rispetto di valori e di principi di comportamento, che sono evidenziati nello stesso Statuto e nei Regolamenti di Ateneo e che guidano le relazioni interne ed esterne all'ateneo. L'Università degli Studi del Molise si fonda sui principi di *libertà* e *responsabilità*, di *partecipazione*, *equità*, *trasparenza* e *condivisione* che sono assunti a caratteri identificativi del proprio agire in quanto Istituzione pubblica.

L'università, nel rispetto dei principi e delle normative a tutela dei diritti della persona, offre *pari opportunità* ed esclude ogni discriminazione; assicura il rispetto della libertà di ricerca e della libertà di insegnamento costituzionalmente garantite; agisce con piena indipendenza ed esercita l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile. L'università si organizza secondo criteri di economicità, trasparenza ed efficienza.

Statuto

Art. 1 – Finalità istituzionali e natura giuridica

1. L'Università degli Studi del Molise - nel seguito denominata Università o Ateneo - sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso le attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica con istituzioni italiane ed estere.

2. L'Università, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, ha autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile.

Regolamento Generale di Ateneo

Art. 2 -Attuazione dell'autonomia dell'Università

1. L'Università realizza la propria autonomia nel rispetto della Costituzione, delle leggi sull'Università e sulla ricerca scientifica e dello Statuto, nonché dei principi generali dell'ordinamento, secondo le modalità previste dal presente Regolamento.

2. L'Università persegue ed attua i propri fini istituzionali mediante il contributo di tutto il personale e degli studenti. Nello svolgimento dei propri compiti l'ateneo promuove la partecipazione di persone fisiche ed enti esterni, nel rispetto dei diritti fondamentali degli individui e

3. L'Università ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato e agisce, con esclusione di qualsiasi scopo di lucro, per il perseguimento delle proprie finalità scientifiche e didattiche.

delle altrui autonomie.

3. L'Università promuove e condivide una cultura ispirata a principi di pace e di uguaglianza tra gli uomini, nel rispetto dei diritti inviolabili dell'individuo, garantiti dalla Costituzione e dalle convenzioni internazionali.

4. Il Rettore convoca ogni due anni la Conferenza di Ateneo per le finalità, nelle forme e nei modi previsti dall'art. 59 dello Statuto. La Conferenza si svolge attraverso due o più sessioni. Nelle sessioni interne i responsabili della didattica, della ricerca, dell'amministrazione, le rappresentanze studentesche presenti negli organi dell'ateneo e le rappresentanze sindacali unitarie dell'ateneo hanno la possibilità di esporre, tra l'altro, obiettivi, risultati e problematiche dell'attività dell'ateneo. La sessione pubblica è aperta ai rappresentanti degli enti territoriali, delle forze sociali, del Ministero e del Governo; possono partecipare i rappresentanti di altri enti istituzionali pubblici e privati coinvolti nelle materie dell'Università e della ricerca scientifica.

3.3 Albero della performance

Alla luce della missione definita dallo Statuto e dal contesto socio-territoriale e normativo-istituzionale in cui l'ateneo opera, nonché in linea con gli intenti enunciati nei documenti programmatici, l'Università si è posta l'obiettivo di costituire un centro di rilevanza per la promozione dello sviluppo, puntando sulla qualità della ricerca e della didattica e su una sempre maggiore integrazione con il territorio, su cui insiste la propria azione. Nel perseguimento delle proprie finalità l'ateneo indirizza l'azione verso i seguenti assi principali di attività:

- azioni a favore della didattica;
- azioni a favore della ricerca;
- azioni a favore degli studenti e, in generale, volti alla qualità e al potenziamento dei servizi offerti;
- azioni a favore dell'internazionalizzazione (trasversale a tutte le attività dell'ateneo);
- azioni ed interventi per un'amministrazione di qualità;
- azioni a favore del territorio.

Azioni a favore della didattica

L'Università degli Studi del Molise ha sempre cercato di caratterizzare la sua offerta formativa e i suoi servizi in maniera dinamica e attenta alle esigenze degli studenti e del territorio, puntando ad una maggiore qualificazione dell'offerta formativa, basata sull'acquisizione di competenze in linea con gli standard europei ed effettivamente spendibili nel mondo del lavoro.

Aggiornamento tecnologico e ampi spazi, dedicati sia alla didattica sia al tempo libero, sono stati da sempre i principali obiettivi dell'ateneo. Le strutture didattiche e scientifiche di avanguardia, il rapporto numerico ottimale docenti-studenti, la ricchezza delle opportunità di formazione ne hanno fatto un polo di attrazione non solo per gli studenti molisani, ma anche per molti studenti di tutto il centro-sud. Su questi obiettivi l'ateneo è chiamato a confrontarsi ed a mantenere i suoi livelli e i suoi risultati. Lo sforzo di questi ultimi anni è stato quello di ampliare e diversificare l'offerta formativa, costituita inizialmente da una struttura consolidata basata su corsi di laurea tradizionali, rispondendo in tal modo alle sollecitazioni espresse dal territorio di insediamento e dalle esigenze di nuove professionalità. L'ateneo ha ormai raggiunto un livello soddisfacente di diversificazione dell'offerta didattica, anche con riferimento al recente avvio dei corsi di laurea in Medicina e Chirurgia e in Ingegneria; pertanto oggi l'obiettivo prioritario è costituito dalla razionalizzazione e qualificazione dell'offerta didattica, che si rende necessaria in relazione alle indicazioni dettate dalla riforma degli ordinamenti didattici e dei requisiti minimi, al fine di posizionare l'offerta formativa sui valori rispondenti agli standard qualitativi definiti a livello europeo.

Gli obiettivi che l'ateneo intende perseguire si possono così sintetizzare:

- razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, al fine di ottimizzare la distribuzione delle risorse, e contenere il sottodimensionamento dei corsi di studio e degli insegnamenti;
- promuovere la qualità dell'offerta formativa, in coerenza con le esigenze del mondo produttivo, con le vocazioni del territorio e la tradizione scientifica dell'ateneo, attraverso politiche di potenziamento della formazione post-lauream, di definizione degli obiettivi dei corsi di studio e delle figure professionali dei laureati, in linea con le esigenze della società e del mondo del lavoro, nonché di valorizzazione di percorsi formativi in stretta connessione con le attività di ricerca (la ricerca a garanzia della qualità della didattica);
- migliorare l'efficacia dell'offerta formativa, riducendo il numero di fuori corso e degli abbandoni, riducendo i tempi necessari al conseguimento del titolo e abbreviando i tempi per l'inserimento lavorativo (iniziative di orientamento dei neolaureati);
- promuovere processi di internazionalizzazione della didattica, favorendo azioni a sostegno della mobilità studentesca, lo sviluppo di corsi internazionali e di corsi con attività formativa in lingue straniere per attrarre studenti anche dall'estero;
- promuovere la valutazione della qualità dell'offerta formativa secondo gli standard riconosciuti a livello europeo (procedure per la Quality Assurance della didattica, in base alle linee guida proposte dall'ENQA, European Network Assurance in Higher Education, e recepiti dai Ministri Europei dell'alta formazione nella Conferenza di Bergen del 2005).

Azioni a favore della ricerca

La ricerca scientifica rientra nella missione e vocazione istituzionale dell'università accanto alla formazione. L'ateneo punta su un sistema di ricerca di alta qualità e competitività, anche sotto il profilo internazionale, che sia sostenuto da finanziamenti adeguati e strettamente correlato con il contesto socio-economico al fine di migliorare la competitività regionale e nazionale, attraverso la diffusione dei risultati della ricerca e il loro trasferimento tecnologico.

Obiettivo fondamentale per le università, quali sedi primarie della ricerca scientifica, è il perseguimento dell'avanzamento della conoscenza, la quale non può prescindere dal potenziamento della ricerca libera e di base e della formazione per la ricerca. Le università, insieme al sistema delle imprese, devono concorrere all'incremento della competitività del Paese. Le conoscenze prodotte dalla ricerca devono essere trasferite non solo all'insegnamento e alla comunità scientifica, ma anche al più ampio contesto socio-economico-territoriale affinché siano volano di sviluppo per tutta la società.

Il potenziamento dell'area della ricerca è obiettivo prioritario per sviluppare l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella formazione, creando un sistema in grado di intercettare i finanziamenti pubblici e privati, di promuovere la mobilità e la cooperazione internazionale, di svilupparsi in settori che possano attrarre nuove generazioni di ricercatori, di sviluppare una maggiore integrazione con la realtà economica del territorio e del paese basata sull'innovazione e il trasferimento della conoscenza.

Le attività di ricerca scientifica dell'Università degli Studi del Molise sono promosse e guidate prevalentemente dai sette Dipartimenti, ognuno dei quali coordina le attività di uno o più settori disciplinari omogenei, e dal Centro Unimol Management, nato con lo scopo di promuovere l'integrazione delle attività di ricerca con attività di alta formazione mirata a potenziare la base scientifica e tecnologica, a generare imprenditorialità in attività economiche innovative e a supportare il territorio regionale nella crescita culturale ed economica.

In particolare, l'ateneo mira al conseguimento dei seguenti obiettivi:

1. migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie esterne attraverso accordi e convenzioni con enti e istituzioni per il finanziamento di nuovi dottorati;
2. migliorare i corsi di dottorato di ricerca, incrementando quelli in settori strategici e in stretto collegamento con il contesto socio-economico del territorio e con il mondo delle imprese, al fine di una migliore spendibilità del titolo di dottore di ricerca, anche in contesto lavorativo non accademico;
3. incentivare il trasferimento tecnologico, attraverso la creazione di spin-off e la promozione di rapporti tra università e impresa. Per tali attività è nato, nel dicembre 2006, l'ILO (Industrial Liaison Office), quale struttura strategica a servizio del trasferimento tecnologico e dell'innovazione. Volto alla diffusione dell'imprenditorialità, al trasferimento delle competenze

dall'Università alle imprese e alla creazione di nuove aziende a partire da spin-off accademici, l'ILO lavora a servizio della ricerca pubblica e del tessuto imprenditoriale locale, perché entrambi sfruttino la professionalità, la competenza e le occasioni di crescita e di incontro offerte dall'ateneo. Nello specifico, l'attività dell'ILO si rivolge a personale amministrativo e soggetti interni all'Università, quali docenti, ricercatori, studenti e ad aziende ed enti esterni. Uno degli obiettivi primari dell'Università degli Studi del Molise è infatti quella di diffondere, mediante l'ILO, una cultura scientifica finalizzata all'attivazione di processi virtuosi di sviluppo economico e sociale;

4. favorire l'internazionalizzazione della ricerca;
5. migliorare il sistema informativo per la ricerca, attraverso la costituzione di un data base continuamente aggiornato relativo all'anagrafe della ricerca, dove è possibile conoscere tutti i prodotti della ricerca e le linee di ricerca di ciascun docente (pubblicazioni, brevetti...).

Azioni a favore degli studenti

Guardando allo specifico della dimensione, dell'ambiente e del territorio regionale, è cresciuta la consapevolezza che i servizi – in particolare quelli messi a disposizione degli studenti - costituiscono un patrimonio di grande valore: il loro obiettivo è non solo quello di attrarre più studenti, quanto di favorire una integrazione tra didattica ed esperienze di ricerca, attraverso servizi rispondenti alle esigenze degli studenti, come strumenti per la loro formazione e crescita professionale e umana.

In una visione armonica dell'esperienza universitaria è bene avere docenti preparati e sensibili, che affrontano in modo serio la didattica e che sappiano condurre la loro esperienza in laboratorio, ma è altrettanto importante mettere a disposizione servizi gestiti con attenzione, cura e qualità.

La qualità dei servizi, in questa dimensione, diventa anche indice di confronto tra le università e non è azzardato dire che costituisce elemento di valutazione per le scelte da parte dello studente, nonché elemento di attrattività e di facilitazione nei rapporti con le famiglie, con le imprese e le istituzioni.

Se in passato la qualità, pur essendo percepita come valore centrale, veniva intesa come un presupposto implicito, dato per scontato nel momento stesso in cui veniva erogato il servizio, oggi, viceversa, attraverso lo sviluppo di esperienze significative - l'attività di valutazione e la diffusione anche di processi di autovalutazione, l'aumento delle informazioni disponibili, le forme di accreditamento e di certificazione - la qualità dei servizi è stata individuata, esplicitamente e programmaticamente, nella direzione di recuperare e valorizzare la centralità dell'utente, in particolare dello studente, ma anche della sua famiglia, delle imprese e istituzioni e, ancora, della stessa utenza interna, personale di ruolo, borsisti, fornitori, in generale di tutti gli stakeholder.

Quando si parla di servizi amministrativi e di servizi agli studenti, ci si riferisce ad un insieme di azioni complesse e caratterizzate da variabilità, personalizzazione, stretto legame tra erogatore e beneficiario.

La qualità costituisce un obiettivo e nasce dal rapporto tra l'utente e chi produce il servizio.

L'ateneo intende assicurare la qualità dei servizi offerti agli studenti, che rendano effettivo il diritto allo studio, nell'ottica di ridurre il numero degli abbandoni e aumentare il numero degli studenti regolari, attraverso il potenziamento dei servizi di orientamento agli studi e al lavoro e i servizi di sostegno delle attività di formazione e formazione integrativa degli studenti.

I servizi agli studenti svolgono un ruolo fondamentale nella qualità dei servizi offerti dall'ateneo. L'ateneo riconosce il ruolo centrale degli studenti e il loro diritto allo studio (sancito anche dalla legge n. 390/1991) e si è attivata per offrire servizi che affianchino gli studenti già dalla fase di ingresso nel mondo universitario, per tutto il tempo della loro permanenza e fino alla transizione nel mondo del lavoro con servizi di orientamento, tutorato, borse di studio e iniziative a sostegno di particolari categorie, con particolare attenzione agli studenti meritevoli e a basso reddito.

Pertanto, nell'ambito dei servizi agli studenti un ruolo prioritario è rivestito da tutte quelle attività che fanno riferimento al tema del diritto allo studio universitario. Al di là delle dichiarazioni di principio e del relativo enunciato costituzionale, è necessaria la tutela del diritto sostanziale, che assume un significato più ampio in quanto comprende tutti quegli interventi volti a migliorare la qualità dei servizi e, quindi, la vita universitaria. Ciò significa porre in essere tutti gli interventi che ne permettano l'effettiva realizzazione, al fine di garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria e la

prosecuzione degli studi in un'ottica di equità di trattamento economico degli studenti e di uguaglianza delle opportunità educative.

Il diritto allo studio può anche costituire un elemento di competitività tra le sedi universitarie. In presenza di mobilità territoriale degli studenti, il diverso trattamento economico, l'offerta di determinati interventi, siano essi monetari o erogati sotto forma di servizi, può influenzare la scelta della sede universitaria, giocando un ruolo importante nello scenario competitivo nazionale.

Come già accennato, accanto ad aspetti strettamente economici, quali la definizione della contribuzione studentesca per fasce di reddito, la concessione di esoneri e l'attribuzione di borse di studio (erogate dall'Ente regionale per il Diritto allo Studio Universitario - E.S.U.), troviamo altre forme di intervento volte a garantire una serie di servizi che permettono di migliorare la qualità della vita universitaria e favorire il raggiungimento di buoni risultati, quali: programmi di mobilità internazionale; attività di collaborazione a tempo parziale; stage; tutorato; assistenza agli studenti disabili; promozione di attività culturali e ricreative degli studenti.

Negli ultimi tempi l'attenzione dell'ateneo si è rivolta al potenziamento dei servizi all'orientamento, interventi attuati dal C.Or.T – Centro Orientamento e Tutorato, e finalizzati a garantire un processo di orientamento continuativo e dinamico degli studenti, dalla fine della scuola superiore all'ingresso nel mercato del lavoro. Tali interventi sono riconducibili a tre settori di azione: a) orientamento pre-universitario, volto a favorire una scelta consapevole e razionale del corso di studi; b) orientamento intra-universitario, diretto a fornire un supporto agli studenti durante il percorso di studi, attraverso le attività di tutorato, con particolare riguardo alle diverse tipologie di studenti; c) orientamento post-universitario, finalizzato a facilitare l'inserimento nel mercato del lavoro.

Azioni a favore dell'internazionalizzazione

L'ateneo riconosce un ruolo essenziale all'internazionalizzazione, quale obiettivo trasversale a tutte le sue funzioni istituzionali per la crescita della competitività sia a livello europeo, anche al fine di concorrere al raggiungimento degli obiettivi del Processo di Bologna attraverso la costituzione di una comunità europea dell'alta formazione e della ricerca (*European Higher Education Area e European Research Area*) sia, più in generale, nell'ambito dei contesti socio-economici e culturali internazionali dei Paesi non appartenenti all'Unione Europea. Si tratta di un'attività trasversale alle altre aree di interesse dell'ateneo: offerta formativa, ricerca, studenti e rapporti con il territorio.

Pertanto, l'obiettivo è quello di raggiungere, nella didattica e nella ricerca, un elevato livello di qualità dell'internazionalizzazione sfruttando tutte le opportunità a livello regionale, nazionale, comunitario e internazionale, al fine di aumentare la competitività dell'ateneo con particolare attenzione al raggiungimento degli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e in coerenza con gli indirizzi della Commissione Europea.

Tra i progetti dell'ateneo ricordiamo:

- Programmi comunitari (ERASMUS e Carta Universitaria Erasmus, Leonardo, Grundtvig e Comenius);
- Progetti di internazionalizzazione cofinanziati dal MiUR (di cui al D.M. 05.08.2004, n.262, dei quali quattro progetti di ricerca nelle aree di vocazione territoriale, quali il turismo, l'ambiente, l'entomologia, lo sviluppo costiero e una Summer School sui temi della pedologia forestale). L'ateneo partecipa attivamente alle programmazioni triennali per l'internazionalizzazione e sicuramente cercherà di ampliare le tipologie di intervento nelle prossime programmazioni, anche nell'ambito della formazione e dell'uso di nuove tecnologie applicate all'apprendimento permanente;
- Protocolli d'intesa con Istituzioni e Centri di ricerca internazionali (MiUR e MAE);
- Adesione alle Organizzazioni Internazionali (Iau - International Association of Universities, Eua - European Universities Association, Cum - Comunità delle Università del Mediterraneo);
- Progetto "Marco Polo" per studenti extra UE;
- Corsi di lingua per studenti Erasmus e per studenti outgoing, attraverso il Centro Linguistico di Ateneo. I corsi di lingua sono gestiti centralmente dal Centro Linguistico di Ateneo, con il quale è allo studio la possibilità di una sinergia mirata alle esigenze specifiche dell'internazionalizzazione.

La sfida della società della conoscenza, lanciata dal Consiglio Europeo di Lisbona, è anche l'obiettivo dell'Università degli Studi del Molise. L'ateneo intende puntare sul miglioramento della qualità dell'offerta formativa, sull'implementazione del nuovo programma *Lifelong Learning Programme*, e più in generale sulla ristrutturazione del sistema di governance anche per permettere un miglioramento della qualità dei servizi, un alto livello di motivazione e di impegno delle persone, e un maggiore grado di concorrenzialità. La mobilità transnazionale, già sperimentata con le azioni Erasmus, Leonardo e Grundtvig, ha dimostrato che la crescita personale e del sistema di istruzione e formazione è legata al confronto fra culture e sistemi diversi. Pertanto, l'ateneo darà ancora maggiore spazio e supporto alla mobilità delle persone; alla promozione di una cultura linguistica; all'accoglienza e all'integrazione degli incoming; allo sviluppo delle tecnologie (in particolare del sistema di e-learning) per migliorare la comunicazione e l'attrattività dell'offerta formativa e dei servizi; al perseguimento dell'eccellenza nella didattica e nella ricerca. Il programma Erasmus assumerà dunque una posizione ancora più centrale con l'obiettivo di costituire gruppi di lavoro e network multilaterali finalizzati a un sempre più stretto e visibile rapporto fra didattica e ricerca. Le attività sono ampiamente pubblicizzate tramite il web, le testate giornalistiche locali, i media radiotelevisivi, le istituzioni che operano nel settore della formazione e le scuole, non solo per darne ampia notizia in modo da suscitare un interesse e un favore crescenti, ma anche per mostrare all'opinione pubblica la loro centralità per l'ulteriore sviluppo della società della conoscenza in una prospettiva europea.

Il confronto tra valori, diversità di culture e di lingue, diversità di sistemi d'istruzione, lo sforzo della promozione della mobilità, saranno un notevole beneficio per l'accrescimento della competitività internazionale del sistema dell'istruzione universitaria italiana e della sua capacità attrattiva nel mondo.

In sintesi, gli obiettivi strategici che l'Università del Molise si impegna a perseguire sono:

- aumentare la competitività dell'ateneo a livello nazionale, comunitario e internazionale, con particolare attenzione al raggiungimento degli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e in coerenza con gli indirizzi della Commissione Europea;
- raggiungere, nella didattica e nella ricerca, un elevato livello di qualità dell'internazionalizzazione sfruttando tutte le opportunità a livello regionale, nazionale e internazionale, con particolare attenzione a quelle aree geografiche vicine all'ateneo per identità, vocazione e tradizione.

Azioni ed interventi per un'amministrazione di qualità

La qualità dei servizi universitari è essenziale per la competitività del sistema e per il miglioramento delle condizioni degli studenti. Per questo la ricerca della qualità è la finalità centrale dell'azione di modernizzazione del sistema amministrativo e gestionale dell'ateneo.

La qualità dei servizi è strettamente correlata alla capacità dell'ateneo di migliorare le proprie prestazioni e di soddisfare l'utenza (interna ed esterna) che ad esso si rivolge. Pertanto, gli interventi per promuovere la qualità comprendono azioni volte a migliorare la performance dell'amministrazione, a rafforzarne la capacità di coinvolgere i destinatari dei servizi e a diffondere il più possibile percorsi di miglioramento continuo.

Infatti, nel contesto degli obiettivi di riduzione della spesa pubblica ed, in particolare, in quella universitaria, è importante che il recupero di efficienza sia accompagnato da una equivalente spinta al miglioramento della qualità ed al miglioramento delle prestazioni. Tali obiettivi sono al centro dell'azione di modernizzazione delle strutture amministrative e gestionali dell'ateneo.

La qualità delle prestazioni dipende dalla capacità di perseguire il miglioramento continuo e ciò richiede l'ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi di produzione ed erogazione dei servizi, nonché la capacità di innovare sia i processi che i servizi finali e le politiche organizzative, in coerenza con il modificarsi dei bisogni da soddisfare interpretando in modo strategico e anticipatorio la propria missione istituzionale.

A questo scopo, occorre saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

In sintesi, si vuole fare della "organizzazione amministrativa" e dei suoi principi più innovativi (organizzazione di competenze "trasversali" tra uffici, collaborazione e coordinamento, valutazione ed

autovalutazione, organizzazione degli uffici/aree di direzione, gestione e controllo) il punto di forza di tutte le misure dirette a rendere più efficace ed efficiente l'attività amministrativa.

Su questo processo, in relazione a questi obiettivi si è diretta l'intera attività amministrativa dell'ateneo. L'Università degli Studi del Molise, consapevole della ineludibilità di tale processo, ha individuato e reso operativo, seguendo le metodologie del project management, un nuovo modello organizzativo e di comunicazione in grado di favorire maggiore efficienza ed efficacia all'azione amministrativa e capace di coniugare l'elaborazione di puntuali obiettivi amministrativi da assegnare alle strutture (sia in termini di miglioramento delle procedure ordinarie che di risultati specifici annuali e pluriennali), con l'individuazione delle esigenze e delle necessità dell'utenza esterna ed interna, nonché la verifica e la valutazione dei risultati raggiunti. Uno dei risultati di questo nuovo processo di organizzazione e di cambiamento culturale si è concretizzato nella riprogettazione e sistemazione dell'organigramma di ateneo nonché nell'adozione del presente Piano della Performance.

La finalità istituzionale è stata raggiunta con l'introduzione, nell'organizzazione amministrativa dell'ateneo, di un nuovo modello di relazioni funzionali tra i soggetti operativi ai vari livelli (Organi di indirizzo politico, Dirigenza, Divisioni, Aree, Coordinamenti, Settori e Centri autonomi, Personale tecnico-amministrativo) in modo da favorire la crescita culturale e metodologica della struttura verso una logica di sistema, di processi, di interazione e di trasversalità.

Lo strumento scelto è quello di creare un *sistema di direzione per obiettivi* che governi la logica dei processi e dei progetti dell'ateneo in questo delicato momento di transizione verso un nuovo modello organizzativo, connotato sia dai principi di carattere generale (qualità del servizio, efficienza ed economicità, efficacia, diligenza nell'esecuzione dei compiti lavorativi), sia anche da principi specifici e "particolari" del sistema universitario attuale (concorrenza, valutazione, accreditamento, cooperazione e condivisione di obiettivi strategici).

Le recenti disposizioni normative e contrattuali hanno imposto alle PA, e quindi anche alle università, di perseguire il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico.

A tal fine è stato adottato un *Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale* che svolge un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla CIVIT a seguito dell'entrata in vigore del d. lgs. n. 150/2009.

Obiettivi di processo comuni e trasversali a tutte le Aree e al personale ad esse afferenti sono quindi:

- promozione del coordinamento delle attività favorendo la collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- ottimizzazione della gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- attuazione di attività finalizzate alla misurazione e monitoraggio dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance.

Azioni a favore del territorio

Nel perseguimento dei propri obiettivi, l'Università degli studi del Molise dà conto delle sue azioni soprattutto nei confronti del tessuto economico e sociale del territorio di riferimento, promuovendo e migliorando i rapporti e le sinergie con le istituzioni e le imprese locali, attuando il trasferimento dei propri risultati di ricerca e collaborando allo sviluppo del territorio. L'ateneo si propone di potenziare il proprio rapporto con il territorio, favorendo i momenti di interlocuzione e comunicazione nelle sedi decisionali, divulgando i risultati delle proprie attività, potenziando le occasioni di incontro tra università

e territorio, mettendo a disposizione le proprie risorse, culturali ed economiche, per affrontare temi di interesse del territorio e degli enti locali.

L'università svolge un ruolo strategico nel contesto culturale, sociale ed economico sul quale insiste e la propria azione produce effetti sugli interessi di varia natura espressi dagli stakeholder presenti sul territorio con i quali l'ateneo, in un rapporto di interazione bilaterale, promuove sinergie strategiche.

Il rapporto con il territorio regionale è ormai ben definito: i rapporti con le istituzioni ed i soggetti pubblici e privati che vi operano sono cresciuti significativamente. Sono aumentate le convenzioni per attività di ricerca, per progetti formativi, per azioni progettuali con la Regione Molise, le Province, i Comuni, le Comunità Montane, le ASREM, i Consorzi Industriali, gli Enti Regionali. Con le forze sociali, sindacali, associative, del volontariato l'interazione è già eccellente e tende a migliorare via via che aumenta il numero delle iniziative intraprese di comune accordo.

Con il sistema delle imprese industriali, agricole, di servizi, le relazioni sono cresciute in modo significativo. Gli stage e i tirocini sono gli strumenti utili sul versante formativo, mentre è necessario un maggiore sforzo di interlocuzione sul fronte della ricerca.

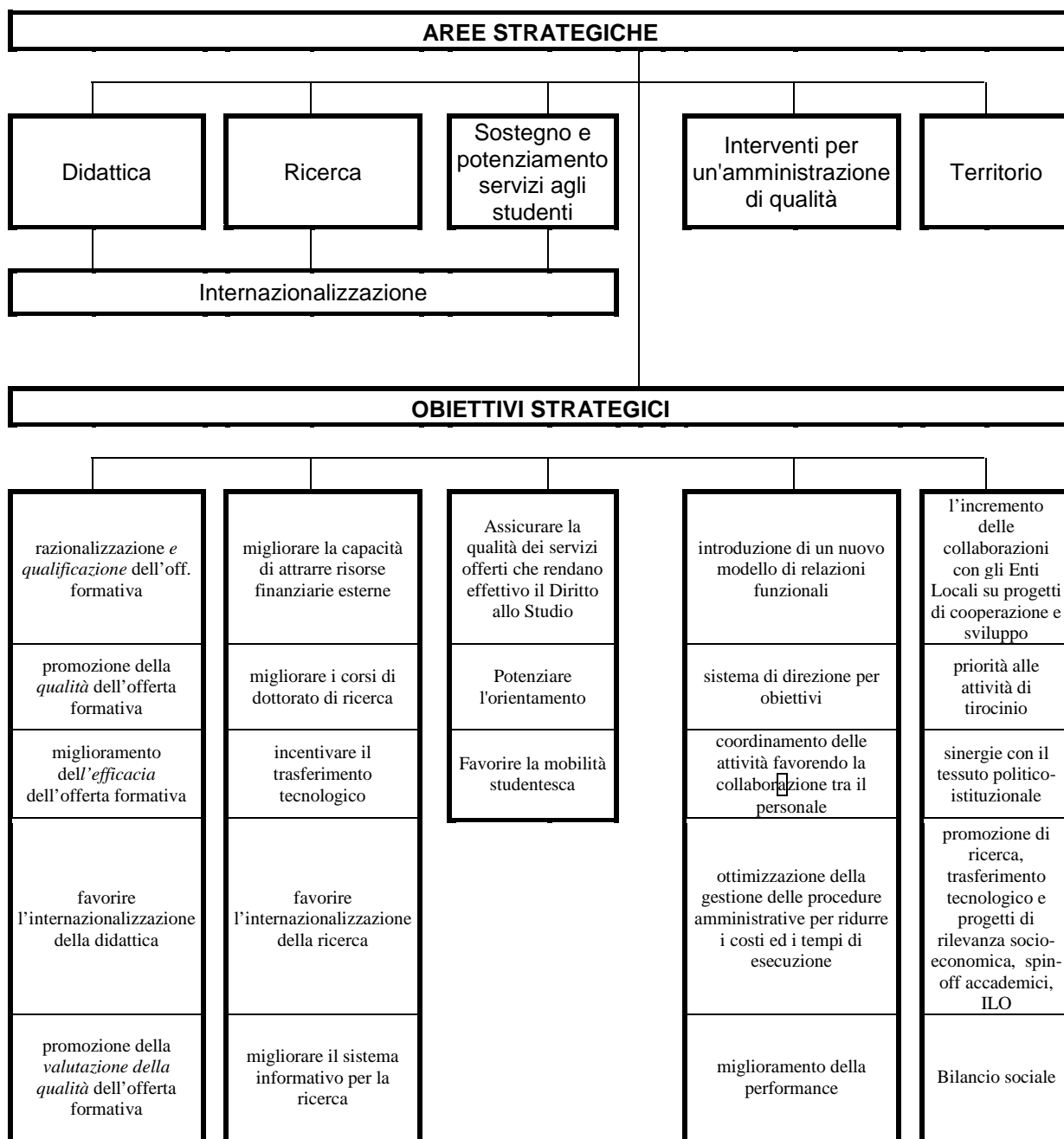
L'esperienza maturata in questi anni nel campo degli stage e dei tirocini rappresenta un capitale che l'ateneo deve saper valorizzare. Il collocamento nel mercato del lavoro (e quindi la percentuale di laureati che entro uno o due anni dalla laurea trovano lavoro), rappresenta il principale parametro di valutazione dell'attività didattica e scientifica.

In questo contesto l'ateneo si pone come obiettivi strategici:

- l'incremento delle collaborazioni con gli Enti Locali su progetti di cooperazione e sviluppo, con particolare riferimento al sostegno al sistema produttivo locale, all'analisi dei fabbisogni formativi e alla valorizzazione dei propri laureati e dottori di ricerca in settori strategici;
- una specifica priorità riconosciuta alle attività di tirocinio finalizzate all'inserimento degli studenti nel mercato del lavoro, come pure l'attivazione di corsi di studio fortemente orientati verso le esigenze delle imprese e la promozione di attività di start-up;
- la creazione di sinergie significative con il tessuto politico-istituzionale ai fini della promozione territoriale e valorizzazione dei risultati della ricerca;
- la rendicontazione della propria azione sul territorio attraverso lo strumento del "Bilancio sociale" agli interlocutori sociali (stakeholders) che direttamente o indirettamente sono coinvolti nell'esercizio dell'attività;
- la promozione del territorio attraverso la ricerca, il trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica mediante convenzioni con imprese ed enti territoriali, la promozione di spin-off accademici, la partecipazione alla rete degli ILO.

Tutto può essere sintetizzato con l'albero della performance (riportato nella pagina seguente) che è una mappa logica tesa a dimostrare come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano alla missione istituzionale, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente. In altre parole, attraverso di esso si rappresenta il legame tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi.

Albero della performance



4. Analisi del contesto

Nell'attuale contesto viene messa in discussione la natura stessa delle università statali, in un clima generale di difficoltà economiche internazionali e nazionali, con conseguenti ripercussioni in termini di scarsità di risorse che ha portato all'inasprimento di meccanismi selettivi, anche per il finanziamento della formazione e della ricerca.

Il cammino del sistema universitario nazionale è collocato sul percorso tracciato dalle Linee guida del Governo per l'Università e successivamente nel contenuto della legge 240 del 30 dicembre 2010.

4.1 Gli stakeholder

L'obiettivo di questa sezione è quello di valutare gli impatti generati sul territorio e sul benessere della collettività, in particolare misurare, quantitativamente e qualitativamente, l'utilità prodotta verso le diverse categorie di stakeholder.

Il concetto di "stakeholder" nasce nelle teorie dell'impresa; trasportarlo nell'ambito delle organizzazioni pubbliche e, in particolare, dell'università, costituisce un'operazione complessa che richiede opportuni adattamenti. In senso ampio, stakeholder è ogni soggetto ben identificabile, portatore di interessi, che può influenzare (attraverso azioni o reazioni) e/o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi, e senza il cui appoggio un'organizzazione non è in grado di sopravvivere.

L'ateneo vede nell'attivazione della capacità dell'università di gestire in modo produttivo i rapporti con i propri stakeholders, vecchi e nuovi, la concreta soluzione al superamento di impostazioni eccessivamente autoreferenziali presenti negli stessi atenei, che interpretano negativamente, danneggiandolo, il fondamentale principio dell'autonomia universitaria.

L'impegno dell'università diventa allora innanzitutto quello di accrescere la capacità di ascolto degli stakeholder, con stabili canali di comunicazione trasparente e, quindi, in conseguenza, di attrezzarsi per rispondere e soddisfare le loro diverse esigenze/aspettative. Ma, per costruire un canale di dialogo continuo e permanente con gli stakeholder bisogna rinnovare l'organizzazione universitaria secondo principi di responsabilità sociale e di qualità, con particolare attenzione al rinnovamento dei sistemi di gestione, alle politiche di sviluppo delle risorse umane, al rinnovamento della cultura organizzativa. Bisogna dotarsi in pratica di una struttura organizzativa coerente: una struttura *stakeholder oriented*, approccio della metodologia *stakeholder analysis*. Ed è in questo senso che l'ateneo ha incominciato ad operare.

La stakeholder analysis è di fondamentale importanza in quanto permette di rilevare per tempo non soltanto gli stakeholder che possono condizionare positivamente l'attuazione dei progetti, ma altresì coloro che possono condizionarla sfavorevolmente, determinandone l'insuccesso. La disponibilità di questo tipo di informazioni, infatti, consente di sviluppare opportune strategie.

Le informazioni che sono state acquisite utilizzando questa metodologia sono essenzialmente riconducibili a quattro voci:

- elenco degli stakeholder, identikit dei propri portatori di interesse (attuali e potenziali);
- interessi degli stakeholder riferiti alle aree strategiche di intervento;
- valutazione del possibile impatto degli stakeholder rispetto a tali attività. Oltre alla loro influenza elevata, media o bassa rispetto al progetto, è opportuno specificare se l'impatto previsto sia positivo, negativo, incerto o totalmente imprevedibile;
- possibili strategie per ottenere il supporto degli stakeholder "positivi" e per ridurre gli ostacoli legati alla presenza di stakeholder "negativi".

Sulla base di queste considerazioni, è stata costruita una matrice stakeholder/attività dove, relativamente a ciascuna attività prioritarie di intervento, sono state individuate le relative attività collegate alle macro e sottocategorie di stakeholder.

Aree di Intervento Istituzionali	Attività/azioni	Macrocategorie di Stakeholder	Sottocategorie di Stakeholder
Didattica (formazione)	Corsi di laurea, di laurea specialistica, scuole di specializzazione e di dottorato, corsi di perfezionamento, master, corsi di formazione, stage e tirocini	Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale
		Personale docente	Personale nei diversi ruoli
		Personale tecnico-amm.vo	Addetti alle strutture di supporto alla didattica

Aree di Intervento Istituzionali	Attività/azioni	Macrocategorie di Stakeholder	Sottocategorie di Stakeholder
Ricerca	Ricerca di base, applicata e di intervento, collaborazione con altri Atenei/aziende, studi di fattibilità, analisi di settore, ricerche di mercato, ecc.	Ricercatori	Ricercatori, collaboratori di ricerca (assegnisti di ricerca, borsisti, contrattisti)
		Studenti	Laureati
		Imprese	Aziende di produzione di beni e servizi reali e finanziari, associazioni di categoria e di settore
		Istituzioni pubbliche	Amministrazioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali, enti di ricerca (CNR ecc.)
		Altre università/Scuole	Italiane e straniere
		Personale tecnico-amm.vo	Addetti alle strutture di supporto alla ricerca
		Comunità scientifica nazionale ed internazionale	Comunità scientifica nazionale ed internazionale
		Soggetti economico-sociali, pubblici e privati, rilevanti per l'occupazione ed in generale per lo sviluppo del territorio	Soggetti economico-sociali, pubblici e privati, rilevanti per l'occupazione ed in generale per lo sviluppo del territorio
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Servizi	Orientamento, tutorato, servizi per la didattica e la ricerca (biblioteche, laboratori, aule studio, ecc.), servizio mensa, mobilità internazionale, ecc.	Personale docente	Professori ordinari, associati, straordinari, ecc.
		Studenti	Iscritti ai corsi di studio, ai master, ai corsi di specializzazione, ai corsi di lingua, ai corsi di formazione professionale, laureandi, laureati, dottorandi, studenti delle scuole superiori
		Personale tecnico-amm.vo	Personale tecnico-amministrativo
		Ordini Professionali	Praticanti iscritti agli ordini professionali, candidati agli esami di Stato
		Collettività	Comunità locale, nazionale, internazionale
Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali	Selezione e regolamentazione dei rapporti giuridici ed economici	Personale di ruolo	Personale docente, tecnico-amministrativo
		Personale non di ruolo	Assegnisti, contrattisti, borsisti
	Acquisto di beni e servizi, manutenzione di beni immobili e strumentali	Fornitori di beni e servizi	Imprese per fornitura di cancelleria e stampati, mobili e arredi d'ufficio, software e hardware; imprese di costruzione, ristrutturazione e manutenzione immobili; imprese di servizi per vigilanza, pulizia, ecc.; imprese per fornitura di telefono, gas, acqua, luce, servizi bancari, ecc.
		Finanziatori	Unione europea, Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR), Regione Molise, ESU – Ente per il diritto allo Studio Universitario, altri Enti pubblici, aziende e privati cittadini, fondazioni, associazioni

Le aree di intervento “Servizi” e “Gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali” sono trasversali alle altre due istituzionali, riguardanti la didattica e la ricerca.

E’ possibile, inoltre, posizionare i vari stakeholder nei tre diversi ambienti di riferimento dell’organizzazione:

Ambiente di riferimento operativo: dimensione ateneo;

Ambiente di primo riferimento: dimensione regionale;

Ambiente di riferimento generale: dimensione nazionale ed internazionale.

Il “posizionamento” degli stakeholder negli ambienti di riferimento non ne definisce automaticamente l’interesse ed il potere, e la distinzione tra i diversi ambienti non deve essere considerata netta e rigida.

AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO (dimensione Ateneo)	
Interni Docenti Dipendenti tecnico-amministrativi Dirigenza Altro personale non strutturato Organizzazioni Sindacali dell’ateneo Rappresentanze degli studenti Altre rappresentanze interne Studenti iscritti (principali stakeholder dell’università – ne giustificano l’esistenza)	Esterni Stato (Miur) Regione Molise Altri finanziatori Esu – Ente per il diritto allo Studio Universitario Fornitori Famiglie degli studenti

AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO (dimensione regionale)
Mondo della formazione e della cultura Scuole superiori e studenti delle scuole Enti di ricerca regionali Enti di formazione professionale Mondo delle pubbliche amministrazioni Regione Molise Comune di Campobasso Altri Enti locali Camera di Commercio Mondo delle imprese e del lavoro Organizzazioni sindacali dei lavoratori Organizzazioni datoriali Ordini professionali Associazioni professionali Terzo settore, volontariato, cooperazione Mondo della comunicazione Stampa e altri media regionali Fondazioni bancarie Ex studenti (alumni) e potenziali studenti

AMBIENTE DI RIFERIMENTO GENERALE (dimensione nazionale ed internazionale)
Università e Strutture di governo del sistema universitario Ministero dell’università e della ricerca (MiUR) Consiglio Universitario Nazionale (Cun) Consiglio Nazionale degli studenti universitari (Cnsu) Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario (Cnvsu) Comitato di indirizzo per la valutazione della ricerca (Civr) Conferenza dei Rettori delle Università italiane (Cru) Strutture istituzionali Unione europea Governo Dipartimento della Funzione Pubblica CNEL, CNR, CNIPA Conferenza delle Regioni Strutture di rappresentanza economico-sociale Federazioni Nazionali Sindacati Università Confederazioni Nazionali Sindacali Confederazioni del mondo imprenditoriale Unioncamere

Relativamente alla macrocategoria studenti, al momento i giudizi e le opinioni sono rinvenibili:

- nella *valutazione della didattica* che, oltre agli adempimenti normativi, costituisce un utile strumento a disposizione dell'università da utilizzare come mezzo di autovalutazione non solo con lo scopo di migliorare il processo formativo proposto agli studenti, ma anche di promuovere una “cultura della valutazione” in ambito universitario, riferito al personale docente, al personale tecnico-amministrativo e non ultimo agli studenti;
- nel giudizio espresso dai laureati attraverso il questionario *AlmaLaurea* somministrato alla vigilia della conclusione degli studi universitari che, oltre a rilevare dati socio-anagrafici ed aspetti relativi al curriculum del laureato, prevede una sezione finalizzata a rilevarne i “Giudizi sull'esperienza universitaria che sta concludendo” specifica sui seguenti aspetti: la complessiva esperienza universitaria; le infrastrutture (aule, laboratori, biblioteche e spazi per lo studio); i servizi per il diritto allo studio; servizi e condizioni di vita nelle città universitarie.

4.1 Analisi del contesto esterno

L'Università degli Studi del Molise è sorta in risposta all'allora ed attuale esigenza di favorire lo sviluppo territoriale della Regione Molise ed all'aspirazione della regione stessa di veder avviato e sviluppato un insediamento universitario. La sua nascita riflette dunque la scelta del Ministero di rafforzare la rete degli atenei italiani, ma soprattutto quella delle regioni meridionali, che appariva, a quella data, ancora scarsamente sviluppata, o quanto meno fortemente concentrata in poche grandi e congestionate sedi storiche.

Il sistema economico molisano - superata la fase recessiva dei primi anni novanta - registrava una crescita del valore aggiunto nettamente superiore a quella che caratterizzava in media il resto del Paese, soprattutto se raffrontata alla performance registrata dal complesso delle regioni meridionali, anche se la struttura produttiva restava fortemente sbilanciata verso i settori più tradizionali (il peso dell'occupazione sia nel settore agricolo che in quello delle costruzioni infatti risultava significativamente più elevato, a scapito di un sottodimensionamento sia del settore manifatturiero che del settore terziario). Fra gli elementi di maggiore criticità si può segnalare:

- il divario di reddito rispetto al contesto nazionale;
- il divario nella dotazione infrastrutturale rilevante in quasi tutte le principali infrastrutture direttamente collegate con il sistema produttivo, oltre che per gran parte delle infrastrutture a servizio della popolazione. In tutti i casi il Molise era ampiamente al di sotto della media nazionale;
- la scarsa capacità di attrarre consumi turistici.

Il Molise, quindi, pur essendo uscito dal novero delle regioni dell'attuale obiettivo Convergenza, evidenziava ancora alcune caratteristiche tipiche delle aree del Mezzogiorno.

Nel decennio successivo e fino al 2007, la composizione settoriale dell'economia regionale non ha subito variazioni significative o inversioni di tendenza rispetto al passato. Il ritmo di crescita del PIL era pressoché allineato a quello nazionale; per contro il valore pro-capite del prodotto regionale era ancora fortemente inferiore al dato nazionale. La produttività del lavoro risultava molto modesta e fortemente inferiore sia al dato Mezzogiorno che al dato Italia.

In sintesi, la lettura del quadro socio-economico restituisce l'immagine di una regione dal basso livello di competitività e attrattività territoriale che ha dovuto e deve pertanto ancora compiere significativi sforzi per promuovere uno sviluppo endogeno ed auto sostenuto, ridurre la propria dipendenza dall'esterno ed accrescere la propria concorrenzialità sui mercati nazionali ed internazionali.

Oggi, il contesto osservato mostra alcune deboli tendenze di dinamismo e di rilancio che si basano su un capitale umano qualificato, caratterizzato da discreti livelli di competenza e tassi di scolarizzazione medio alti, grazie soprattutto all'università. In particolare la presenza di una struttura universitaria con ampia scelta di Facoltà è stato sicuramente uno dei punti di forza, una risorsa su cui il sistema regionale si è basato per promuovere crescita e sviluppo.

A partire dal 2008 l'economia internazionale ha sperimentato la più profonda recessione del dopoguerra e, in linea con le tendenze delle altre aree del Paese, il quadro economico regionale è bruscamente peggiorato, con una forte diminuzione del PIL. La caduta dell'attività ha interessato tutti i settori produttivi; effetti più marcati si sono avuti per la produzione industriale, che ha subito una contrazione particolarmente ampia e rapida, per le esportazioni, per il settore delle costruzioni e nel mercato immobiliare. Dopo un biennio di espansione, nella seconda metà del 2008 si è arrestata la crescita dell'occupazione, con un calo di addetti nel settore industriale.

In un contesto sociale e territoriale così caratterizzato, l'Università degli studi del Molise è riuscita a mantenere un tasso di iscritti pressoché uniforme negli ultimi 4 anni, anche registrando un incremento pari a circa il 5% nel numero di immatricolazioni. Inalterato, anzi in qualche caso aumentato, è il numero di servizi offerti a livello territoriale.

L'università si trova oggi nel nostro paese in un momento cruciale del suo travagliato percorso. Ancora più importante il ruolo dell'università in una regione come il Molise. L'università pertanto è chiamata a svolgere un funzione fondamentale nello sviluppo economico, sociale e culturale della regione tramite le sue funzioni primarie nella ricerca scientifica, nell'alta formazione e nelle attività di servizio per il territorio, come specificato nella mission dell'ateneo. Il suo contributo si affianca, in posizione di particolare rilievo, a quello svolto da numerosi altri soggetti pubblici e non. Pertanto, l'ateneo deve essere messo in grado di svolgere quel ruolo di protagonista che gli spetta nel consolidamento di un sistema regionale della conoscenza. Ciò significa contribuire a mettere ordine e a creare occasioni di collaborazione strategica tra i vari soggetti del sistema. La sostenibilità dell'università per il futuro è saldamente legata alla sostenibilità dello sviluppo del Molise.

In questo contesto si inserisce, il 2 settembre 2010, la costituzione della federazione, primo ed unico esempio, ad oggi, di Federazione interregionale (avviata ben prima dell'entrata in vigore della nuova legge di riforma del sistema universitario) tra le sei università pubbliche della Basilicata, del Molise e della Puglia. La costituzione della Federazione permetterà la creazione di poli integrati che terranno conto della complessità del sistema e della diversità delle singole realtà con un percorso che richiederà tempi non brevi ma che dovranno tuttavia essere necessariamente contenuti. A tal fine, per una prima ricognizione dei problemi, delle risorse e dell'individuazione delle potenzialità sono stati già attivati specifici tavoli di lavoro su ricerca, didattica, formazione post lauream e di eccellenza, dottorato, servizi agli studenti e sistema bibliotecario, informatica ed elaborazione dati, trasferimento tecnologico e rapporti con il territorio. L'obiettivo prioritario è la salvaguardia di adeguati livelli dell'offerta formativa, di iniziative a sostegno del diritto allo studio e soprattutto della difesa dell'autonomia con cui ciascuna università deve costruire e sviluppare il proprio percorso.

4.2 Analisi del contesto interno

Alla data di stesura del presente documento, non è stato ancora possibile ricondurre in un quadro unitario l'insieme delle rilevazioni e degli studi condotti in seno alle aree organizzative. Tuttavia, possono già essere indicati alcuni punti salienti al fine di esplicitare l'indirizzo che l'amministrazione sta seguendo.

Sul fronte interno, con l'avvio della fase operativa della sperimentazione del Progetto CAF – Università (*Common Assessment Framework*), nei prossimi tre mesi dovrebbe emergere con chiarezza la situazione esistente, con il relativo piano di miglioramento direttamente elaborato dal Gruppo di supporto alla sperimentazione.

Il modello CAF è un modello di auto valutazione delle performance organizzative – proposto dalla Fondazione CRUI in cooperazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica – che si ispira ad un approccio bottom-up per l'individuazione di aree di miglioramento e di punti di forza. Per guidare tale analisi il modello CAF propone un'articolazione in *criteri*, che corrispondono alle dimensioni da indagare denominate "Fattori Abilitanti", a loro volta articolati in sotto-criteri ed esempi. Inoltre, il modello individua dei criteri relativi ai *risultati*, anch'essi articolati in sotto-criteri ed esempi, che meglio permettono di capire come guidare le azioni organizzative per apportare dei miglioramenti. I criteri relativi ai Fattori Abilitanti sono: leadership, politiche e strategie, personale, partnership e risorse, processi. I criteri relativi ai Risultati sono: - risultati orientati al cittadino/cliente, - risultati orientati al personale, - risultati relativi alla società, - risultati relativi alle performance chiave

Il modello CAF segue il ciclo di Deming (*Plan, Do, Check, Act*). Nella fase di pianificazione (*Plan*) devono essere definiti gli obiettivi attraverso un'analisi dei risultati attesi. Nella fase di esecuzione (*Do*), si manifestano i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi. Nella fase di verifica (*Check*) si valutano i risultati raggiunti che rappresentano il punto di partenza per un'analisi degli scostamenti fra risultati e obiettivi. E' dall'analisi delle autovalutazioni relative ai fattori abilitanti che si individuano le azioni da mettere in atto (*Act*) per migliorare i risultati.

Gli strumenti proposti nel modello CAF sono sia quantitativi che qualitativi (questionari, interviste e focus group).

Attualmente l'ateneo sta sperimentando il modello CAF presso tutte le aree dell'amministrazione centrale. Il framework metodologico adottato per la sperimentazione del modello CAF è articolato nei seguenti punti:

- coinvolgimento del management per illustrare il modello CAF;
- raccolta delle evidenze relative ai fattori abilitanti e ai risultati;
- somministrazione del questionario a tutto il personale dell'amministrazione;
- interviste al Rettore, Direttore Amministrativo e Direttore Amministrativo Vicario;
- somministrazione dei questionari al personale che opera sui processi;
- analisi dei questionari;
- redazione del rapporto di autovalutazione;
- condivisione del rapporto di autovalutazione con il management e la dirigenza;
- predisposizione delle azioni di miglioramento.

Al momento l'ateneo si sta adoperando nella predisposizione del Rapporto di autovalutazione.

L'ateneo sarà inoltre impegnato, nei prossimi mesi, nella sperimentazione di un progetto di *action-learning* della SUM – Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche – del MIP Politecnico di Milano, cui hanno già aderito diversi Atenei italiani, dedicato sempre alla applicazione della riforma Brunetta nel contesto universitario.

Nella presente versione del Piano della Performance è possibile fornire, per grandi linee, un quadro sintetico del contesto interno attraverso l'analisi condotta sulle seguenti dimensioni:

CARATTERI STRUTTURALI DELL'ATENEO

FORZA	DEBOLEZZA	CRITICITA' e RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dimensioni piccole che favoriscono contatti docenti/servizi e studenti. ➤ Delocalizzazione edilizia e delle attività formative su tutto il territorio regionale ➤ Giovane età. del personale ed elevata propensione al cambiamento ➤ Capacità di dialogo con i partner istituzionali ed i portatori di interesse. ➤ Capacità di intercettare risorse sul territorio. ➤ Progetto di Federazione con atenei di Puglia e Basilicata. ➤ Implementazione di un nuovo sistema di valutazione del personale e di contabilità. ➤ Rapidità dei processi decisionali 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Livello di internazionalizzazione per posizionamento geografico. ➤ Contesto territoriale economicamente debole 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Congiuntura economica nazionale non favorevole. ➤ Blocco del turn over su contingente personale relativamente giovane. ➤ Continua evoluzione dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuazione degli stakeholder per il miglioramento dei servizi. ➤ Ampliamento delle competenze del personale per fronteggiare il blocco del turn-over

DIDATTICA

FORZA	DEBOLEZZA	CRITICITA' e RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampia offerta formativa con particolare riferimento ai livelli di istruzione post-laurea, attenta ai fabbisogni del territorio. ➤ Iniziative specifiche per favorire il completamento degli studi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tassi di abbandono studentesco in relazione a lacune formative in ingresso ➤ Debolezza del contesto economico per accompagnamento a stage e tirocini 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misure nazionali di razionalizzazione e riduzione degli insegnamenti e dei corsi di studio. ➤ Possibile aggravio tasse universitarie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Collaborazione con università telematica ➤ Raccordo con Istituti Scolastici

RICERCA

FORZA	DEBOLEZZA	CRITICITA' e RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Specializzazione ed eccellenza in diverse aree, in particolare con il territorio ➤ Partecipazione al Parco Scientifico e Tecnologico ➤ Stretta rete di relazioni interne fra gruppi di ricerca e strutture di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contesto territoriale economicamente debole ➤ Livello di internazionalizzazione per posizionamento geografico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maggiore competitività a livello nazionale e internazionale ➤ Incertezza sul nuovo ruolo dei Dipartimenti. ➤ Riduzioni investimenti pubblici e privati per la ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Intensificazione dei rapporti con il territorio nel trasferimento tecnologico. ➤ Intercettazione finanziamenti per progetti di ricerca applicata ➤ Implementazione dei servizi di spin off, brevetti e Industrial Liaison Office

SERVIZI AGLI STUDENTI

FORZA	DEBOLEZZA	CRITICITA' e RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Attrattività per gli studenti fuori sede e fuori Regione per la presenza sul territorio di Residenze universitarie (alcune in fase di realizzazione). ➤ Presenza di servizi di trasporto tra città e sede università ➤ Presenza del centro Linguistico di Ateneo (CLA) ➤ Presenza del Centro di Ateneo per la Didattica e la Ricerca in Informatica (CADRI) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assenza del servizio di mensa centralizzato nel <i>campus</i> ➤ Diritto allo studio ➤ Servizi della città esclusivamente per gli studenti 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Difficoltà alla mobilità ➤ Nuovi sbocchi lavorativi per i laureati in considerazione del contesto socio economico del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maggiore attrattività di studenti stranieri ➤ Riqualificazione delle strutture di supporto a disposizione degli studenti ➤ Potenziamento attività di orientamento in itinere ed in uscita

RISORSE STRUMENTALI ED ECONOMICHE

FORZA	DEBOLEZZA	CRITICITA' e RISCHI	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strutture nuove con spazi adeguati alla didattica e alla ricerca. ➤ Assenza di indebitamento. ➤ Efficace utilizzazione delle risorse strumentali ➤ Capacità di dialogo con partner istituzionali ➤ Promozione degli aspetti amministrativi improntati al dialogo ed all'ascolto ➤ Servizi bibliotecari di avanguardia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapporto tra Assegni fissi e Fondo di finanziamento ordinario ➤ Risorse limitate per il funzionamento dei laboratori 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necessità continua di adeguamento della attrezzatura scientifica. ➤ Progressivo assottigliamento delle risorse finanziarie ordinarie ministeriali. ➤ Regime di tagli sul Fondo di finanziamento ordinario, peggiorativo del rapporto tra Assegni Fissi e FFO. ➤ Vincoli normativi di spesa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integrazione in un modello organizzativo federale al fine di ridurre gli sprechi e di ottimizzare le risorse. ➤ Informatizzazione dei servizi di supporto agli stakeholder

5. Obiettivi strategici

Seguendo la logica dell'albero della performance, in questa sezione vengono presentati gli obiettivi strategici sia nella loro veste di obiettivi di particolare importanza rispetto ai bisogni e alle attese dei portatori di interesse, sia nella veste di descrittori di ciò che l'ateneo è chiamato a migliorare per realizzare le proprie strategie. L'arco temporale di riferimento è quello del triennio 2011-2013. Per ogni strategia vengono riportati anche i relativi *outcomes*, ovvero i risultati attesi in termini di impatto delle azioni intraprese ed i cambiamenti realizzati dall'ateneo. Come già segnalato in altre parti del Piano, è possibile che, con la revisione di alcuni elementi strategici, anche gli outcomes saranno sottoposti a revisione sostanziale in corso d'anno.

Area strategica di intervento	Obiettivi strategici	Outcome
a) Didattica	Aumentare la competitività: razionalizzazione dell'offerta formativa accrescere la qualificazione dell'offerta formativa migliorare l'efficacia dell'offerta formativa promuovere processi di internazionalizzazione valutazione della qualità migliorare il supporto alla didattica	Migliore rapporto corsi di studio /studenti Potenziamento formazione post-lauream Riduzione n. fuori corso e abbandoni Aumento di immatricolati ed iscritti Aumento della soddisfazione degli studenti
b) Ricerca scientifica	Sviluppare la ricerca di qualità: rafforzamento delle competenze dei giovani ricercatori maggiore qualificazione dei dottorati di ricerca maggiore attrazione di risorse finanziarie incentivazione trasferimento tecnologico internazionalizzazione della ricerca miglioramento del sistema informativo	Incremento delle risorse umane nelle attività di ricerca Maggiore spendibilità dei Corsi di Dottorato nel contesto socio-economico Capacità di acquisizione di fondi per la ricerca Creazione di spin off e promozione rapporti università –impresa Valutazione e Anagrafe della ricerca
c) Sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti	Diritto allo studio: Integrazione studenti – università Maggiore regolarità del percorso di studio Servizi a sostegno di studenti meritevoli e a basso reddito Servizi di orientamento e tutorato: Facilitare l'occupabilità	Riduzione dei tassi di abbandono e del numero di studenti fuori corso Aumento sostanziale di: tutoraggio, programmi di mobilità internazionale, collaborazione part-time, stage, assistenza disabili, attività ricreative e culturali Aumento numero di contatti imprese-studenti Aumento della mobilità e cooperazione internazionale
d) Amministrazione di qualità	Qualificazione dell'Amministrazione e miglioramento della performance attraverso: ottimizzazione gestione risorse umane; ottimizzazione gestione procedure amministrative; misurazione e monitoraggio processi; maggiore coinvolgimento degli stakeholder	Sistema di direzione per obiettivi Valorizzazione professionalità Riduzione costi e tempi di esecuzione Diffusione comunicazioni on line Benchmarking con altre organizzazioni per miglioramento Eccellenza nel rapporto con l'utenza attraverso l'ascolto delle esigenze specifiche
e) Territorio	Collegamento con istituzioni e il sistema produttivo locale: inserimento laureati nel mondo del lavoro promozione trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica rendicontazione sociale	Aumento dei laureati occupati Progetti di cooperazione e sviluppo Promozione territoriale e valorizzazione dei risultati di ricerca Spin off e ILO Attività di tirocinio finalizzate Bilancio sociale

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Rimanendo all'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico viene articolato in obiettivi operativi per verificare la loro realizzazione mediante la possibilità di misurare quanto raggiunto, i tempi necessari per il completamento e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Per ciascuna delle aree strategiche di intervento, accanto agli obiettivi operativi si propongono alcuni indicatori per i quali viene assicurato l'impegno al monitoraggio periodico, rimandando alla successiva revisione del Piano la precisazione in termini di risorse e responsabilità. Si precisa che parte degli indicatori individuati (quelli identificati con PRO3/...) coincidono con quelli monitorati nell'ambito della Programmazione e valutazione delle università per il triennio 2007-2009.

Area strategica di intervento	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatori
a) Didattica	<p>Aumentare la competitività:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Razionalizzazione dell'offerta formativa ✓ Accrescere la qualificazione dell'offerta formativa ✓ Migliorare l'efficacia dell'offerta formativa ✓ Promuovere processi di internazionalizzazione ✓ Valutazione della qualità ✓ Migliorare il supporto alla didattica 	<ul style="list-style-type: none"> • offerta formativa • requisiti previsti D.M. 17/2010 • supporto alla progettazione di percorsi di alta formazione • Anagrafe Nazionale degli Studenti come strumento a supporto del Ministero nella valutazione dei risultati degli Atenei • Almalaurea • coordinamento dei processi di erogazione di servizi informatici a supporto della didattica • coordinamento delle attività connesse alla gestione delle informazioni sulle pagine Web delle facoltà • supporto alla gestione dei corsi finalizzati all'insegnamento dell'informatica e delle lingue straniere ed alla relativa certificazione delle competenze acquisite dagli studenti, coordinando le attività dei relativi centri (CLA e CADRI); 	<ul style="list-style-type: none"> • n. studenti in corso • n. studenti fuori corso • n. studenti immatricolati • n. totale studenti • n. facoltà • n. corsi di laurea • n. medio di studenti per corso di laurea • n. medio di studenti per facoltà • Immatricolati provenienti dai licei • Immatricolati con voto di maturità inferiore al 40/60 ovvero a 66/100 • Immatricolati con voto di maturità superiore al 54/60 ovvero a 90/100 • Immatricolati "regolari", ovvero di età non superiore ad anni 19 • Iscritti residenti fuori regione • N. esami sostenuti • N. totale esami /totale docenti • Percentuale di abbandoni al I anno • PRO3/a1 - Proporzioni di corsi di laurea e di laurea magistrale in regola con i requisiti qualificanti; • PRO3/a2 - Proporzioni di studenti immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in un'altra Università in un numero di anni non superiore alla durata normale della stessa, aumentata di un anno; • PRO3/a3 - Numero medio di docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di laurea e di laurea magistrale attivato; • PRO3/c5 - Proporzioni di Crediti Formativi Universitari acquisiti in apprendimento permanente; • PRO3/d2 - Proporzioni di studenti stranieri iscritti a corsi di laurea magistrale
b) Ricerca	<p>Sviluppare la ricerca di qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ rafforzamento le competenze dei giovani ricercatori; ✓ maggiore qualificazione dei dottorati di ricerca; ✓ maggiore attrazione di risorse finanziarie; ✓ incentivazione trasferimento tecnologico ✓ internazionalizzazione della ricerca; ✓ miglioramento del sistema informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • coordinare la gestione delle procedure amministrative correlate ai progetti di ricerca nazionali ed europei, nonché quelle connesse al controllo di gestione, con la finalità di garantire una omogenea impostazione e gestione nelle strutture dipartimentali e nei centri; • coordinare e monitorare, con riferimento alla presentazione di candidature per i bandi per attività di ricerca, promossi nell'ambito della ricerca istituzionale (nazionale ed internazionale), l'imputazione dei costi di struttura e di personale in organico, predisponendo tutti i documenti utili per le decisioni degli organi di governo dell'ateneo; • ottimizzare, con riferimento ai Dottorati di Ricerca, la gestione delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • PRO3/b1 - Proporzioni di personale attivamente impegnato nella ricerca; • PRO3/b2 - Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca; • PRO3/b3 - Proporzioni di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno, nei tre cicli di dottorato del triennio di riferimento; • PRO3/b4 - Disponibilità economica media per la ricerca scientifica per professore di ruolo e ricercatore (di ruolo ovvero di cui all'art. 1, comma 14, della legge 4 novembre 2005, n. 230); • PRO3/b5 - Proporzioni di entrate per la ricerca scientifica provenienti da enti esterni; • PRO3/d3 - Proporzioni di studenti

		<p>amministrative di competenza, al fine di ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse, determinando il trasferimento della gestione delle carriere alla Segreteria Studenti, nell'ambito del sistema informativo ESSE3 CINECA;</p> <ul style="list-style-type: none"> • promuovere le procedure utili all'implementazione della Anagrafe delle Ricerche, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione, con particolare attenzione all'attività di sostegno alle candidature dei progetti comunitari; • implementare e ottimizzare la gestione dell'affidamento degli incarichi a terzi presso le strutture dipartimentali; • coordinare la gestione delle procedure relative all'aggiornamento della Banca dati DALIA e dell'E-mens • promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise 	<p>stranieri iscritti ai corsi di dottorato;</p> <ul style="list-style-type: none"> • trasferimenti ai Dipartimenti per contributo di funzionamento • trasferimenti ai Dipartimenti per attività commissionata • trasferimenti ai Dipartimenti per attività di ricerca • incidenza trasferimenti ai Dipartimenti • N. convezioni conto terzi • valore medio convenzione • Percentuale di dottorandi / laureati • Percentuale di assegnisti di ricerca / laureati • Percentuale iscritti a scuole di specializzazione / totale laureati • N. master attivati • N. iscritti a master • Percentuale di iscritti a master / totale laureati • N. spin-off e n. brevetti
c) Sostegno e potenziamento dei servizi agli studenti	<p>Lo studente al centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidare l'integrazione studenti - università ✓ Maggiore regolarità del percorso di studio ✓ Intensificare i Servizi di orientamento, tutorato e stage ✓ Servizi a sostegno di studenti meritevoli e a basso reddito ✓ Facilitare l'occupabilità ✓ Promuovere la mobilità studentesca 	<ul style="list-style-type: none"> • utilizzo del servizio gratuito di posta elettronica riservato agli studenti per lo scambio delle informazioni di carattere amministrativo relative alla carriera universitaria • rispetto delle scadenze mensili per l'invio dei dati richiesti, migliorando, in particolare, la qualità dei dati inviati all'Osservatorio, attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti • rispetto delle scadenze in materia di gestione delle tasse e dei contributi • predisporre ed attivare la "carta dei servizi" che descriva gli aspetti qualitativi e le modalità di erogazione dei servizi bibliotecari • qualificare e arricchire l'informazione delle raccolte bibliografiche • agevolare l'accesso all'informazione e ai servizi da parte degli utenti attraverso sistemi tecnologicamente avanzati • maggiore fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate • Anagrafe Nazionale degli Studenti come strumento a supporto del Ministero nella valutazione dei risultati degli Atenei 	<ul style="list-style-type: none"> • PRO3/c1 - Studenti che si iscrivono al secondo anno di un corso di studi avendo acquisito almeno 50 CFU in rapporto agli studenti che si sono immatricolati l'anno prima allo stesso corso; • PRO3/c2 - Proporzioni di iscritti che hanno svolto stage formativi esterni all'Università di appartenenza durante il corso di studi; • PRO3/c3 - Proporzioni di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno; • PRO3/d1 - Proporzioni di iscritti che hanno partecipato a programmi di mobilità internazionale (in regime di scambio e non); • N. biblioteche • N. posti biblioteca • rapporto studenti / n. posti • n. ore apertura settimanale • disponibilità di spazi • rapporto posti aula / iscritti • rapporto mq. aule / iscritti • rapporto iscritti / aule • N. borse di studio ESU • N. premi di laurea • N. tirocini/studenti
d) Interventi per un'amministrazione di qualità	<p>Qualificazione dell'Amministrazione e miglioramento delle performance attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppare le Risorse Umane; ✓ ottimizzazione gestione procedure amministrative; ✓ misurazione e monitoraggio processi ✓ maggiore coinvolgimento degli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio della qualità dei servizi erogati e delle forniture, anche attraverso la previsione di questionari da somministrare ai fornitori, agli studenti e al personale • completamento delle attività di e-procurement; • implementazione e ottimizzazione della gestione delle procedure amministrativo-contabili, nonché quelle connesse al controllo di gestione, utilizzate presso le strutture dipartimentali; • rafforzamento del sistema di migrazione informatica dei dati dalla procedura CSA-Stipendi alla procedura CIA-Contabilità, con l'obiettivo di rendere più rapidi i pagamenti nonché di migliorare il dettaglio dei costi specifici di ciascuna liquidazione 	<ul style="list-style-type: none"> • n. personale docente e ricercatore • n. personale tecnico amministrativo e dirigente • rapporto personale docente e ricercatore / personale tecnico amministrativo • rapporto iscritti/docenti • rapporto iscritti/docenti a contratto • rapporto corsi/docenti • rapporto supplenze / corsi • rapporto iscritti / personale tecnico amministrativo • PRO3/e1 - Proporzioni dei costi del personale (di ruolo e non) rispetto alle entrate di bilancio; • PRO3/e2 - Proporzioni dei punti

		<ul style="list-style-type: none"> implementazione la contabilità economico-patrimoniale, analitica ed il controllo di gestione attraverso la progettazione di un sistema comparato (confronto temporale) di indicatori finanziari, patrimoniali di efficacia ed efficienza; monitoraggio del corretto utilizzo, nel sistema di contabilità dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, del modulo IVA-Cineca; studio di fattibilità volto a valutare l'opportunità di introdurre nell'ateneo il mandato informatico al fine di semplificare e accelerare le procedure di spesa e contabili; programmazione triennale del fabbisogno di personale docente e tecnico-amministrativo ed al monitoraggio del FFO; ottimizzazione e implementazione delle diverse procedure informatiche utilizzate per la gestione del personale; redazione statuto di Ateneo; revisione dei regolamenti che afferiscono alla propria area di competenza, nonché proposte di nuovi ambiti ed attività da regolamentare; monitoraggio e analisi dell'applicazione delle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 150/2009 e il relativo adeguamento nelle materie oggetto del CCNL e della contrattazione integrativa 	<p>organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'ateneo;</p> <ul style="list-style-type: none"> PRO3/e3 - Proporzioni di punti organico destinati a facoltà con un rapporto studenti/docenti di ruolo superiore rispetto alla mediana nazionale (rilevata dai quadri informativi del Ministero); PRO3/e4 - Proporzioni dei punti organico utilizzati per l'assunzione di nuovi ricercatori; spesa media per iscritto incidenza spesa per immobilizzazioni tecniche incidenza spesa docente e ricercatore incidenza spesa tecnico amministrativo e dirigente incidenza spese indispensabili incidenza spesa per la ricerca scientifica incidenza tasse e contributi incidenza FFO Contratti-convenzioni c/terzi sul totale entrate incidenza entrate per master incidenza entrate da enti privati incidenza entrate da enti del settore pubblico indicatori finanziari (entrate proprie, entrate derivate, indicatori di struttura delle spese, indicatori di rapporto)
e) Interventi a favore del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Collegamento con istituzioni e il sistema produttivo locale ✓ Inserimento laureati nel mondo del lavoro ✓ Promozione trasferimento tecnologico e progetti di rilevanza socio-economica ✓ Rendicontazione sociale 	<ul style="list-style-type: none"> AlmaLaurea gestione dei rapporti con gli stakeholders attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise 	<ul style="list-style-type: none"> N. laureati N. laureati / n. docenti Voto medio di laurea Anni medi di corso per laurearsi Fuori corso sul totale iscritti Condizione occupazionale dei laureati Molise Condizione occupazionale dei laureati Italia Popolazione regione Molise PIL Regione Molise PIL Italia tasso di disoccupazione Regione Molise tasso di disoccupazione Italia tasso di disoccupazione giovanile Regione Molise tasso di disoccupazione giovanile Italia laureati sul totale della popolazione PRO3/c3 - Proporzioni di laureati che hanno svolto uno stage post-laurea (entro un anno dal conseguimento del titolo) sul totale dei laureati dello stesso anno; PRO3/c4 - Proporzioni di laureati occupati ad un anno dalla laurea sul totale dei laureati dello stesso anno; PRO3/d4 - Entità dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali.

Come indicato nella successiva sezione 7, al momento della prima stesura del Piano la programmazione economico-finanziaria 2011 risulta già avviata, ed i documenti di previsione già predisposti. Pertanto, con la revisione del Piano della performance, si provvederà all'armonizzazione degli obiettivi assegnati, seguendo le linee indicate nella Delibera CIVIT n. 112/2010: *“Fermo restando il principio della contestualità dei due*

processi (pianificazione della performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio), per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano. A partire dagli obiettivi e dagli indicatori inseriti nei documenti di bilancio (Note preliminari, budget, ecc.), le amministrazioni dovranno operare una riclassificazione (ed eventualmente un accorpamento) degli stessi secondo le logiche descritte nei successivi paragrafi della presente delibera”.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

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

Il processo è stato seguito principalmente dalla Direzione Amministrativa, dall'Area Risorse Umane, dall'Area Economico-Finanziaria e dall'Ufficio per la valutazione con la creazione di uno specifico gruppo di lavoro. Al momento non è possibile quantificare le ore uomo dedicate all'attività di redazione del Piano per tutti gli attori coinvolti, potendo però segnalare l'inizio dei lavori specificamente dedicati al documento a partire dal mese di settembre 2010.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

La Delibera Civit 112/2010 esplicitamente prevede che “per la prima annualità di predisposizione del Piano (2011-2013) è ammesso un processo semplificato, dal momento che presumibilmente molte amministrazioni avranno completato il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio prima della predisposizione del Piano”.

Per l'Università degli studi del Molise, la programmazione economico-finanziaria è stata avviata annualmente nel mese di luglio 2010. Gli organi di direzione, in sede di redazione del Bilancio di Previsione, coinvolgono tutte le unità operative al fine di attuare una responsabilizzazione diffusa dei Responsabili di Area. La fase di assegnazione del budget è pertanto preceduta da una attenta pianificazione e programmazione delle attività, finalizzate a fornire supporto ai processi decisionali effettuati ai diversi livelli dei Centri di Responsabilità Amministrativa. Nel mese di ottobre 2010 è stata predisposta la bozza di bilancio, approvata definitivamente dagli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre. Come lo scorso anno, anche il Bilancio di previsione 2011 è stato approvato con estrema difficoltà e per senso di responsabilità all'interno del clima di incertezza che sta caratterizzando il mondo universitario da alcuni anni, derivante dal perdurare della mancanza di organicità e tempestività nella comunicazione delle risorse da parte del Miur. Per l'anno 2010, infatti, la quantificazione dell'assegnazione definitiva è avvenuta nel corso del mese di dicembre, ad esercizio gestionale di fatto chiuso. La cronicizzazione dell'incertezza circa l'assegnazione dei fondi, sommata al regime dei tagli continui, crea un margine di indeterminatezza per cui, nonostante l'impegno di derivare linearmente l'assegnazione delle risorse economiche nelle poste di bilancio a partire dagli obiettivi strategici, il momento decisionale sugli stanziamenti ne è risultato fortemente dominato. Infatti, l'ateneo ha dovuto programmare prioritariamente gli adempimenti ordinari ed il completamento dei progetti già avviati.

Alla luce delle criticità segnalate, si rafforza sempre più la necessità di rinviare ad un momento successivo la rivisitazione del presente documento, così come già indicato.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Trattandosi della fase di avvio del Ciclo di gestione della performance, non si possono dare al momento evidenze per questa sezione.

8. Allegati tecnici

8.1 Calendario di Piano

	ATTIVITA CONNESSE AL PIANO	PERIODO DI RIFERIMENTO
Gennaio	•Approvazione 1° stesura	31/01/2011
Febbraio	• Trasmissione schede obiettivo rivisitate ai responsabili di Aree/settori/uffici • Pubblicazione documenti ufficiali sito web istituzionale	
Marzo/Aprile	Monitoraggio attività	Fine mese
Maggio	Prima verifica indicatori	Fine mese
Giugno	Monitoraggio attività	Fine mese
Settembre	Revisione del Piano	Fine mese

8.2 Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

Le schede seguenti sintetizzano i risultati dell'analisi quali-quantitativa delle risorse umane, distinta tra personale tecnico-amministrativo e docente. Nella prima scheda 2.1) si rilevano i valori degli indicatori quali-quantitativi relativi al personale, nella seconda 2.2) si rilevano gli indicatori di analisi del benessere organizzativo e, infine, nella terza 2.3) parte si rilevano gli indicatori di genere.

Personale tecnico amministrativo

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi - Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	42,5
Età media dei dirigenti (anni)	47,2
Tasso di crescita unità di personale negli anni	+ 3,2
% di dipendenti in possesso di laurea	37,2
% di dirigenti in possesso di laurea	100

2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori	Valore
Tasso di assenze	14,9
Tasso di dimissioni premature	0
Tasso di richieste di trasferimento	0
Tasso di infortuni	1
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 24.300
% di personale assunto a tempo indeterminato	96,5

2.3 Analisi di genere /Indicatori	Valore
% di dirigenti donne	0
% di donne rispetto al totale del personale	50,7
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	51,4
Età media del personale femminile (distinto per personale dirigente e non)	46,8
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	46,1

Personale docente

2.1 Analisi caratteri qualitativi/quantitativi - Indicatori	Valore
Età media del personale (anni)	49
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0,012
% di personale in possesso di laurea	100

2.2 Analisi Benessere organizzativo Indicatori	Valore
Tasso di dimissioni premature	0,006
Tasso di richieste di trasferimento	0,009
Tasso di infortuni	0,006
Stipendio medio percepito dai dipendenti	€ 58.000
% di personale assunto a tempo indeterminato	4,8

2.3 Analisi di genere /Indicatori	Valore
% di donne rispetto al totale del personale	30
% di personale donna assunto a tempo indeterminato	20
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	100

8.3 Scheda obiettivi assegnati alle aree gestionali

OBIETTIVI AREE GESTIONALI

Obiettivi di processo connessi a tutte le Aree gestionali di Ateneo:

- promozione del coordinamento delle attività favorendo la collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;
- ottimizzazione della gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- attuazione di attività finalizzate alla misurazione e monitoraggio dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance.

AREA APPROVVIGIONAMENTI

Obiettivi funzionali:

- monitoraggio della qualità dei servizi erogati e delle forniture, anche attraverso la previsione di questionari da somministrare ai fornitori, agli studenti e al personale
- completamento delle attività di e-procurement (gestione innovativa degli approvvigionamenti finalizzata a razionalizzare le procedure di acquisto di beni e servizi attraverso l'utilizzo di tecnologie e strumenti on line);
- innovazione dei regolamenti per le attività contrattuali al fine di una maggiore efficacia ed efficienza delle procedure.

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

Obiettivi funzionali:

- rafforzare il sistema di migrazione informatica dei dati dalla procedura CSA-Stipendi alla procedura

CIA-Contabilità, al fine di rendere più precise le liquidazioni mediante l'automazione dei collegamenti, con l'obiettivo di rendere più rapidi i pagamenti nonché di migliorare il dettaglio dei costi specifici di ciascuna liquidazione;

- implementare la contabilità economico-patrimoniale, analitica ed il controllo di gestione attraverso la progettazione di un sistema comparato (confronto temporale) di indicatori finanziari, patrimoniali di efficacia ed efficienza utili agli organi decisionali al fine di valutare l'andamento economico dei servizi erogati ed assumere scelte strategiche;
- implementare il sistema del budget economico finanziario con la progettazione di sistema di identificazione e attribuzione dei budget di entrata;
- ricostruzione, ai fini della contabilità economico-patrimoniale, della situazione patrimoniale complessiva (Amministrazione Centrale e Dipartimenti);
- monitorare il corretto utilizzo, nel sistema di contabilità dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti, del modulo IVA-Cineca;
- studio di fattibilità volto a valutare l'opportunità di introdurre nell'ateneo il mandato informatico - analisi delle procedure, individuazione dei tempi di attivazione e dei soggetti da coinvolgere, definizione dei costi - al fine di semplificare e accelerare le procedure di spesa e contabili (obiettivo da condividere con il Responsabile dell'Area Servizi Integrati e con il Responsabile dell'Area strutture Dipartimentali).

AREA SERVIZI INTEGRATI

Obiettivi funzionali:

- accrescimento della programmazione concertativa dell'Area rapportandola a quella più strategica generale dell'Ateneo, nell'armonia dell'innovazione tecnologica con quella di processo, e attraverso il confronto di tutte le tipologie di utenti;
- individuazione dei meccanismi amministrativi adeguati alla spesa informatica;
- sviluppo di servizi in rete, di servizi applicativi per gli utenti dell'Ateneo e supporto informatico per la dematerializzazione dei procedimenti;
- correlazione più stretta e in itinere tra la pianificazione e la valutazione in relazione alla misurazione dei risultati;
- ottimizzazione delle modalità informative, gestionali e strumentali orientate agli utenti per accedere ai servizi informatici erogati dall'Area;
- sicurezza informatica
- adeguamento e implementazione delle infrastrutture della Rete di Ateneo e delle componenti hardware e software;
- realizzazione conclusiva del progetto del portale di Ateneo e creazione di un modello federale di gestione controllata tecnico-redazionale;
- predisposizione degli adempimenti necessari per la realizzazione del progetto Voice over IP;
- regolamentazione e monitoraggio delle aule multimediali, verificandone l'ottimale utilizzo e la loro utilità anche in virtù delle nuove tecnologie in fase di implementazione nell'Ateneo;

AREA SERVIZI TECNICI

Obiettivi funzionali:

- gestire e monitorare gli interventi sul patrimonio edilizio in rapporto alla legislazione in materia di lavori pubblici, concessioni e contratti per spese pubbliche, forniture e servizi;
- migliorare gli interventi finalizzati alla soluzione di problematiche di funzionalizzazione degli spazi cui viene attribuita nuova destinazione d'uso in rapporto alle mutevoli esigenze dell'Ateneo;
- coordinare le attività connesse all'attuazione degli interventi edilizi con programmazione dei relativi finanziamenti e monitoraggio del rapporto concessorio, in ordine al rispetto dei tempi, delle qualità del servizio e dei costi;

- gestire gli impianti tecnologici delle varie strutture edilizie con particolare attenzione al contenimento dei consumi energetici, mediante azione di monitoraggio e previsione di interventi di ottimizzazione in rapporto anche all'utilizzo di fonti alternative;
- gestire e monitorare gli interventi edilizi inerenti il palazzetto dello Sport;
- monitorare e coordinare gli interventi connessi alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008.

AREA RISORSE UMANE

Obiettivi funzionali:

- collaborare alle attività connesse alla programmazione triennale del fabbisogno di personale docente e tecnico-amministrativo ed al monitoraggio del FFO;
- curare ed ottimizzare l'implementazione delle diverse procedure informatiche utilizzate per la gestione del personale, al fine di razionalizzare le modalità amministrative ed organizzative e semplificare i processi e le procedure;
- curare la revisione dei regolamenti che afferiscono alla propria area di competenza, eventualmente in collaborazione con altri coordinatori, nonché proporre ipotesi di regolamentazione per ambiti ed attività che si ritiene debbano essere regolate;
- coordinare le attività di supporto alla formazione delle decisioni degli organi di governo dell'ateneo e del dirigente di riferimento per le aree e le materie di competenza, nonché favorire l'autonomia nell'attuazione ed esecuzione delle decisioni adottate;
- monitorare e analizzare l'applicazione delle modifiche introdotte dal d. lgs. n. 150/2009 e il relativo adeguamento nelle materie oggetto del CCNL e della contrattazione integrativa.

AREA STRUTTURE DIPARTIMENTALI

Obiettivi funzionali:

- implementare e ottimizzare la gestione delle procedure amministrativo-contabili, nonché quelle connesse al controllo di gestione, utilizzate presso le strutture dipartimentali;
- implementare e ottimizzare la gestione dell'affidamento degli incarichi a terzi presso le strutture dipartimentali;
- coordinare la gestione delle procedure relative all'aggiornamento della Banca dati DALIA e dell'E-mens per le strutture decentrate;
- implementare e ottimizzare le attività ed i processi di comune interesse attivati presso le singole strutture dipartimentali, nel rispetto della normativa di riferimento, della regolamentazione interna e dei flussi finanziari;
- curare la revisione dei regolamenti che afferiscono alla propria area di competenza, e proporre ipotesi di regolamentazione per ambiti ed attività ai fini della semplificazione regolamentare e della ottimizzazione dei processi.

AREA STRUTTURE DIDATTICHE

Obiettivi funzionali:

- coordinare i processi di comune interesse attivati presso le strutture didattiche, con riferimento alla erogazione di servizi informatici a supporto della didattica;
- coordinare le attività delle facoltà finalizzate alla realizzazione delle guide dello studente ed alle altre attività di comune interesse;
- coordinare e monitorare le attività connesse alla gestione delle informazioni sulle pagine Web delle facoltà;
- coordinare, nell'ambito delle competenze delle Facoltà, le attività di supporto alla gestione dei corsi

finalizzati all'insegnamento dell'informatica e delle lingue straniere ed alla relativa certificazione delle competenze acquisite dagli studenti, coordinando le attività dei relativi centri (CLA e CADRI).

•

AREA SERVIZI AGLI STUDENTI

Obiettivi funzionali:

- analisi dettagliata delle procedure interne, rilevandone eventuali criticità, per monitorare il rispetto dei termini fissati dalle norme regolamentari in materia di procedimenti amministrativi;
- utilizzo del servizio gratuito di posta elettronica riservato agli studenti per lo scambio delle informazioni di carattere amministrativo relative alla carriera universitaria;
- perfezionare ulteriormente la comunicazione con le Facoltà, per consentire una migliore e più funzionale programmazione delle attività procedurali, garantendo all'utenza il rispetto dei termini previsti;
- puntuale rispetto delle scadenze mensili per l'invio dei dati richiesti, migliorando, in particolare, la qualità dei dati inviati all'Osservatorio, attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti;
- Anagrafe Nazionale degli Studenti come strumento a supporto del Ministero nella valutazione dei risultati degli Atenei ai fini della ripartizione delle risorse relative al fondo per il finanziamento ordinario e al fondo per la programmazione;
- gestione dei rapporti con gli stakeholders;

- puntuale rispetto delle scadenze in materia di gestione delle tasse e dei contributi.

AREA RICERCA E SERVIZI ESTERNI

Obiettivi funzionali:

- coordinare la gestione delle procedure amministrative correlate ai progetti di ricerca nazionali ed europei, nonché quelle connesse al controllo di gestione, con la finalità di garantire una omogenea impostazione e gestione nelle strutture dipartimentali e nei centri;
- coordinare e monitorare, con riferimento alla presentazione di candidature per i bandi per attività di ricerca, promossi nell'ambito della ricerca istituzionale (nazionale ed internazionale), l'imputazione dei costi di struttura e di personale in organico, predisponendo tutti i documenti utili per le decisioni degli organi di governo dell'ateneo;
- ottimizzare, con riferimento ai Dottorati di Ricerca, la gestione delle procedure amministrative di competenza, al fine di ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse, determinando il trasferimento della gestione delle carriere alla Segreteria Studenti, nell'ambito del sistema informativo ESSE3 CINECA;
- promuovere, in collaborazione con i Delegati del Rettore per la ricerca scientifica, le procedure utili all'implementazione della Anagrafe delle Ricerche, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione, con particolare attenzione all'attività di sostegno alle candidature dei progetti comunitari.

AREA GESTIONE SERVIZI BIBLIOTECARI E DOCUMENTALI

Obiettivi funzionali Coordinamento Biblioteche Isernia e Termoli e Settore Informativo

- pianificare e controllare gli acquisti, nel rispetto delle procedure gestionali definite, ed in rapporto con i relativi referenti di area, al fine di razionalizzare il patrimonio bibliografico delle sedi di Isernia/Pesche e Termoli;

- attivare la maggiore fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate;
- curare, nelle sedi decentrate, la catalogazione delle nuove accessioni e dei periodici, dei fondi provenienti da donazioni e dei volumi non ancora inseriti nel catalogo;
- progettare, coordinare e realizzare le attività editoriali e gli eventi culturali da realizzarsi nella Biblioteca di Ateneo e nelle sedi decentrate;
- organizzare e curare le attività formative di user education o di user instruction allo scopo di fornire all'utente, sia esso matricola, laureando o dottorando, consapevolezza, abilità e autonomia rispetto alle proprie esigenze di informazione, conoscenza e orientamento all'uso della "risorsa biblioteca";
- promuovere ogni iniziativa utile a migliorare la diffusione dell'informazione sui servizi e le attività della biblioteca;
- predisporre ed attivare la "carta dei servizi" che descriva gli aspetti qualitativi e le modalità di erogazione dei servizi bibliotecari, da utilizzarsi anche come strumento di analisi e di miglioramento degli stessi.

Obiettivi funzionali Settore Servizi Bibliotecari

- migliorare la soddisfazione del cliente/utente, favorendo la conoscenza delle opportunità di servizi offerte;
- sviluppare il Sistema di Gestione per la Qualità anche attraverso lo scambio e il confronto di esperienze con altre biblioteche certificate;
- agevolare l'accesso all'informazione e ai servizi da parte degli utenti attraverso sistemi tecnologicamente avanzati;
- qualificare e arricchire l'informazione delle raccolte bibliografiche.

Obiettivi funzionali Settore Amministrativo per l'Area

- gestione amministrativa e contabile mediante utilizzo di sistemi informatici;
- predisposizione, gestione e controllo del budget;
- gestione acquisti materiale bibliografico;
- predisposizione atti e provvedimenti amministrativi.

Obiettivi funzionali Centro Documentazione Europea

- gestione del patrimonio documentale prodotto nelle diverse lingue ufficiali dell'Unione Europea;
- utilizzo di una mailing list dedicata per la distribuzione di materiale divulgativo inerente le politiche dell'Unione Europea;
- gestione dell'utenza (attività di reference, attività di formazione, orientamento sulle opportunità di lavoro e formazione in Europa);
- partecipazione al dibattito sull'Unione Europea, valorizzando e migliorando le relazioni con altri punti di informazione dell'UE.

AREA DI STAFF

Obiettivi funzionali Coordinamento Rettorato

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni;
- attività connesse all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali.

Obiettivi funzionali Coordinamento Direzione Amministrativa

- monitoraggio degli adempimenti normativi ai sensi del d.lgs. n. 150/2009;
- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- redazione statuto di Ateneo;
- offerta formativa;
- gestione dei flussi documentali, dei provvedimenti rettorali e dirigenziali anche attraverso un sistema informativo automatizzato;
- gestione delle attività amministrative degli organi collegiali di Ateneo anche attraverso un sistema informativo automatizzato.

Obiettivi funzionali Ufficio per la Valutazione

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- offerta formativa;
- requisiti previsti D.M. 17/2010;
- monitoraggio degli adempimenti normativi ai sensi del d. lgs. n. 150/2009.

Obiettivi funzionali Ufficio Amministrativo Centro Unimol Management

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- interazione tra università e soggetti esterni pubblici e privati;
- supporto alla progettazione di percorsi di alta formazione;
- promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise.

Obiettivi funzionali Ufficio ILO Placement e Innovazione

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- interazione tra università e soggetti esterni pubblici e privati;
- promozione dell'innovazione, cooperazione e trasferimento tecnologico al tessuto economico produttivo con particolare riferimento alla Regione Molise.

Obiettivi funzionali Ufficio Relazioni con il Pubblico

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- gestione delle procedure di accesso agli atti amministrativi.

Obiettivi funzionali Ufficio Legale

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'università e segnatamente dei contenziosi in itinere, delle procedure relative alle fasi precontenziose e alla definizione, in via transattiva, delle liti in corso.

Obiettivi funzionali Ufficio Protocollo

- gestione dei rapporti con gli stakeholders;
- gestione unica e coordinata dei flussi documentali di tutto l'ateneo attraverso un sistema informativo automatizzato.