



**unIMC**  
UNIVERSITÀ DI MACERATA

# **Piano triennale della Performance**

*/ triennio 2019-2021*



## Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	4
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEIO .....	7
2.1	Quadro generale.....	7
2.2	Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni .....	7
2.3	Mandato istituzionale e Missione .....	13
2.4	Analisi del contesto .....	14
2.5	Il piano strategico 2019-2022 .....	19
2.6	La programmazione triennale .....	21
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALL'ATENEIO ALLE STRUTTURE .....	22
3.1	La Performance di Ateneio .....	23
3.1.1	La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.....	24
3.2	La performance della Direzione.....	25
3.3	La performance di struttura .....	26
4	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO.....	44
5	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....	45
6	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI.....	46
7	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	46
8	AREE DI MIGLIORAMENTO.....	50

## 1 Presentazione del Piano

Il presente documento rappresenta il Piano della Performance 2019-2021 dell'Università degli Studi di Macerata (di seguito denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, alle sue recenti modifiche apportate con Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e, da ultimo, tiene comunque presente quanto definito nella *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”* approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agencia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in data 20 dicembre 2017 (non ancora aggiornata al triennio successivo) che va ad integrare le *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane”* approvate con la delibera ANVUR n. 103 del 20 luglio 2015.

Esso sviluppa, in una logica sistemica, la pianificazione delle attività amministrative e tecniche dell'Ateneo in ordine alla performance, tenendo conto delle linee strategiche di Ateneo ed in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 e dal successivo D.lgs. 74/2017, il ciclo della performance si sviluppa e si articola in diverse fasi, che, in un'ottica di programmazione pluriennale, dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo e alla base delle quali c'è il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Le fasi, indicate al Capo II dei DD.Lgs. citati, risultano essere le seguenti:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il contesto in cui si instaura la costruzione del Piano, tuttavia, può essere definito *“particolare”*, in quanto avviene in un momento in cui il Piano strategico approvato nel 2013 risulta aver esaurito il proprio orizzonte temporale e viene approvato dagli organi di governo in una versione preliminare nel mese di gennaio il successivo Piano strategico 2019-2022. In questo scenario, come verrà meglio articolato nel paragrafo dedicato, la redazione del presente documento è stata condotta in piena continuità con le azioni strategiche che hanno fino ad ora *“tracciato il cammino”* a cui si è ispirato l'Ateneo.

L'articolo 10 del Decreto legislativo n. 150/2009, al comma 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare *“la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”*.

Il Piano viene sviluppato con il metodo del *rolling* nell'ottica di migliorare le logiche di integrazione del Ciclo della performance, in attesa del feedback sul Piano stesso da parte dell'ANVUR che, ad oggi, ha fornito i risultati di alcuni Piani fra quelli presentati dalle Università. Le indicazioni fornite agli Atenei presi in esame e rese pubbliche sul sito sono state valutate ai fini del miglioramento del presente documento.

Il Piano garantisce dunque una visione allargata della performance, ancorandola indissolubilmente con le missioni istituzionali dell'università (collegamento strategico) e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle (collegamento con il sistema di bilancio).

Il presente documento va letto parallelamente al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26/10/2018, che dà conto delle azioni che l'Ateneo ha individuato nel triennio per evitare la contaminazione del tessuto della P.A. del fenomeno corruttivo e le attività atte a garantire gli obblighi di trasparenza.

Entrambe i Piani, quindi, costituiranno un documento integrato volto a garantire una piena coerenza tra la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione di comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Nell'impostazione è stato inoltre tenuto conto del documento ANVUR "Modifiche al 150/09 per il comparto università e ricerca", della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione approvata dallo stesso organo il 29/10/2018, della Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 precedentemente citata (le preannunciate nuove Linee Guida al momento della predisposizione del presente documento non sono ancora state emanate), nonché, in ultimo, delle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" emanate dall'ANVUR nel novembre 2018.

L'Ateneo maceratese ha accolto appieno le nuove sfide dettate dal contesto sempre più complesso in cui tutte le università agiscono, tentando di adottare sempre più un approccio integrato tra i vari strumenti di programmazione. Tale orientamento viene consolidato attraverso il tentativo di avviare una sempre più proficua collaborazione tra la sfera accademica e quella amministrativa, che interagiscono insieme – attraverso il proprio operato – con il mondo esterno, benché permangono criticità in ordine alle diverse finalità con le quali le due realtà si avvicinano al presente documento. Come è noto la gestione della performance nelle università presenta delle peculiarità specifiche, a partire dalla presenza di due "anime" distinte (accademici e personale tecnico-amministrativo) che determinano una «eterogeneità interna che non ha eguali in nessuna altra organizzazione»<sup>1</sup>.

Il Piano non è concepito esclusivamente come mero strumento finalizzato alla misurazione della performance individuale ai soli fini di corresponsione dell'incentivo al personale tecnico amministrativo, ma diviene un vero e proprio documento di programmazione di obiettivi e azioni che concorrono a definire la performance di Ateneo complessivamente intesa.

Infatti, le linee strategiche di Ateneo non possono prescindere dall'armonica e sinergica azione della sfera accademica e di quella amministrativa. Pertanto, al fine di rendere la performance uno strumento di gestione, piuttosto che un mero adempimento burocratico, e tenendo sempre in dovuta considerazione le diverse finalità intrinseche, nel presente documento sono stati definiti, nel novero degli obiettivi relativi alla Performance di Ateneo, alcuni indicatori sfidanti che hanno lo scopo di offrire importanti leve gestionali al *management*, pur non ritenendo il loro esito idoneo alla valutazione di coloro i quali (Personale tecnico amministrativo e Direttore Generale) non ne hanno la piena e completa disponibilità.

Nel presente Piano è chiaramente evidenziato il tradizionale metodo del *cascading* con il quale gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi e azioni delle singole strutture. Per quanto riguarda le responsabilità, la *governance* affida, sempre in coerenza con le strategie di Ateneo, obiettivi gestionali al Direttore Generale che, a sua volta, concerta gli obiettivi e le azioni ai responsabili delle

---

<sup>1</sup> Bonaccorsi A., in Arnaboldi M. e Schiavone M. (a cura di), Programmazione integrata e performance, Il Mulino, 2017

Aree, dei Centri e dei Dipartimenti. Anche per le strutture decentrate (dipartimenti), quindi, viene rispettata la catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale.

Va sottolineato come, l'Università degli Studi di Macerata ha adottato, ormai da un anno, la modalità di anticipare la rendicontazione degli obiettivi di performance 2018 al mese di gennaio, con l'approvazione della Relazione sulla performance, in modo tale da utilizzare i risultati ottenuti come punto di partenza per la programmazione degli anni successivi, esprimendo appieno la continuità del ciclo di gestione della performance: programmazione, gestione, monitoraggio e misurazione dei risultati, nuova pianificazione.

Per una maggiore chiarezza espositiva del presente Piano si precisa che i seguenti termini sono da intendersi come sotto specificato:

- obiettivo strategico: l'obiettivo dichiarato nel Piano strategico 2013-2018 adottato dall'Ateneo;
- obiettivo operativo: rappresenta un livello più dettagliato dell'obiettivo strategico, con un'ottica di breve termine; può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti, sui cui indicatori e valori attesi di risultato si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance.
- Performance organizzativa di struttura: è rappresentata dal grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla Struttura, così come definito nel SMVP approvato dal CdA del 29/04/2016 e modificato il 22/12/2017 (pag. 9)
- Indicatore: misura sintetica di risultato in ragione del quale vengono definiti i valori attesi o target per i quali sia in itinere che ex post verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale ri-orientamento della programmazione.

## 2 Inquadramento strategico dell'Ateneo

### 2.1 Quadro generale

Fondata nel 1290, l'Università di Macerata - una delle più antiche accademie europee - è fortemente specializzata nel campo delle scienze umane e sociali.

La sua politica educativa si propone di esplorare un nuovo umanesimo come fattore di innovazione e sviluppo. Ecco perché l'Università di Macerata è "l'umanesimo che innova": saperi e applicazioni che consentono di avvicinarci alla complessità del mondo globalizzato, di dialogare criticamente con la dimensione digitale e tecnologica dell'umano, di proporre soluzioni per innovare e rinnovare, attraverso la ricerca e l'insegnamento.

In un contesto sociale caratterizzato da forti mutamenti epocali che trasformano economie, società e culture, le Università - e l'Ateneo Maceratese in particolare - devono essere in grado non solo di costruire conoscenze specialistiche, ma saperi integrati e complessi. Come viene ricordato dal nostro Magnifico Rettore, *"l'Università vive nel futuro. Produce futuro [e prepara il Paese] a rispondere alle sfide del futuro. Una Università isolata dal resto della società perde i suoi punti di riferimento e diventa autoreferenziale. Insieme all'alto livello scientifico, il nostro Ateneo è altresì impegnato a formare giovani alla cittadinanza, alla democrazia, alla partecipazione, alla responsabilità"*.

Il Piano Strategico dell'Ateneo, in perfetta continuità con il precedente, esplicita con lungimirante chiarezza l'obiettivo di coniugare la tradizione sociale e umanistica con le esigenze della contemporaneità e dell'innovazione.

Oltre alla sua chiara identità umanistica, l'Università di Macerata si distingue per uno storico radicamento e una forte integrazione nel territorio della provincia, ricco di medie e piccole imprese, rispetto al quale si propone di operare come agente locale per l'innovazione e per supportarne lo sviluppo economico, sociale e culturale. Oltre a questa marcata caratterizzazione locale, l'Ateneo, consapevole dei limiti e delle potenziali difficoltà posti dalla propria dimensione e dalla specializzazione disciplinare, si è posto anche l'obiettivo di sviluppare le opportunità di collegamento collaborativo con il territorio e al contempo di rafforzare la propria internazionalizzazione sia nel campo della ricerca (incoraggiando la partecipazione ai progetti "Horizon 2020") sia nel campo della formazione (con specifiche iniziative rivolte ai paesi balcanici e dell'estremo oriente).

L'Ateneo, oltretutto, insistendo nella città, mira anche a valorizzare le proprie dimensioni contenute e la sua connotazione di un vero e proprio campus urbano, per assicurare agli studenti un'alta qualità ambientale e di vita oltre a particolari attenzioni e cure durante il corso degli studi e nell'ingresso nel mondo del lavoro.

### 2.2 Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

L'attuale organizzazione dell'Ateneo, nelle sue principali dimensioni della didattica e della ricerca, si incentra su 5 dipartimenti, 3 scuole di specializzazione e 1 scuola di studi superiori e ricoprono le seguenti aree: giuridica, letteraria e filosofica, dei beni culturali, delle scienze politiche, delle scienze economiche, delle scienze dell'educazione e delle scienze della comunicazione.

Nel seguito sono evidenziati alcuni dati e indicatori sintetici che forniscono le dimensioni più significative per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo; l'analisi riguarda la dimensione dei fenomeni legati alle attività primarie e di terza missione (didattica, studenti, ricerca,

internazionalizzazione) e che consentono di perseguire la missione dell'Ateneo (strutture, personale).

POPOLAZIONE STUDENTESCA	2015/2016	2016/2017	2017/2018
<b>Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea</b>			
Isritti (al 31/07)	10.076	10.356	10.140
<i>di cui immatricolati (L e LMCU al 31/07)</i>	<i>1.847</i>	<i>1.839</i>	<i>1.696</i>
<b>corsi post-laurea</b>			
Isritti Dottorato, Master, Scuole di Specializzazione e corsi di perfezionamento (al 5/1/19)	496	460	430
Isritti ai Percorsi formativi 24 cfu (al 5/1/19)	-	-	2.055

Fonte: MIA dati estratti il 05/01/2019

**Tab. 1 – andamento popolazione studentesca**

PERSONALE DOCENTE	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Professori Ordinari	66	72	71
Professori Associati	107	103	114
Ricercatori Universitari	110	109	89
<b>Totale</b>	<b>283</b>	<b>284</b>	<b>274</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati CSA estratti in data 11/01/2019

**Tab. 2 – andamento personale docente**

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Dirigenti	1	1	1
Cat. EP	13	10	11
Cat. D	87	85	84
Cat. C	162	158 <sup>(*)</sup>	156 <sup>(**)</sup>
Cat. B	7	7	7
CEL	7	7	11
<b>Totale</b>	<b>277</b>	<b>268</b>	<b>270</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati CSA estratti in data 11/01/2019

<sup>(\*)</sup> Non sono comprese 7 unità di personale a tempo determinato

<sup>(\*\*)</sup> Non sono comprese 5 unità di personale a tempo determinato

**Tab. 3 – andamento personale tecnico amministrativo**

Per una più approfondita analisi si rimanda al seguente link <http://www.unimc.it/it/sostenibilita/la-nostra-storia/lateneo-in-cifre>

## I corsi a.a. 2018/2019

DIPARTIMENTO DI

### ECONOMIA E DIRITTO

economiaediritto.unimc.it

#### LAUREE TRIENNALI

**L 18** Economia: banche, aziende e mercati <sup>1/1a</sup>

#### LAUREE MAGISTRALI

**LM 77** Consulenza e direzione aziendale

**LM 77** Mercati ed intermediari finanziari

CON Curriculum

International Finance and Economics

> In lingua inglese

> A titolo multiplo con l'Università Nicolaus

Copernicus di Torun / POLONIA

e con l'Università di Angers / FRANCIA

DIPARTIMENTO DI

### GIURISPRUDENZA

giurisprudenza.unimc.it

#### LAUREA A CICLO UNICO QUINQUENNALE

**LMG/01** Giurisprudenza <sup>1</sup>

> Anche a titolo multiplo con l'Università di Orléans / FRANCIA e con la Faculté Libre de Droit, d'Economie et de Gestion (FACO) di Parigi / FRANCIA

#### LAUREE TRIENNALI

**L 14** Scienze Giuridiche Applicate <sup>1</sup>

(Sede di Jesi AN)

**L 39** Teorie, culture e tecniche per il Servizio Sociale

#### LAUREE MAGISTRALI

**LM 63** Scienze dell'amministrazione pubblica e privata <sup>1</sup> (Sede di Jesi AN)

**LM 87** Politiche e programmazione dei servizi alla persona

DIPARTIMENTO DI

### SCIENZE DELLA FORMAZIONE, DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO

sfbct.unimc.it

#### LAUREA A CICLO UNICO QUINQUENNALE

**LM 85 bis** Scienze della formazione primaria <sup>1</sup>

> Corso a numero programmato, con accesso regolato da apposito bando

#### LAUREE TRIENNALI

**L 1 & L 15** Beni culturali e turismo <sup>1</sup>

**L 19** Scienze dell'educazione e della formazione <sup>1</sup>

#### LAUREE MAGISTRALI

**LM 49** International Tourism and Destination Management

> In lingua inglese

> A doppio titolo con l'Università di Oviedo

/ SPAGNA

**LM85** Scienze pedagogiche <sup>1</sup>

**LM 89** Management dei Beni Culturali <sup>1</sup>

DIPARTIMENTO DI

### SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

spocri.unimc.it

#### LAUREE TRIENNALI

**L 20** Scienze della comunicazione <sup>1/1a</sup>

**L 36** Scienze politiche e relazioni internazionali <sup>1/1a</sup>

#### LAUREE MAGISTRALI

**LM 19** Comunicazione e culture digitali <sup>1</sup>

**LM 52** Global Politics and International Relations

> In lingua inglese

> A doppio titolo con l'Università Taras Shevchenko

di Kiev/ UCRAINA e con il Moscow State Institute

of International Relations / RUSSIA

**LM 62** Politiche europee e relazioni

euromediterranee

DIPARTIMENTO DI

### STUDI UMANISTICI

studiumanistici.unimc.it

#### LAUREE TRIENNALI

**L 5** Filosofia <sup>1</sup>

**L 10** Lettere <sup>1b</sup>

**L 11** Lingue e culture straniere occidentali e orientali

**L 12** Discipline della mediazione linguistica

#### LAUREE MAGISTRALI

**LM 14 & LM 15** Filologia classica e moderna

**LM 37** Lingue, culture e traduzione letteraria

**LM 38** Lingue moderne per la comunicazione

e la cooperazione internazionale

> A doppio titolo con l'Università di Clermont

Auvergne / FRANCIA

**LM 78** Scienze filosofiche <sup>1</sup>

> A doppio titolo con l'Institut Catholique di

Toulouse / FRANCIA

**LM 84** Ricerca storica e risorse della memoria <sup>1</sup>

UNIVERSITÀ DI MACERATA  
INFINITI  
MONDI

<sup>1</sup> Corso che prevede anche servizi aggiuntivi e-learning

<sup>1a</sup> Corso che prevede alcuni insegnamenti in "modalità duplicata", vale a dire che lezioni si svolgeranno nella fascia oraria del tardo pomeriggio e/o sabato mattina con lo stesso programma del corso ordinario

<sup>1b</sup> Corso che prevede anche servizi aggiuntivi e-learning per il curriculum storico e per il curriculum moderno-contemporaneo

## L'Offerta Post Lauream

L'Università di Macerata offre una ricca proposta formativa in tutti i settori della ricerca scientifica e della formazione professionale che caratterizzano tradizionalmente l'Ateneo.

[www.unimc.it/postlauream](http://www.unimc.it/postlauream)

### MASTER DI PRIMO LIVELLO

- \_ Didattica dell'italiano L2/LS in prospettiva interculturale
- \_ Global management for China
- \_ Marketing e direzione aziendale

### MASTER DI SECONDO LIVELLO

- \_ Formazione gestione e conservazione di archivi digitali in ambito pubblico e privato
- \_ Scienze amministrative e innovazione nella pubblica amministrazione / MasterPA

### SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

- \_ Scuola di specializzazione in Beni Storici-Artistici
- \_ Scuola di specializzazione in Diritto Sindacale, del Lavoro e della Previdenza
- \_ Scuola di specializzazione per le Professioni Legali delle Università degli Studi di Camerino e Macerata

### CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

- \_ Global Studies. Justice, Rights, Politics
- \_ Human Sciences
- \_ Metodi quantitativi per la politica economica
- \_ Scienze giuridiche
- \_ Studi linguistici, filologici, letterari

### CORSI DI PERFEZIONAMENTO

- \_ Acquisizione e didattica dell'italiano L2/LS
- \_ Comunicazione e musica popolare
- \_ Diritto della crisi d'impresa
- \_ La tutela del contribuente nel procedimento di accertamento. Strumenti e tecniche di difesa precontenziosa
- \_ Mediazione familiare. Prospettive di rete nelle risoluzioni dei conflitti
- \_ Progettare il curriculum

### CORSI DI FORMAZIONE

- \_ Corso di formazione e di qualificazione professionale Educatore professionale socio-pedagogico
- \_ Progettare il curriculum
- \_ Progettare il curriculum di Italiano

### SUMMER SCHOOL

Western culture and civilization

## Didattica e-learning

L'Università di Macerata, attiva da molti anni nel campo dell'innovazione didattica e delle nuove tecnologie, propone dal 2001 percorsi di laurea e post-lauream con attività didattiche impartite anche online / e-learning.

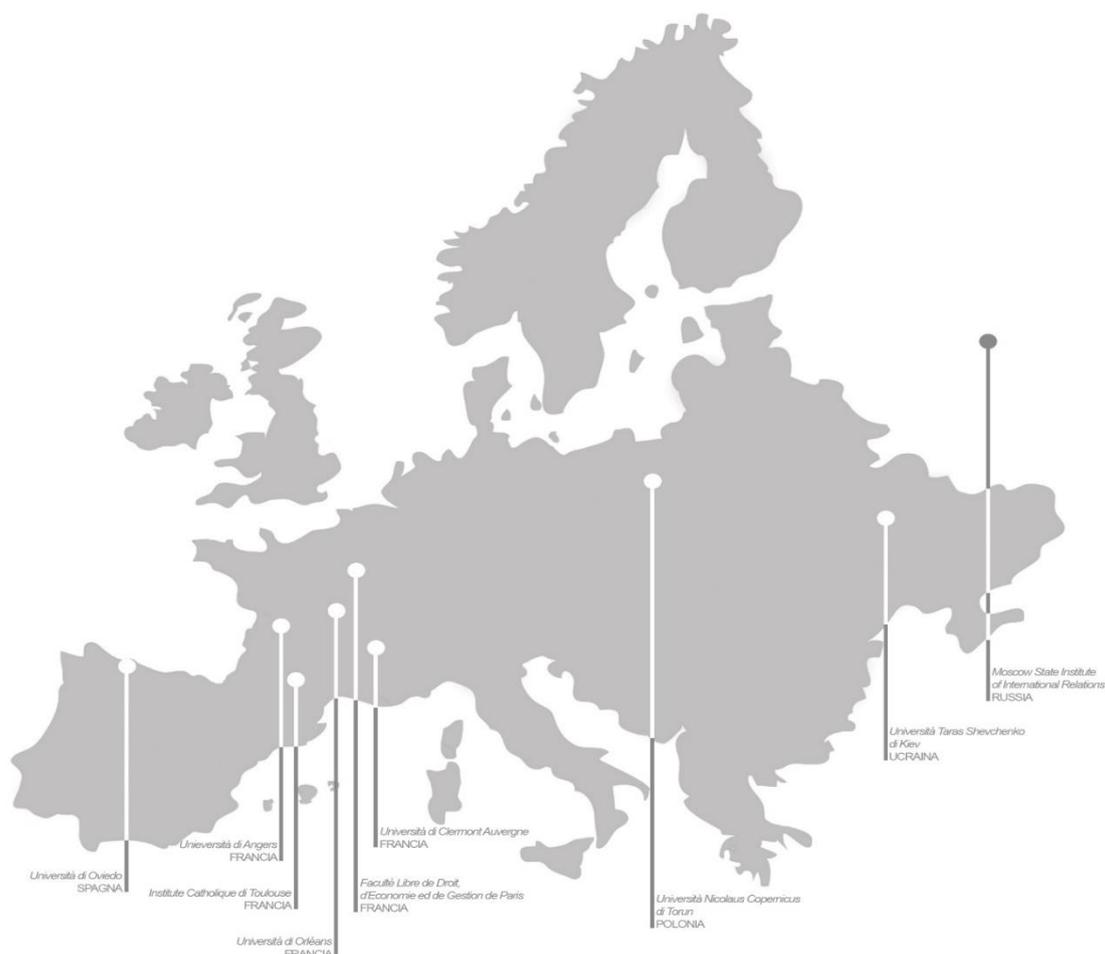
Gli studenti possono scegliere di frequentare i corsi "a distanza", in modo prevalentemente asincrono, accedendo negli orari preferiti all'ambiente in cui vengono forniti i corsi online. I materiali e le risorse vengono messi a disposizione attraverso una piattaforma che consente lo studio e la collaborazione tra gruppi di studenti, oltre a permettere contatti in videoconferenza con i docenti e i tutor.

La presenza in sede è richiesta per sostenere gli esami di profitto e per la discussione della tesi di laurea.

[elearning.unimc.it](http://elearning.unimc.it)

UNIVERSITÀ DI MACERATA  
**INFINITI  
MONDI**

Sul fronte dell'internazionalizzazione, l'Ateneo vanta un trend positivo negli ultimi due anni accademici (dal 2016-17 al 2017-18) che vede aumentare gli accordi internazionali per corsi a doppio titolo o titolo multiplo: da 6 a 9.



**Figura 1 – accordi internazionali per doppio titolo o titolo congiunto**

Risultano inoltre 60 (accordi attivi al 20/11/2018) gli *international agreements* tutt'ora in essere che prevedono accordi in merito alle attività scientifiche o didattiche con o senza mobilità studenti in tutto il mondo, e 4 accordi multilaterali.

Ancora qualche sforzo deve essere compiuto nell'ambito dell'attrattività di studenti a livello internazionale che vede un andamento pressoché costante negli ultimi quattro anni.

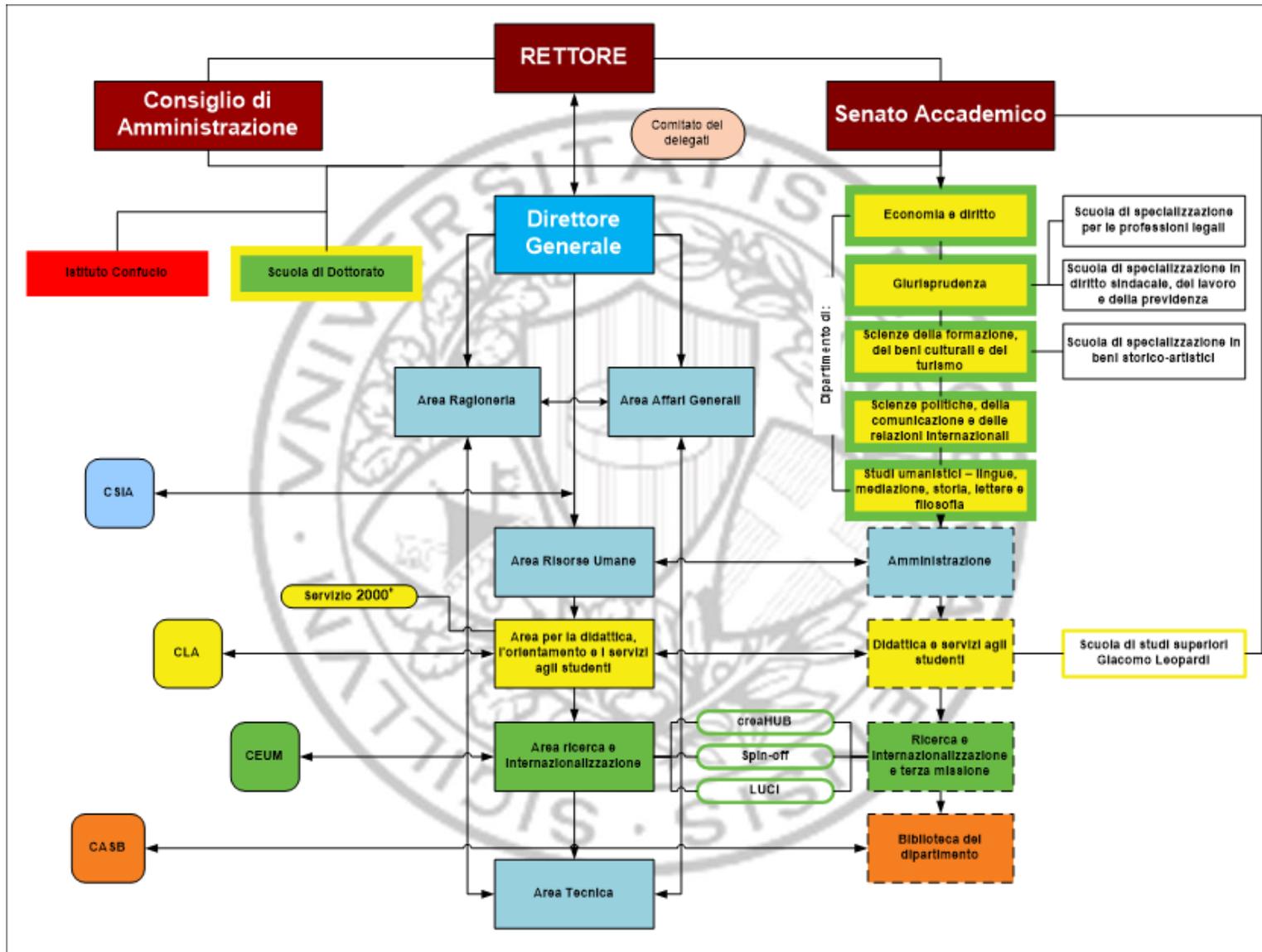
**Numero di studenti internazionali**

Tipologie di iscritti	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018	
iscritti a lauree, lauree magistrali e lauree magistrali a ciclo unico (di cui doppi titoli)	440	(45)	420	(42)	444	(41)	434	(54)
iscritti I ANNO a lauree, lauree magistrali e lauree magistrali a ciclo unico (di cui doppi titoli)	167	(22)	153	(21)	184	(22)	158	(32)

Fonte: ESSE3, dati al 17.12.2018

**Tab. 4 – andamento studenti internazionali**

## Organizzazione dell'Università di Macerata



## 2.3 Mandato istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Macerata, come indicato nello Statuto, è un'istituzione pubblica che riconosce l'istruzione e la ricerca come beni fondamentali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità e ha per fini primari:

- la promozione e l'organizzazione della ricerca;
- lo sviluppo e la diffusione, ai più elevati livelli intellettuali, delle conoscenze umanistiche, scientifiche e tecnologiche;
- l'istruzione e l'alta formazione universitaria e professionale; la formazione continua e ricorrente.

*“L'Ateneo di Macerata consolida e sviluppa i suoi caratteri distintivi di specializzazione nelle scienze umane e sociali e li proietta con dinamismo nella contemporaneità e nella sfida tecnologica, per garantire un incontro proficuo ed equilibrato fra tradizione e innovazione. Promuove una ricerca d'avanguardia e una formazione di alto profilo per preparare i giovani alle grandi sfide del presente e del futuro. Genera innovazione e sostiene la progettualità degli altri attori socio-economici. Razionalizza le attività per ancorarle alle funzioni e alle attività strategiche nel segno del miglioramento continuo e nel rispetto dei principi di piena sostenibilità.*

*Riconosce la formazione e la ricerca come beni fondamentali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità e dei territori. Promuove l'innovazione e l'apertura verso la dimensione internazionale al fine di consolidare la qualità e la sostenibilità economico-finanziaria e socio-ambientale”* (dal Piano strategico 2013-2018).

Nelle scienze umane e sociali, l'Università di Macerata intende contribuire allo sviluppo attraverso una ricerca innovativa, internazionale e multidisciplinare, aperta al confronto con le esperienze applicative e con il mondo del lavoro e dell'impresa.

A tal fine, coordina al meglio le forze interne e si apre all'esterno – coerentemente con i principi di razionalizzazione e di specializzazione che ispirano il suo operare – attraverso un'azione caratterizzata dall'attitudine alla sperimentazione, alla contaminazione e alla condivisione.

L'Ateneo assicura, con focalizzazione nelle scienze umane e sociali, una formazione solida e flessibile, fondata sul connubio tradizione-innovazione, valorizzata in prospettiva internazionale e tecnologica, orientata allo sviluppo equilibrato di competenze contenutistiche, competenze relazionali e capacità riflessive e critiche.

L'Ateneo si rivolge agli studenti curandone unicità e integralità, e ponendoli al centro delle attività per proiettarli, con particolare attenzione al potenziale espresso da ciascuno, verso ruoli di guida e di responsabilità. Con lo stesso approccio, offre gli strumenti utili per valorizzare e rafforzare competenze in una prospettiva di *long life learning*.

L'Ateneo di Macerata valorizza le sue aree di specializzazione nelle scienze umane e sociali, in prospettiva internazionale e tecnologica, come volano per lo sviluppo del territorio.

Come agente territoriale di innovazione mette in rete tutte le energie e le intelligenze interne per contribuire a proiettare i territori in una dimensione di crescente competizione internazionale. Interagisce con gli interlocutori valorizzandone la visione, sostenendone la progettualità, sviluppando relazioni sistemiche, orientate a un'innovazione sostenibile ed efficace.

Collabora con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una *governance* condivisa.

I valori, la missione e la visione sono riproposti in maniera completa, con una puntuale declinazione nella prospettiva della ricerca, della didattica e dei servizi, del territorio, dell'organizzazione/amministrazione, della *governance*, nel Piano strategico 2019-2022 a cui si rinvia per una disamina di dettaglio.

## 2.4 Analisi del contesto

### Il contesto esterno

Le variabili di contesto esterno sono definite “opportunità” quando rappresentano aspetti favorevoli per il miglioramento della performance e vengono definite “rischi” laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate. Nell’ambito del quadro generale fra le principali criticità del sistema universitario, e dunque anche dell’Ateneo di Macerata, si ravvisa prioritariamente l’incertezza dell’attuale clima politico, e l’assenza di strategie del sistema universitario di lungo periodo, a fronte di politiche nazionali di breve respiro. Tale incertezza produce effetti immediati necessariamente sul fronte del finanziamento del sistema universitario ovvero sulla certezza della progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

L’anno 2018 ha visto assegnate all’Università di Macerata, per la sola parte inerente la quota base, la quota premiale e l’intervento perequativo una quota pari allo 0,55% (0,56% nel 2017) delle risorse totali messe a disposizione a livello di sistema, raggiungendo lo 0,53% (0,51% nel 2017) per la sola quota base, lo 0,61% per la quota premiale (come lo scorso anno) e lo 0,33% (1,36% nel 2017) per l’intervento perequativo. La quota, in termini di assegnazione del finanziamento, non è molto dissimile da quella del 2017 denotando una variazione percentuale pari al -1,19%.

C’è da tener conto però di alcuni ulteriori elementi che, all’interno del FFO, hanno inciso quali elementi di ristoro per le “perdite” corrispondenti sull’assegnazione finale, le somme legate all’Accordo di Programma (+5 Mln) a quelle derivanti dalla compensazione della No Tax Area (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) pari a +529 mila €.

Tra i fattori ambientali di “rischio”, che hanno inciso e continuano purtroppo ad incidere negativamente sulle strategie pianificate, possono ancora annoverarsi gli effetti provocati dagli eventi sismici verificatisi nel 2016 che continuano ad influenzare in qualche modo la scala di priorità degli interventi e delle iniziative, specie nel campo edilizio e organizzativo gestionale.

Le continue lungaggini normativo-burocratiche e l’indeterminatezza di procedure chiare e percorribili ascrivibile al Commissario straordinario per la ricostruzione dal sisma 2016 hanno immobilizzato il processo di ripristino e adeguamento strutturale degli edifici colpiti da provvedimenti di inagibilità.

Restano ancora vive, di conseguenza, le criticità legate agli spazi destinati alla popolazione studentesca, non anche in merito all’offerta di alloggi universitari (anche da parte dei privati) comportando una evidente sottodimensionamento rispetto alla domanda proveniente dalla popolazione studentesca. Tale fenomeno può avere ricadute sia dal punto di vista della popolazione complessiva, sia della sua composizione (sfavorendo l’attrattività degli studenti fuori sede) con l’inevitabile impatto in tutto l’indotto locale.

Per quanto concerne la riuscita negli studi universitari, dal XX Rapporto AlmaLaurea sul Profilo dei laureati, emerge che l’età media nazionale alla laurea è oggi pari a 26,4 anni mentre era di 27,1 anni nel 2006 (pre-riforma). In particolare, risulta di 24,9 anni per i laureati di primo livello, 26,9 anni per i magistrali a ciclo unico e 28,4 per i magistrali biennali. Su tale risultato incide però anche il ritardo nell’iscrizione al percorso universitario, poiché ancora una percentuale relativamente alta di diplomati si immatricolano con al più un anno di ritardo all’età “canonica” di conseguimento del titolo di scuola secondaria superiore, portando inevitabilmente ad un aumento dell’età alla laurea, indipendentemente dal tempo impiegato per terminare gli studi.

L’università di Macerata risulta in linea con la media nazionale, in quanto l’età media alla laurea è pari a 26 anni (26,8 lo scorso anno) per il complesso dei laureati, varia tra i 24,8 anni (25,6 lo scorso

anno) per i laureati di primo livello, i 27,4 anni (28,1 lo scorso anno) per i magistrali biennali, e i 27 anni (27,2 lo scorso anno) per i magistrali a ciclo unico.

Anche riguardo la soddisfazione per l'esperienza universitaria, dal medesimo rapporto AlmaLaurea emergono risultati incoraggianti per l'Università maceratese, in quanto rispetto ad una soddisfazione complessivamente positiva del proprio corso di laurea a livello nazionale pari al 88,1%, gli intervistati dell'Ateneo maceratese spingono tale percentuale al 90,6%.

La soddisfazione per l'esperienza universitaria viene sintetizzata nella figura successiva ponendo il confronto anche con il contesto regionale.



Fonte: AlmaLaurea

Tab. 5 - Rapporto 2018 sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati

Tra le opportunità non è possibile non far cenno all'accezione di **Dipartimenti di eccellenza** introdotta nella Legge di Bilancio 2017 (Legge 232/2016) al "fine di incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»".

Tra i 350 dipartimenti delle università italiane selezionati, a seguito di un'attenta valutazione, risultano inclusi tra quelli finanziati due dipartimenti targati Unimc: il Dipartimento di Giurisprudenza e il Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo.

Tale risultato rappresenta in primis un riconoscimento nazionale per l'Università di Macerata, in quanto conferma ancora una volta il grado di eccellenza raggiunto nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica delle nostre strutture, secondariamente rappresenta un'importante opportunità, attraverso i finanziamenti che vengono erogati, di consolidare ancor più la ricerca dipartimentale, sia dal punto di vista del capitale umano, che delle infrastrutture e non ultimo delle attività didattiche in un'ottica di innovazione e internazionalizzazione.

## Analisi del contesto esterno: opportunità e rischi

Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dipartimenti di eccellenza</li> <li>- Radicamento nel territorio</li> <li>- Accordi in essere con università straniere</li> <li>- Collegamenti e sinergie regionali</li> <li>- Ranking dell'accREDITamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e consolidamento reputazionale</li> <li>- Possibilità di incremento dei posti-letto studenti (L. 338/2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamenti pubblici decrescenti</li> <li>- Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di breve respiro</li> <li>- Limitata autonomia gestionale su risorse umane con possibile impatto sulla continuità delle attività di didattica e ricerca e dei servizi agli studenti</li> <li>- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</li> <li>- Problema strategico del trasporto locale</li> <li>- Residenzialità studenti limitata</li> <li>- Criticità post-sisma del sistema territoriale</li> <li>- FFO decrescente a causa del costo standard penalizzante</li> </ul>

### Il contesto interno

L'analisi del contesto interno consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente interno dell'Università che possono essere considerate punti di forza e punti di debolezza.

Il consolidamento qualitativo e reputazionale dell'Ateneo ha trovato conferma nel trend delle immatricolazioni dell'Università di Macerata negli ultimi anni che ha segnalato un andamento positivo, che ha visto, tuttavia, una lieve flessione nell'ultimo anno accademico rilevato.

Per inquadrare il posizionamento dell'Ateneo occorre collocarlo nell'ambito delle tendenze nazionali. Nella seguente serie storica sulla base dei dati dell'ANS (Anagrafe Nazionale Studenti) viene evidenziato il rapporto tra gli immatricolati dell'Università di Macerata e il numero complessivo degli iscritti a livello nazionale.

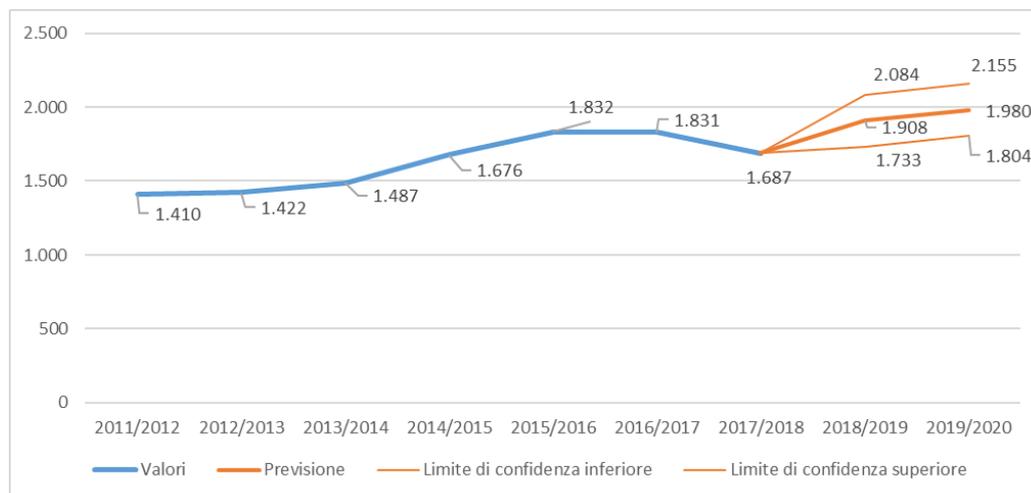
Ateneo	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Macerata	1.410	1.422	1.487	1.676	1.832	1.831	1.687
ITALIA	279.214	269.346	268.908	270.861	276.272	290.368	291.946
UniMC/ITALIA	0,505%	0,528%	0,553%	0,619%	0,663%	0,631%	0,578%

Fonte: dati ANS aggiornati al 02/01/2019

**Tab. 6 – andamento immatricolati**

Nel quinquennio 2011/12 – 2015/16, l'Ateneo di Macerata ha avuto un trend di immatricolazioni estremamente positivo, con un aumento del +30%, tale da farne un "caso" nazionale assieme a pochissimi altri Atenei, con un assestamento/consolidamento nell'a.a. 2016/17 che non ha trovato però conferma nell'anno successivo rilevando, infatti, un leggera flessione -7,86%. Tuttavia, per un puro esercizio statistico, che non può tener conto dei fattori che determinano la scelta e l'orientamento dei potenziali studenti, sulla base di una previsione riferita all'andamento della serie storica con un intervallo di confidenza del 95%, la tendenza degli iscritti negli anni accademici 2018/19 e 2019/20 potrebbe seguire un andamento comunque di crescita anche nel limite di confidenza inferiore, come evidenziato nel grafico sottostante. Tale tendenza risulta già

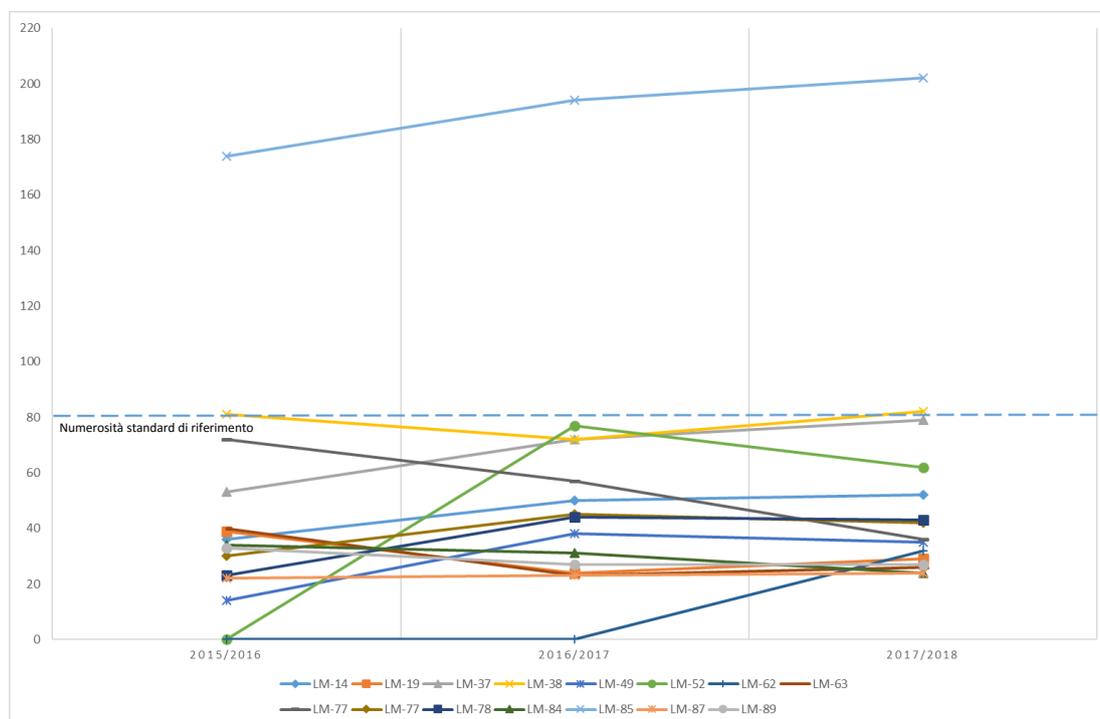
parzialmente confermata dall'andamento delle immatricolazioni rilevato dal Monitor Integrato di Ateneo per l'a.a. 2018/19 che alla data del 12/01/2019 registra un numero di iscritti pari a 1.761.



Fonte: ufficio Pianificazione, innovazione e controllo di gestione su dati ANS

**Fig. 2 – proiezione immatricolati**

Un'attenzione particolare merita l'attrattività dell'offerta formativa delle lauree magistrali in quanto rispetto ai 15 corsi di laurea magistrale attivati, solo due presentano un andamento degli iscritti al primo anno uguale o superiore alla numerosità standard di riferimento. Di seguito si rappresenta l'andamento del dato relativo agli iscritti al primo anno negli ultimi tre anni accademici



Fonte: nostra elaborazione su dati MIA al 14/01/2019

**Fig. 3 – numerosità lauree magistrali**

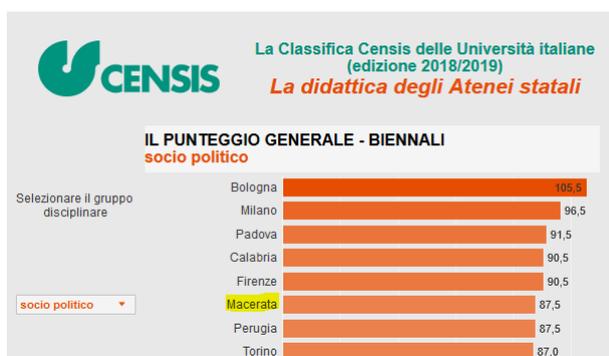
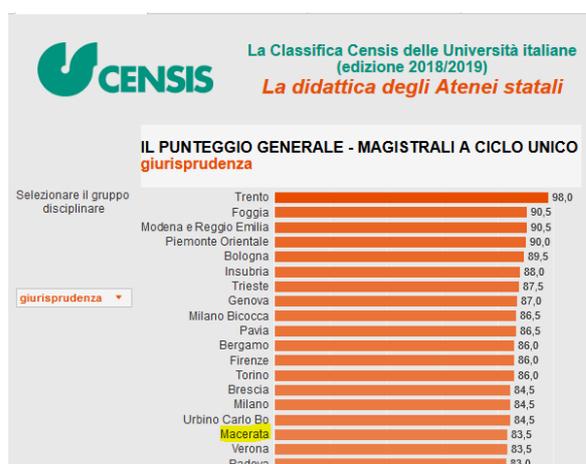
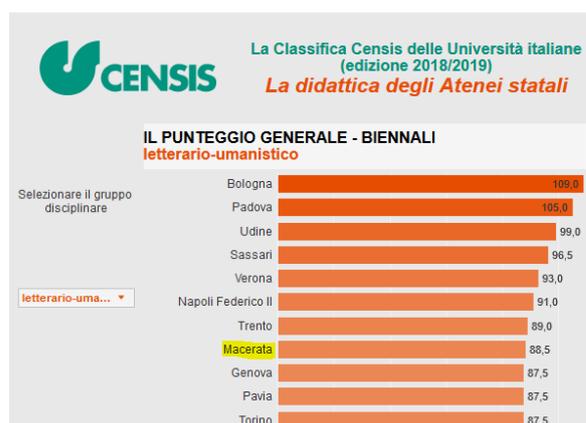
Va comunque precisato che la prassi che si va affermando a livello nazionale è quella che porta gli studenti a scegliere il percorso triennale tendenzialmente "vicino casa" per poi orientarsi verso

percorsi magistrali di forte richiamo nazionale ed europeo. Questo elemento effettivamente non avvantaggia l'Ateneo maceratese.

Ulteriore punto di forza per l'università di Macerata rappresenta ancora una volta il ranking nazionale degli atenei sottoposti all'accreditamento periodico effettuato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, in quanto, a seguito della conversione dei giudizi ottenuti, in attuazione dell'art. 2, comma 2 del DM 987/2016, l'Università di Macerata risulta, a seguito di 28 atenei valutati, risulta tra le prime cinque università statali con almeno il 70% dei corsi in modalità convenzionale o mista, con giudizio "Pienamente soddisfacente".

Sempre con riferimento al contesto esterno, l'Università di Macerata si annovera quest'anno tra gli Atenei statali di medie dimensioni, dove si posiziona nella top ten (8° nella classifica generale) secondo la Classifica Censis delle Università italiane (edizione 2018/2019).

Ponendo un focus sulla didattica dei corsi di laurea triennale, l'Ateneo mantiene la terza posizione nel gruppo disciplinare dell'insegnamento; si posiziona nella sesta posizione nell'ambito letterario-umanistico, mentre tra le biennali si posiziona al sesto posto nell'ambito socio-politico; tra le lauree magistrali a ciclo unico, lascia qualche posizione (scivola dalla tredicesima alla diciassettesima posizione) nell'ambito della giurisprudenza.



Nell'ambito della ricerca scientifica, si ritiene dover menzionare il dato relativo dei docenti non attivi; dall'analisi svolta in occasione della valutazione interna della ricerca scientifica e metodologica (VTR) nel triennio 2015-2017, quanto emerge risulta rientrare nella norma a livello nazionale, ma ciò non esclude che per l'Ateneo maceratese non rappresenti uno stimolo per conseguire un proprio miglioramento interno. Depurando dall'analisi tutti le casistiche relative ai trasferimenti, alle assunzioni in corso nel periodo considerato, ed alle cessazioni intercorse, il dato relativo alla percentuale dei docenti attivi si attesta al 98,14%. Tale dato può subire una leggera flessione se, tra i docenti comunque attivi, si escludono coloro che non hanno raggiunto il livello minimo di "produzione scientifica" stabilito per la valutazione interna (94,42%).

#### Analisi del contesto interno: punti di forza e di debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ranking dell'accreditamento periodico della sede e dei Corsi di Studio</li> <li>- Efficienza gestionale, salvaguardia degli equilibri economico-finanziari</li> <li>- La specializzazione come fattore rilevante di sviluppo e miglioramento</li> <li>- Mantenimento trend immatricolati</li> <li>- Consolidamento qualitativo reputazionale</li> <li>- Ingresso nella classe dimensionale dei medi atenei secondo la classifica Censis delle Università italiane</li> <li>- Consolidamento del ruolo primario dell'Istituto Confucio e del China Center</li> <li>- Dipartimenti di eccellenza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esigenza di incrementare il numero di studenti stranieri</li> <li>- Necessità di migliorare lo sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali</li> <li>- Necessità di intensificazione del rapporto università-impresa</li> <li>- Attrattività lauree magistrali</li> </ul>

## 2.5 Il piano strategico 2019-2022

*“L'Ateneo di Macerata consolida e sviluppa i suoi caratteri distintivi di specializzazione nelle scienze umane e sociali e li proietta con dinamismo nella contemporaneità e nella sfida tecnologica, per garantire un incontro proficuo ed equilibrato fra tradizione e innovazione. Promuove una ricerca d'avanguardia e una formazione di alto profilo per preparare i giovani alle grandi sfide del presente e del futuro. Genera innovazione e sostiene la progettualità degli altri attori socio-economici. Razionalizza le attività per ancorarle alle funzioni e alle attività strategiche nel segno del miglioramento continuo e nel rispetto dei principi di piena sostenibilità”*

Tale assunto rappresenta la missione dell'Ateneo di Macerata, definita nel proprio piano strategico. Il suddetto documento rappresenta lo strumento fondamentale per programmare il consolidamento e lo sviluppo qualitativo dell'Ateneo sulla base di un processo fortemente condiviso di caratterizzazione e posizionamento, indirizzo e guida, aggregazione interna ed esterna.

L'Università di Macerata, consapevole delle proprie radici, ha avviato già dal 2012 un lavoro di riflessione con l'intento di definire la propria ambizione strategica e porre le basi ad un

cambiamento intelligente e continuo. Attualmente ci troviamo in un momento di rinnovamento del Piano strategico in quanto il precedente ha esaurito il proprio orizzonte temporale e l'Ateneo si sta apprestando ad approvare il successivo Piano Strategico 2019-2022 (che vede l'approvazione di un documento preliminare nella seduta del CdA del 25/01/2019), che si pone in stretta continuità con il passato, e che rappresenta l'importante presupposto del presente documento.

Questa seconda edizione del Piano strategico è stata sviluppata confermando l'approccio partecipativo che ha caratterizzato la precedente e curando parimenti il confronto interno e il coinvolgimento degli interlocutori; ampiamente condiviso nella sua stesura con i delegati del Rettore e i Direttori dei dipartimenti, e orientato dal più ampio confronto con la comunità accademica, gli interlocutori in genere e gli studenti in occasione dei recenti "Stati generali", il Piano strategico tiene conto dello scenario socio-economico generale, dell'analisi dei punti di forza e delle aree di migliorabilità, dei fattori di rischio e delle opportunità, delle indicazioni dei principali portatori di interesse, siano essi esterni che interni, e delle linee di indirizzo delineate dal mandato rettorale, individuando i macro-obiettivi e le strategie che l'Ateneo intende perseguire nel quadriennio 2019-2022. Questo orizzonte temporale coincide con l'attuale mandato rettorale al fine di garantire la perfetta coerenza e l'allineamento della prospettiva strategica con la volontà politica. Utilizzare un momento di confronto corale e realmente diffuso di tutta la comunità UniMC come gli "[Stati generali 2018](#)" al fine di garantire la massima condivisione delle linee programmatiche e strategiche dell'Ateneo rappresenta senza dubbio un valore aggiunto, in quanto grazie all'ampia riflessione e discussione avviata su specifiche tematiche si è sviluppata una sorta di *road map* che contribuirà a disegnare l'Ateneo del futuro e rispetto alla quale il Piano strategico rappresenta la direzione da seguire per avviare il processo di cambiamento auspicato dal Magnifico Rettore.

Il piano strategico rappresenta quindi uno strumento funzionale e di gestione operativa propedeutico al complessivo ciclo della *performance*, a cui si rimanda per la lettura degli obiettivi strategici individuati e declinati nelle seguenti dimensioni:

- ricerca, didattica e servizi;
- apertura internazionale e collegamento con il territorio;
- organizzazione/amministrazione;
- *governance*.

In attesa della definizione degli «obiettivi generali» di cui all'art. 5, comma 1, lettera a) del d.lgs 150/2009, e in considerazione della rapida evoluzione dei contesti interni ed esterni, il Piano strategico sarà sottoposto ad una continua analisi di coerenza e prevederà specifiche integrazioni con cadenza biennale.

Le linee strategiche, e i macro-obiettivi di indirizzo, vengono tradotti in strategie che si identificano sostanzialmente nelle azioni di mandato. Tale impianto costituisce il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo, dove parallelamente si innestano gli obiettivi operativi delle singole strutture e dove è evidente il *cascading* degli stessi.

Per meglio rappresentare il processo di pianificazione strategica intrapreso, si rimanda alla mappa logica sinteticamente rappresentata in figura 3.



Fig. 3 - Mappa logica del processo di cascading

Per l'Ateneo maceratese, gli obiettivi operativi di struttura corrispondono agli obiettivi assegnati al personale di categoria EP responsabile di ogni struttura.

Alcuni obiettivi operativi, tuttavia, hanno un collegamento diretto agli obiettivi propri del *management* derivanti anche da ulteriori documenti di pianificazione, come quello inerente la Programmazione triennale, in considerazione della naturale attività di supporto amministrativo-gestionale che singole strutture apportano alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo.

Rispetto alla precedente formulazione del piano strategico, l'Ateneo ha superato la criticità rappresentata dal parallelismo che si instaurava tra le azioni strategiche e gli obiettivi operativi di struttura in quanto trovavano nella realtà una inscindibile correlazione: l'operato della sfera accademica utilizza necessariamente l'ausilio della sfera amministrativa. A tal proposito, nella fase di proposizione degli obiettivi operativi, gli stessi derivano da un confronto preventivo tra i responsabili delle strutture e i docenti delegati che fanno riferimento alla medesima struttura in perfetta coerenza con le azioni di mandato che intendono intraprendere.

L'Ateneo, inoltre, non adotta una diversa declinazione degli obiettivi assegnati alle strutture centrali rispetto alle strutture decentrate (dipartimenti), in assenza di figure dirigenziali e, relativamente a quest'ultime strutture, la prima definizione degli obiettivi strategici avviene in accordo con i Direttori di dipartimento. Resta in ogni modo necessario l'avvio di una precisa riflessione circa l'opportunità di responsabilizzare maggiormente il personale docente delle strutture decentrate (Direttori di dipartimento) attraverso l'introduzione di leve economico-motivazionali legati alla permanenza e all'indennità della carica.

## 2.6 La programmazione triennale

Ai fini del Piano triennale della performance, in una logica sistemica e unitaria, un input rilevante viene rivestito delle azioni declinate e gli interventi pianificati nel documento di Programmazione Triennale dell'Ateneo maceratese. L'ultima programmazione adottata, ai sensi del DM n. 635/2016, fa riferimento al triennio 2016-2018, pertanto si rimane in attesa dell'emanazione delle nuove linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021. Resta inteso che nella scelta degli indicatori per la valutazione periodica dei risultati, l'Ateneo adotterà in primis il criterio della coerenza con gli obiettivi strategici definiti in modo da orientare le azioni e i relativi risultati in base al percorso intrapreso.

### 3 La Performance organizzativa: dall'Ateneo alle strutture

Come precedentemente accennato, la logica di pianificazione degli obiettivi operativi si basa sostanzialmente su un modello top-down. L'avvio della pianificazione avviene attraverso la definizione, derivante dall'orizzonte strategico dell'Ateneo, di obiettivi operativi che vengono assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione, attraverso il procedimento a *cascading*:

- il Rettore formula gli obiettivi del Direttore generale, condividendoli con lo stesso;
- il Direttore Generale assegna gli obiettivi operativi individuali e di struttura ai responsabili di categoria EP previa discussione e condivisione.

Il procedimento prevede la possibilità che alcuni di questi obiettivi possano derivare da proposte dei singoli Responsabili che vengono poi concertati con la sfera di governo (modello *bottom-up*). In questa fase, come precedentemente accennato, gli obiettivi proposti vengono definiti successivamente ad un'ampia condivisione con i delegati del Rettore che insistono nelle specifiche strutture amministrative di riferimento, ovvero con direttori di dipartimento per le strutture decentrate. Tale momento di confronto rappresenta il punto focale di "raccordo" tra gli obiettivi operativi e le azioni di mandato in capo al personale docente.

Il processo di formulazione delle proposte di obiettivi viene anticipato al mese di novembre in modo da avere una coincidenza temporale con la programmazione di bilancio e la conseguente formulazione del budget 2019. In questa fase è stato chiesto alle strutture amministrative (centrali e periferiche) di prevedere, essenzialmente in termini di costo, il budget di riferimento alla programmazione delle attività inerenti agli obiettivi operativi definiti sia in riferimento al triennio (qualora l'obiettivo abbia un respiro pluriennale), sia con focus relativo all'esercizio finanziario 2019, attraverso una stima di massima.

Nel mese di gennaio 2019, conclusa la fase di confronto con il Direttore generale e definiti gli obiettivi operativi, è stato chiesto ai responsabili di struttura di indicare con precisione quali stanziamenti approvati dal CdA nel bilancio unico di previsione 2019 sono correlati, in tutto o in parte, agli obiettivi indicati.

L'intero processo ha lo scopo di raggiungere sempre più la gestione integrata dei cicli di performance e del bilancio richiesta dalla normativa vigente. Il presente documento, articolato con i suddetti obiettivi operativi specifici, programmati nel medio-breve periodo (triennali), chiari, perseguibili, verificabili, e coerenti con le risorse disponibili, costituisce l'atto di programmazione attraverso il quale il Consiglio di Amministrazione innesca il nuovo ciclo della performance.

Eventuali incoerenze tra obiettivi e budget saranno sanate in corso d'anno con apposite variazioni intra-budget come previsto dalla Relazione al bilancio unico di previsione 2019 approvata dal CdA il 20/12/2018.

Il SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), approvato nella versione 2019 il 20/12/2018, determina, quali componenti del modello di valutazione individuale del personale tecnico amministrativo, i risultati della *Performance di Ateneo* (indicatore I.VA.P) e della *Performance organizzativa delle singole strutture* unitamente ad una valutazione della qualità/contributo dell'apporto individuale.

Tale precisazione risulta utile al fine di descrivere meglio l'assetto organizzativo della gestione della performance che persegue altresì l'obiettivo di garantire una coerenza "bottom-up" dell'azione, in quanto il risultato di ciascuna struttura è in parte determinato anche dal risultato complessivo dell'azione dell'Ateneo, e al contempo garantisce una coerenza "orizzontale" qualora vengano individuati obiettivi trasversali tra più strutture. Tali aspetti mirano a stimolare e promuovere collaborazioni e sinergie tra le singole strutture al fine di raggiungere obiettivi di interesse comune. Si rimanda ai paragrafi successivi per un maggior dettaglio.

### 3.1 La Performance di Ateneo

Come previsto dal vigente SMVP l'insieme degli indicatori scelti va distinto tra gli I.P.AT. (Indicatori della performance di Ateneo) e gli I.VA.P (Indicatori per la Valutazione del Personale): quest'ultimi possono rappresentare un sottoinsieme dei precedenti.

Tale distinzione è stata dettata dalla necessità di garantire da un lato, la visione complessiva dell'andamento dell'Ateneo nelle sue dimensioni, dall'altro, il principio per cui l'andamento degli indicatori che rientrano nel novero della valutazione individuale del Direttore Generale e del personale tecnico-amministrativo (che incide nella misura del 20% sulla valutazione), debbano essere nella loro disponibilità e controllo.

Pertanto, la performance di Ateneo, intesa come elemento di "misura" dell'andamento generale dell'Università e di supporto alla definizione della direttrice da seguire, viene misurata attraverso l'analisi e il monitoraggio dell'andamento degli I.P.AT., mentre la performance di Ateneo intesa come elemento base di valutazione individuale del personale e del direttore generale, viene misurata attraverso gli I.VA.P.

Il monitoraggio degli indicatori avviene, sia attraverso l'ausilio di elaborazioni interne mediante data warehouse (DW), che dai risultati di elaborazioni esterne, quali AlmaLaurea e le assegnazioni FFO, questo al fine di evitare esclusivamente il carattere dell'"autoreferenzialità" nei dati.

Nella tabella seguente sono esposti gli indicatori I.P.AT. su cui si valuta la performance di Ateneo per l'anno 2019:

I.P.AT.		
Didattica	Ricerca	Economico-gestionale
Percentuale iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	Produzione scientifica di Ateneo rilevata con cadenza annuale	Indice spese di personale
Percentuale iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Percentuale docenti inattivi (VTR)	Indicatore di indebitamento
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea	Prodotti con coautore internazionale	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria
Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	IRAS 2 PO (Indicatore per le politiche di reclutamento pesato per i punti Organico impiegati per le assunzioni nel periodo)	Indicatore di tempestività dei pagamenti
Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per i corsi di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento	Tasso di partecipazione a progetti comunitari	Rapporto contribuzione studentesca/FFO
Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (L; LM; LMCU) - (AlmaLaurea)	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	
Customer satisfaction		
Valutazione dei servizi offerti dalle Segreterie Studenti		
Valutazione dei servizi offerti dalle biblioteche		
Giudizi sulla procedura degli stage dei tirocinanti		
Giudizi sull'esperienza universitaria dei laureandi		
Benessere organizzativo dei dipendenti		

Di seguito, invece, gli indicatori I.VA.P., fissati in continuità con lo scorso anno, che concorreranno ai fini della valutazione del Direttore Generale e del personale tecnico-amministrativo.

Come lo scorso anno è stato introdotto un peso per ogni singolo indicatore in base al grado di strategicità che lo stesso ricopre. Ad ogni indicatore, infine, è stato attribuito un target su cui si baserà poi la valutazione e la rendicontazione della performance, che generalmente tende a mirare ad un miglioramento o un mantenimento rispetto all'anno precedente, ovvero il rispetto di un vincolo normativo.

I.VA.P.								
Didattica			Ricerca			Economico-gestionale		
peso	Indicatore	target	peso	Indicatore	target	peso	Indicatore	target
5%	Dati coerenti inviati dall'Ateneo tramite ANS (Spedizioni 1, 4 e 5)	≥ 99%	10%	N. mobilità outgoing di studenti e laureati per tirocinio attraverso periodo di stage all'estero*	≥ t <sub>1</sub>	10%	indice spese di personale	≤ 80%
5%	Rapporto dati coerenti titoli di accesso inviati dall'ateneo tramite Ans/dati spediti	≥ 99%	5%	Verifica della efficace registrazione dei prodotti scientifici su catalogo U-PAD di Ateneo	≥ t <sub>1</sub>	10%	indicatore di indebitamento	≤ 15%
5%	rapporto dati coerenti esami convalidati e riconosciuti inviati dall'ateneo tramite ans/dati spediti	≥ 99%	5%	N. degli eventi e delle iniziative per diffondere l'informazione e la formazione riguardo la cultura di autoimprenditorialità e rapporti con le imprese del territorio	n. 5 sezioni attivate al 31/12/19	10%	indicatore di sostenibilità economico finanziaria	≥ 1
5%	Rapporto tra "Laureati con CFU validi per il corso < dei CFU previsti" su "Totale laureati"	< 5%	* l'anno t-1 si riferisce all'a.a. 2017/18 mentre l'anno t all'a.a. 2018/19			10%	indicatore di tempestività dei pagamenti	≤ 0
10%	rapporto ore di lezione inserite tramite applicativo interno (PLD) per prenotare aule/ore di lezione offerta formativa esse3	≥ 85%				10%	Rapporto contribuzione studentesca / FFO	< 20%

### 3.1.1 La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza

L'Ateneo intende intraprendere già da questo anno, ai sensi dell'art. 19 bis del d.Lgs. 74/2017 e alla luce di quanto previsto dal SMVP, un processo di strutturazione e coordinamento delle attività di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza, intesa nella duplice classificazione: sia interna che esterna. L'implementazione di un processo finalizzato allo sviluppo integrato delle azioni che mirano alla più ampia partecipazione dei cittadini e degli utenti interni e degli altri utenti destinatari dei servizi nella misurazione della performance organizzativa, rappresenta un obiettivo fondamentale a cui l'amministrazione tende nel medio lungo periodo.

Il primo passo da intraprendere è sicuramente quello di mettere a sistema le indagini di *customer satisfaction* di cui già dispone l'ateneo, per poi implementare indagini *ad hoc* per misurare il livello qualitativo e l'efficienza dei principali servizi offerti, nonché del benessere organizzativo del personale impiegato.

Nella fattispecie le indagini già attivi riguardano la soddisfazione relativa ai Servizi di segreteria studenti, il giudizio sull'esperienza universitaria dei laureandi (mediante le indagini condotte da

AlmaLaurea), e le indagini volte a rilevare le opinioni degli studenti e degli enti e imprese sulle attività di stage o tirocinio; da attivare nel corso del 2019 saranno:

- Indagine di *customer satisfaction* relativa ai servizi offerti dalle biblioteche, per quanto concerne l'utenza esterna;
- Indagine volta a rilevare il benessere organizzativo (interrotta nel 2015) dei dipendenti, per quanto concerne l'utenza interna.

I risultati di tali rilevazioni rappresenteranno per l'Ateneo uno stimolo e un impulso a migliorare la percezione degli utenti riguardo ai servizi offerti e al benessere dell'ambiente lavorativo, e contribuiranno alla valutazione dell'andamento della performance di Ateneo. La puntuale analisi dei risultati rappresenterà, inoltre, uno spunto di riflessione dell'attività programmatica e dei processi gestionali dell'Ateneo.

Come già precisato nel SMVP i risultati ottenuti non rilevano ai fini della valutazione del personale, e pertanto non vengono annoverati tra gli indicatori I.VA.P.

### **3.2 La performance della Direzione**

Per quanto riguarda il Direttore Generale in particolare il SMVP prevede tre dimensioni di valutazione:

- Performance di Ateneo (I.VA.P.);
- Obiettivi individuali;
- Comportamento organizzativo.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dal SMVP.

Per quanto attiene la dimensione relativa agli obiettivi individuali si tratta della valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi operativi per l'anno 2019 formulati dal Rettore, condivisi con il Direttore Generale e riportati nel presente documento. Sono alcune particolari azioni, che nell'ambito del ruolo propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare per perseguire e contribuire alla qualificazione dell'Ateneo, valorizzandone le risorse, accrescendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture di Ateneo, sottolineano risultati attesi nelle quattro prospettive della didattica, internazionalizzazione, edilizia e logistica.

Alcuni degli obiettivi assegnati possono essere declinati in cascata sui livelli inferiori dell'organizzazione, mantenendone il pieno coordinamento, mentre altri attengono all'azione individuale del Direttore Generale.

Queste finalità andranno perseguite salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo, ottimizzando l'utilizzo delle risorse finanziarie, perseguendo e monitorando il contenuto delle spese e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

In corso dell'esercizio gli obiettivi di performance del Direttore Generale possano essere rimodulati su proposta del Rettore in caso di eventi imprevisti.

Obiettivi/azioni	Output 2019
<b>PROSPETTIVA DELLA DIDATTICA/SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
Rafforzare e allargare il novero dei servizi agli studenti	Azioni conseguenti e coerenti
<b>PROSPETTIVA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
- Dipartimenti di eccellenza	- Monitoraggio e coordinamento dell'attuazione del progetto in base alle fasi e tempi prestabiliti
- Definizione degli assetti organizzativi e procedurali tra Aree interessate ai processi di internazionalizzazione e Dipartimenti: definizione dei processi e procedimenti trasversali	- Elaborazione di una proposta di azioni per l'internazionalizzazione dell'Ateneo entro il 30.06.2019
<b>PROSPETTIVA DELL'EDILIZIA E LOGISTICA</b>	
- Realizzazione progetto presentato nell'ambito del L. 338/2000	- Affidamento lavori entro il 31/12/2019
- Cus - Vallebona	- Monitoraggio e approvazione delle varie fasi progettuali; aspetti finanziari e rapporti con il Ministero (Adp e Dipartimenti di eccellenza)
<b>PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA GESTIONALE</b>	
Approvazione di un piano di azioni per la digitalizzazione dei processi e dei servizi di Ateneo	Approvazione del piano entro 30.06.2019

### 3.3 La performance di struttura

Come già sottolineato, il Piano della performance rappresenta un raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa e quindi riveste il ruolo di documento di traduzione della dimensione d'indirizzo politico in quella gestionale.

Come mostrato nelle successive tabelle al fine di dare attuazione alle linee programmatiche d'Ateneo, gli obiettivi strategici sono stati tradotti in obiettivi operativi su base triennale delle strutture e dei loro Responsabili, al fine di definire compiutamente le singole azioni da compiere, fissandone le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Gli obiettivi che rientrano nel sistema di valutazione della performance del personale di categoria EP vengono definiti dal Direttore Generale nell'ambito di un processo di negoziazione con i Responsabili Amministrativi di tutte le strutture di Ateneo, in raccordo con le linee del Piano strategico, i documenti di programmazione economico-finanziaria. Gli obiettivi operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati di gestione 2018, sulla base del monitoraggio del Piano integrato 2017-2019 e delle risultanze della Relazione sulla performance.

In una prima fase i Responsabili amministrativi di ciascuna struttura hanno formulato proposte di obiettivi operativi ritenuti maggiormente qualificanti e funzionali con riguardo alle linee strategiche di impulso (impostazione bottom-up), tenendo conto dell'orientamento dei delegati di riferimento con i quali si è svolto un assiduo confronto rispetto alle proprie azioni di mandato, e con i Direttori di dipartimento (per le strutture decentrate) in modo da garantire il collegamento tra la sfera accademica e quella amministrative dell'Ateneo.

Le azioni proposte sono state valutate, coordinate e, ove necessario, modificate e integrate dal Direttore Generale in un processo di confronto puntuale con i singoli responsabili.

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati la struttura organizzativa di riferimento, l'indicatore e un valore target attribuito all'indicatore stesso che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance, nonché il peso attribuito ai singoli obiettivi attraverso una ponderazione coerente con il grado di complessità gestionale delle azioni sottostanti, con la rilevanza strategica ed economica.

Alcuni obiettivi operativi hanno talvolta natura trasversale. Tale natura va intesa nell'accezione della condivisione degli obiettivi che devono necessariamente essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative; pertanto gli stessi pur essendo incardinati all'interno di una precisa struttura capofila, richiedono il necessario contributo da parte di più Aree o di più uffici, che dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. A tal proposito, quest'anno verranno introdotte, altresì, scadenze intermedie che rispecchieranno la pianificazione delle singole fasi di tali obiettivi qualora gli stessi presentino azioni consecutive ben distinguibili e imputabili a singole strutture. Così facendo, attraverso un'analisi puntuale si potrà verificare l'eventuale scostamento dal *target* finale proposto dirimendo altresì eventuali criticità innescabili nell'attribuzione delle responsabilità del mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo, fermo restando il coordinamento finale affidato alla struttura capofila. L'individuazione di obiettivi trasversali è ritenuta un elemento qualificante del Piano in quanto funzionale a rafforzare la coesione delle strutture.

A questi indirizzi sopra esposti va aggiunto il complesso delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza, puntualmente disciplinate nel relativo Piano redatto in stretta sinergia con il presente, che rappresentano ulteriori iniziative di coesione e raccordo all'interno dell'Ateneo per il perseguimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia del contesto burocratico.

Gli obiettivi e le conseguenti azioni declinati nel presente documento costituiscono la base per la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali. Il Piano quindi, esplicitato su un orizzonte triennale, costituisce relativamente all'anno 2019, il riferimento per la misurazione dei risultati e la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali; in tal caso, il peso indicato nel piano sarà elemento di ponderazione esclusivamente per l'anno di riferimento della valutazione.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi dei Responsabili Amministrativi è in capo al Direttore Generale, il quale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi; come previsto nel SMVP a maggio e a settembre è programmata una verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. Questa fase è caratterizzata da incontri *ad hoc* con i Responsabili amministrativi anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con gli stessi eventuali modifiche o rimodulazione degli obiettivi.

Il processo di definizione degli obiettivi, meglio intesi quindi come piani d'azione annuali – con orizzonte triennale – finalizzati alla realizzazione delle strategie (obiettivi strategici), risulta senza

dubbio un passaggio particolarmente problematico per gli atenei, non avendo l'impostazione culturale maturata nel mondo industriale: la pluralità di attività prevalentemente non ripetitive caratterizzate da un elevato grado di incertezza e la conseguente difficoltà ad individuare indicatori e target in grado di misurare coerentemente e correttamente l'andamento degli obiettivi stessi rafforza la complessità del processo.

La sfida accolta dall'Ateneo maceratese in questi anni è stata, quindi, quella di affinare sempre più tale processo, concentrandosi sulla definizione di pochi e semplici obiettivi sfidanti e rilevanti per il perseguimento della *mission*, individuando, per quanto possibile, indicatori quantitativi, al fine di rendere più agevole il processo valutativo e trasparente la comunicazione dei risultati raggiunti.

Di seguito si riportano gli obiettivi definiti e assegnati alle singole strutture amministrative unitamente alla previsione di budget qualora prevista.

## Struttura: Area per la didattica, l'orientamento e servizi agli studenti - ADOSS

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Riconoscimento titoli esteri	Rendere più agevole il riconoscimento dei titoli esteri studenti extra UE utilizzando una base informativa comune a disposizione di coloro che lavorano nell'ambito dei riconoscimenti titoli (Obiettivo trasversale con CSIA e Dipartimenti)	Inserimento dati	20%	Popolamento database con 30% dei titoli esteri (entro il 30/11)	Popolamento database con 50% dei titoli esteri (entro il 30/09)		
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Erogazione borse di studio per studenti meritevoli che si iscrivono al primo anno delle lauree triennali e magistrali a ciclo unico provenienti da altre Regioni ( 30 borse da 2500 euro -voce costo) e per studenti meritevoli che si iscrivono al primo anno delle lauree magistrali, laureati in altro Ateneo ( 10 borse da 2500 euro -voce costo) -indicatore attrattività gruppo A DM 987/2016. L'erogazione delle borse e l'adegauta comunicazione del bando diventano obiettivo sfidante perchè si collocano come anno 0, non essendoci altre esperienze intraprese negli anni passati.	L'obiettivo, legato alla richiesta di un adeguato budget, da un lato si prefigge di aumentare l' attrattività dell'Ateneo e dall'altro di aumentare il posizionamento di unimc nella classifica Censis - indicatore borse ( <a href="http://www.censis.it/17?shadow_publicazione=120579">http://www.censis.it/17?shadow_publicazione=120579</a> )- Le azioni da predisporre una volta assegnato i budget sono: 1) predisposizione bando per erogazione 30 borse di studio per studenti che si iscrivono al primo anno delle lauree triennali e magistrali a ciclo unico provenienti da altre Regioni e predisposizione bando per erogazione 10 borse di studio per studenti meritevoli che si iscrivono al primo anno delle lauree magistrali, laureati in altro Ateneo 2) comunicazione su sito ed altri canali 3) verifica indicatore CENSIS.	emanazione bando	30%	on (entro il 28/02)			100.000,00 €
					-assegnazione borse per 90 % budget (entro il 31/12)			
		Ricostruzione mappa virtuale di accessibilità per la visualizzazione degli spazi ( polo Pantaleoni)	L'obiettivo era già presente nel 2018 e rimodulato per il 2019 poichè prima di realizzare la mappa del polo pantaleoni occorreva provvedere a lavori per rendere accessibile l'aula gialla. I lavori sono in corso.	Realizzazione n. 1 mappa virtuale	5%	on (entro il 30/06)		
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Dematerializzazione procedura di immatrolazione studenti	L'obiettivo si prefigge di eliminare la produzione di documenti cartacei (obiettivo trasversale Dipartimenti, CSIA, D.G.)	Digitalizzazione processo immatricolazione a.a. 2019/2020	45%	on (entro il 01/08)			
			Verifica procedura digitalizzata ed eventuali miglioramenti			on (entro il 01/08)		

## Struttura: Area Ricerca - ARI

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Realizzazione di un sistema integrato di e-recruitment (in collaborazione con CSIA e ARIUM) ai fini della implementazione delle Strategie Excellence in Research (ambiti di miglioramento: semplificazione amministrativa e digitalizzazione)	1. Realizzazione - mediante una piattaforma a sviluppo CSIA - di un sistema di e-recruitment che accolga la presentazione delle candidature on line per il reclutamento del personale dipendente ed anche di altri RAPPORTI DI LAVORO E DI FORMAZIONE ALLA RICERCA; 2. Realizzare un processo di reclutamento più snello e pratico che permetta la partecipazione attiva da parte dei componenti le commissioni di valutazione nel condividere i profili dei candidati; 3. Definizione di competenze e skills attese; 4. Dialogo con il sito web di Ateneo per la pubblicazione di nuovi bandi e la cancellazione automatica di quelli scaduti.	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	20%	50%	80%	100%	
	Semplificazione organizzativa e omogeneizzazione di processi condivisi dagli uffici di supporto alla ricerca (ARINT - DIPARTIMENTI) (ambiti di miglioramento: riorganizzazione dei processi, semplificazione e digitalizzazione)	1. Analisi dei processi, dei procedimenti e delle attività di supporto alla ricerca di Ateneo; 2. Definizione dei processi da migliorare e reingegnerizzazione delle procedure in collaborazione con i Dipartimenti; 3. Linee guida tecnico-operative, gestione informatica dei flussi documentali;	Linee guida tecnico-operative concernenti processi e procedure in digitale	10%	3	3	3	
3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	Rafforzamento dei servizi di "job placement" a favore di studenti e laureati per agevolare l'introduzione nel mondo del lavoro (ambito di miglioramento: servizi agli studenti e laureati)	1. Individuazione di un programma di incontri dedicati agli studenti e laureati per lo sviluppo di competenze trasversali; 2. Organizzazione di eventi informativi	nr. Eventi formativi	10%	5	6	7	20.000,00 €
5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Validazione dei prodotti della ricerca nel catalogo IRIS - U-PAD in collaborazione con CASB (ambito di miglioramento: riorganizzazione dei processi)	1. Attività istruttoria da svolgere in collaborazione tra l'Ufficio Ricerca che si occupa dei sistemi di valutazione della ricerca e il CASB che interverrà nel Catalogo; 2. Collaborazione con CASB per la validazione dei prodotti scientifici; 3. Applicazione della procedura di validazione dei prodotti presenti in IRIS U-PAD con anno di pubblicazione 2014	nr. Prodotti validati	10%	≥ 700			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE	Miglioramento della procedura di riconoscimento dei titoli accademici esteri per l'immatricolazione di candidati internazionali al dottorato di ricerca, in collaborazione con ADOSS e CSIA (ambiti di miglioramento: semplificazione procedure e digitalizzazione)	1. Attività istruttoria da svolgere dalla Segreteria amministrativa Scuola di Dottorato in collaborazione con ADOSS; 2. Estendere ai candidati ai Corsi di dottorato la riconoscenza dei titoli accademici esteri nella base informativa adottata per gli studenti internazionali; 3. Realizzazione banca dati titoli accademici esteri per l'ammissione al dottorato	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	10%	50%	80%	100%	

## Struttura: Area Internazionalizzazione - AINT

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Dimensione internazionale della formazione: sviluppo del processo di reclutamento degli studenti internazionali (ambiti di miglioramento: servizi agli studenti e digitalizzazione delle procedure )	1. Impostazione del programma annuale delle attività finalizzate a potenziare il numero delle candidature da parte degli studenti internazionali; 2.Coordinamento delle attività da svolgere con i Dipartimenti e le Strutture coinvolte (ADOSS); 3. Messa a regime del servizio.	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	20%	50%	80%	100%	20.000,00 €
	Dimensione internazionale della formazione: potenziamento della mobilità outgoing degli studenti UNIMC nell'ambito del Programma Erasmus+ rispetto agli studenti iscritti ai Corsi di studio (ambito di miglioramento: servizi agli studenti)	1. Potenziare i servizi di supporto agli studenti nella fasi propedeutiche la mobilità Erasmus; 2. Emissione del bando anche in lingua inglese 3. Realizzare eventi informativi e di promozione del Programma presso tutti i Dipartimenti	Rapporto tra gli studenti iscritti e gli studenti in mobilità Erasmus a.a. 2018/2019	10%	≥ 2,50%	≥ 3%	≥ 3%	621.000,00 €
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE	Sviluppo di un applicativo informatico per la gestione delle candidature degli studenti internazionali in collaborazione con CSIA (ambito di miglioramento:	1. Attività istruttoria da svolgere da parte dell'Ufficio Rapporti Internazionali - ADOSS e CSIA; 2. elaborazione e avvio di test di una piattaforma informatica atta alla ricezione e gestione delle candidature degli studenti internazionali;	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	10%	60%	80%	100%	

## Struttura: Area affari generali e legali - AAGLL

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE	Implementazione della modalità telematica Titulus organi per la gestione delle sedute degli organi collegiali di governo (Consiglio di amministrazione e Senato accademico)	Dematerializzazione delle proposte di deliberazione, della gestione delle sedute e delle operazioni di verbalizzazione delle adunanze di Consiglio di amministrazione e Senato accademico	sedute in modalità telematica	30%	≥ 40% delle sedute	100%		10.000,00 €
	Predisposizione in formato digitale dei decreti del Rettore e del Direttore generale	Dematerializzazione degli originali dei decreti di competenza del Rettore e del Direttore generale e sottoscrizione degli stessi con firma digitale ad opera sia dell'Autorità decidente che dei funzionari preposti	decreti formati digitalmente	30%	≥ 20% del totale decreti	100%		
	Adozione di un documento normativo che unifichi Codice etico e Codice di comportamento	Unificazione, in armonia con quanto indicato dall'ANAC, del Codice etico previsto dalla legge n. 240/2010 (d.r. n. 254/2012) e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici previsto dal d.lgs. n. 165/2001 (d.r. n. 317/2015)	predisposizione documento	20%	on (entro 30/06)			
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITÀ E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Ricognizione e definizione linee guida in materia di costituzione, adesione e rinnovo a centri interuniversitari	Ricognizione dei centri interuniversitari (ex art. 91 del d.P.R. n. 382/1980) cui l'Ateneo aderisce e verifica della permanenza dell'interesse all'adesione; predisposizione di linee guida, da sottoporre all'approvazione del Senato accademico, per la costituzione, l'adesione e il rinnovo a centri interuniversitari; razionalizzazione delle procedure e contenimento delle adesioni ai centri di reale interesse per l'Ateneo	Predisposizione linee guida	20%	on (entro 31/10)			

## Struttura: Area risorse umane - ARU

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI; VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Realizzazione di un sistema integrato di <i>e-recruitment</i> ai fini della implementazione delle strategie Excellence in Research (in collaborazione con Area ricerca e CSIA)	Realizzazione, mediante lo sviluppo di apposita piattaforma, di un sistema di e-recruitment per la ricezione delle candidature e delle domande per il reclutamento di professori e ricercatori, che consenta la realizzazione di un processo di reclutamento più snello con la partecipazione attiva dei componenti delle commissioni di concorso nella valutazione dei profili dei candidati e che interagisca dinamicamente con il sito web di Ateneo per la pubblicazione dei contenuti tipici	Percentuale di sviluppo e messa a regime	50%	50%	100%		
	Linee guida generali per commissioni di concorso personale docente	Redazione di linee guida generali per i componenti delle commissioni di concorso del personale docente e ricercatore	Predisposizione documento	25%	on (entro il 31/10)			
3.1 GARANTIRE LA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATA, VOLTA ALLO SVILUPPO DI SOLIDE COMPETENZE E DI UNA MENTALITA' FLESSIBILE	Applicativo "bilancio delle competenze" - SKILLS UNIMC.	Avvio del sistema di dematerializzazione e semplificazione dei processi (in primis formazione del pta): implementazione all'interno dell'applicativo dei dati già in possesso dell'amministrazione con riferimento al fascicolo personale del dipendente; dematerializzazione fasi relative alle iniziative di formazione e aggiornamento del pta	check generale sull'applicativo. Corretto popolamento dei dati; implementazione e/o modifiche.	25%	50% dei dati presenti nel fascicolo personale del pta caricati nelle pertinenti sezioni. Per la formazione si inizia con l'anno 2019 (entro il 31/07)			
			Completamento dematerializzazione del processo relativo alle iniziative di formazione e aggiornamento del pta: dalla fase autorizzatoria all'acquisizione dell'attestazione di partecipazione all'evento formativo.		100% degli eventi formativi autorizzati nell'anno 2019 sono presenti nell'applicativo o con il relativo attestato finale (entro il 31/07)			
			Completamento sezioni SKILLS unimc		100% sezioni per l'80% del pta (entro il 31/12)			

## Struttura: Area Tecnica - ATEC

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Realizzazione nuovo polo sportivo ricreativo	Approvazione "Progetto definitivo" intervento di realizzazione nuovo polo sportivo ricreativo area ex Cras	Approvazione progetto definitivo	40%	on (entro il 30/09)			4.200.000,00 €
	Ampliamento del Polo Luigi Bertelli	Realizzare il "Progetto definitivo" per l'intervento di ampliamento del Polo Luigi Bertelli	Approvazione progetto definitivo	30%	on (entro il 31/10)			
	Intervento "POR FESR 2014 -2020 Marche - Eventi sismici - Asse 8	Scheda di attuazione 25.1.1. Interventi di efficienza energetica negli edifici pubblici - edilizia universitaria; scheda di attuazione 28.1.1 Interventi di natura strutturale o opere strettamente connesse di adeguamento o miglioramento sismico - edilizia universitaria" – Intervento di miglioramento sismico ed efficientamento energetico edifici via Don Minzoni n.22/A, piazza Strambi n.1, via Morbiducci n.40.	Approvazione progetto esecutivo	30%	on (entro il 31/08)			7.000.000,00 €

## Struttura: Area Ragioneria - ARAG

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Monitoraggio gestione bilancio unico	Monitoraggio della gestione del bilancio unico, specie in sede di consuntivazione e di definizione del bilancio di previsione. Analisi delle criticità, delle procedure adottate e dei possibili sviluppi del sistema U-GOV. Il tutto mediante riunioni con i responsabili amministrativi.	nr. Riunioni annue	25%	≥ 2	≥ 2	≥ 2	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Avvio di UBUDGET	UBUDGET è il modulo di UGOV per la realizzazione integrata in UGOV del bilancio unico di previsione di Ateneo. Si propone la sua adozione nell'ottica dello sviluppo del sistema UGOV in una visione sistemica e finalizzata ad un utilizzo integrato nelle logiche del PDCA, nonché della progressiva digitalizzazione dei processi (obiettivo congiunto ARAG/CSIA)	Implementazione	50%	on (entro il 31/12)			34.000,00 €
	Integrazione UGOV-Titulus	Integrazione UGOV-Titulus in relazione alla corretta gestione documentale dei documenti contabili, di bilancio e fiscali (obiettivo congiunto ARAG/CSIA)	Implementazione	25%	on (entro il 31/12)			

## Struttura: Centro di Servizio per l'informatica d'Ateneo - CSIA

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	App myUNIMC	Rilascio aggiornamenti	nr. Rilasci	5%	≥ 2	≥ 2		
	Schede offerta formativa - pubblicazione	recupero e pubblicazione schede dei corsi di studio (offerta formativa); (obiettivo congiunto ADOSS, CSIA)	implementazione	10%	on (entro il 31/06)			
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	e-recruitment - ARI, SSS, ARU	Implementazione sistema di e-recruitment in attuazione della strategia di dematerializzazione dell'Ateneo e a supporto dei processi di Excellence in Research dell'ARI, dell'ARU e di SSS	Fase 1: • gestione bandi • registrazione utenti • acquisizione candidature • gestione candidature	20%	on Fase 1 (entro il 31/12)			
			Fase 2: • gestione commissioni • referaggio/ valutazione candidature • produzione graduatorie		on Fase 2 (entro il 31/12)			
			Fase 3: • gestione atti di commissioni • pubblicazione /protocollo			on Fase 3 (entro il 31/12)		
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Inserimento in ESSE 3 dell'offerta didattica integrativa a.a. 2019/2020 delle lingue a supporto degli insegnamenti ufficiali	Inserimento in ESSE 3 dell'offerta didattica integrativa delle lingue a.a. 2019/2020 a supporto degli insegnamenti ufficiali finalizzato alla prenotazione delle aule da PLD per una gestione controllata della logistica	% ore di lettorato inserite	5%	20%	50%	100%	
	Ubudget	avvio di UBudget; pubblicazione su TITULUS dei documenti contabili (obiettivo congiunto ARAG,CSIA)	• Implementazione UBudget • Integrazione uGov-Titulus registri fiscali • integrazione uGov-Titulus (altri documenti contabili)	10%	on (entro il 31/12)			

>>segue

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Riviste EUM	EUM-migrazione e aggiornamento piattaforma editoriale OJS delle riviste EUM (entro Luglio 2019); - Implementazione e aggiornamento e formazione delle redazioni - (obiettivo congiunto EUM,CSIA)	nr. riviste migrate	5%	1	3		3.000,00 €
	Registro - PLD	Implementazione della funzionalità di verifica di presenza, monitoraggio degli spazi didattici e compilazione del registro docenti (obiettivo congiunto ADOSS,CSIA), con integrazione interna o mediante soluzioni applicative integrate con il sistema ESSE3 (per l'A.A. 2019/2020)	Implementazione	10%	on (entro il 01/09)			
3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	Adeguamento network fisico e wireless secondo evoluzione degli spazi dell'Ateneo	Rifacimento impianti della rete dati in obsolescenza, adeguamento copertura WIFI e revisione architettura di rete per due sedi dell'Ateneo ( P.zza Strambi, Via Garibaldi)	Realizzazione	5%	on (entro il 31/12)	1	1	183.000,00 €
	Adeguamento misure minime di sicurezza secondo gli standard di AGID	recovery intracampus, potenziamento/adeguamento data center	completamento	10%	on (entro il 31/12)			60.000,00 €
	Attivazione sistema di autenticazione SPID su ESSE3	SPID è il sistema di autenticazione che permette a cittadini ed imprese di accedere ai servizi online della pubblica amministrazione e dei privati aderenti con un'identità digitale unica. L'identità SPID è costituita da credenziali (nome utente e password) che vengono rilasciate all'utente e che permettono l'accesso a tutti i servizi online. L'obiettivo si propone di implementare il sistema sulla piattaforma ESSE3 dando possibilità di accesso ai servizi mediante credenziali rilasciate da un ente terzo accreditato. Il sistema può essere immediatamente fruibile da tutta la componente studentesca che ha già acquisito credenziali SPID per l'accesso alla 18App (Bonus Cultura). L'attività segue le linee guida Agid, dlgs 82/2005 e ss.mm.	• SPID attivo su ESSE3	10%	on (entro il 30/09)			10.000,00 €
			• SPID attivo su servizi bibliotecari			on (entro il 31/12)		
• SPID attivo su UGOV						on (entro il 31/12)		
Dematerializzazione procedure di carriera degli studenti che accompagnano il percorso formativo: studio di fattibilità - ipotesi procedure dematerializzate - implementazione - verifica	Digitalizzazione processo "IMMATRICOLAZIONE" A.A. 2019/2020 ( obiettivo trasversale ADOSS, CSIA, D.G.)	piena operatività	10%	on (entro l'01/08)				5.000,00 €

## Struttura: Centro Edizioni Università di Macerata - CEUM

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENELO SPECIALIZZATO	Valorizzazione dell'attività editoriale eum	Valorizzazione dell'attività editoriale eum con presentazioni di volumi anche in collaborazione con le altre strutture dell'Ateneo e con istituzioni, enti, associazioni e operatori culturali del territorio e nazionali.	nr. presentazioni e/o laboratori	30%	≥ 6			
	Partecipazione attiva all'Associazione "Coordinamento University Press Italiane"	Contribuire fattivamente alle funzioni e alle promozioni dell'editoria universitaria e di alta divulgazione scientifica, al suo studio e all'approfondimento delle tematiche connesse al posizionamento di essa, anche attraverso la partecipazione alle attività UPI e a eventi fieristici nazionali ed internazionali.	nr. eventi e/o incontri annuali	15%	≥ 4			
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Convenzioni con Università straniere per stage e tirocini in ambiente editoriale, considerando in special modo il progetto Erasmus+ Traineeships	Attivazione esperienze -simili ad Erasmus- mirate a coinvolgere studenti universitari stranieri in attività editoriali e redazionali proprie di una casa editrice universitaria. Studio fattibilità, strutturazione ed emanazione relativo Avviso di partecipazione.	La pubblicazione dell'Avviso tramite canali appropriati	10%	≥ 1			
	Traduzione del sito eum in lingua cinese, e aggiornamento del Catalogo in lingua inglese per l'anno 2018	L'obiettivo è di sottoporre parte dei contenuti del sito eum alla traduzione in lingua cinese coinvolgendo studenti tirocinanti e con supervisione dei risultati di una persona di lingua madre.	Traduzione in lingua cinese delle quattro parti preminenti del sito: <i>Home; Chi siamo; Pubblica con le eum; Condizioni di vendita</i> .	5%	30% (entro il 31/12)	60% (entro il 31/12)	100% (entro il 31/12)	
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Indizione Premio pubblicazione opera inedita rivolto a studenti universitari	Promuovere tra gli studenti attività creative e di scrittura, invitandoli a partecipare al "concorso" inviando un'opera letteraria originale. Il Premio consiste nella pubblicazione delle opere vincitrici nella collana "Narrativa e poesia" pubblicata dalle eum e nella consegna ai vincitori di un attestato da parte del Magnifico Rettore nell'ambito di una Cerimonia pubblica. Fasi del progetto: • strutturazione ed emanazione del Bando; • individuazione e nomina della Commissione giudicatrice; • avvio delle procedure di selezione e di valutazione delle opere pervenute.	Realizzazione concorso	10%	on (entro il 31/12)			

>> segue

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Disponibilità pubblicazioni eum in formato digitale; scontistica sulla vendita dei volumi eum sia on line, sia cartacea	<p>Favorire gli studenti circa l'acquisto dei volumi eum tramite vendita diretta, e-commerce e messa a disposizione del formato pdf. Gli studenti potranno acquistare i volumi eum direttamente in Ceum al 30% di sconto, o tramite web con lo sconto del 20% e senza spese postali. Considerando anche il Progetto Inclusion 3.0, i libri adottati o consigliati dai docenti, potrebbero essere resi disponibili su postazioni fisse, in pdf, gratuitamente.</p> <p>La realizzazione dell'obiettivo sarà agevolata da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• servizio al pubblico per la vendita diretta;</li> <li>• installazione postazioni;</li> <li>• vendita on line;</li> <li>• consultazioni in loco</li> </ul>	nr. studenti raggiunti	30%	≥ 40 studenti (entro il 31/12)	≥ 50 studenti (entro il 31/12)	≥ 60 studenti (entro il 31/12)	

## Struttura: Centro linguistico di Ateneo - CLA

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEEO SPECIALIZZATO	Istituzione corsi di lingua	Istituzione di corsi di lingua differenziati per tipologia e livello che rispondano ad esigenze specifiche delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio dell'Ateneo e/o di soggetti pubblici e/o privati del territorio e finalizzati allo sviluppo di competenze linguistiche in particolare nell'ambito del linguaggio giuridico, tecnico-amministrativo, economico-commerciale, scientifico e medico.	nr. corsi istituiti	40%	≥ 4	≥ 4		
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Progetto tandem	Avvio del tandem linguistico per promuovere l'apprendimento delle lingue in contesti informali, lo scambio culturale e il senso di comunità plurilingue e multiculturale dell'Ateneo	nr. richieste di iscrizione al tandem	20%	≥ 70	≥ 100	≥ 10	
			nr. abbinamenti		≥ 5	≥ 10	≥ 10	
			nr. tandem conclusi		≥ 3	≥ 6	≥ 6	
Contributo costo esami	Contributo a copertura integrale costo esami di certificazione linguistica di livello intermedio/avanzato a favore di studenti meritevoli dell'Ateneo	nr. richieste di contributo pervenute	25%	≥ 50	≥ 50		10.000,00 €	
		ammontare risorse erogate		almeno il 60% delle risorse	almeno il 60% delle risorse			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Didattica integrativa delle lingue	Integrazione offerta didattica integrativa delle lingue a.a. 2019/2020 con ESSE3 e il sistema di gestione di prenotazione spazi didattici PLD - Obiettivo congiunto CLA, ADOSS, Dipartimenti, CSIA	nr. ore di esercitazioni linguistiche inserite a.a. 2019/20	15%	20%			

## Struttura: Centro di Ateneo per i servizi bibliotecari - CASB

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Validazione dei prodotti della ricerca in Iris U-Pad	<p>L'azione intende mettere a punto e attivare la funzione di "validazione", fornita dal sistema informativo IRIS, dei metadati descrittivi delle pubblicazioni scientifiche, ovvero dei prodotti della ricerca, presenti nell'Archivio istituzionale di Ateneo U-PAD. Sottoporre i prodotti alla procedura di validazione, prima della loro esposizione definitiva sul Web e nella banca dati Login Miur, permetterà di raggiungere i seguenti risultati:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innalzare il livello di qualità dei metadati dei prodotti immessi attraverso una verifica di conformità agli standard applicabili a questo tipo di pubblicazioni scientifiche;</li> <li>2. Confidare nella correttezza dei dati che saranno utilizzati nelle diverse procedure di valutazione interne ed esterne;</li> <li>3. Sostenere il processo di interoperabilità dei dati della ricerca con repertori europei e internazionali;</li> <li>4. Favorire la disseminazione dei prodotti della ricerca UniMc.</li> </ol> <p>A seguito della definizione del flusso di lavoro, al quale concorreranno congiuntamente il Casb, l'Area Ricerca e il Cineca, e con funzione di autorizzazione degli accessi al back-office Csia, l'implementazione del processo di validazione comporterà la messa in atto di diverse attività di controllo di autorità degli indici, di corrispondenza dei codici di prodotto WoS, Scopus e DOI, di cross-check con i database citazionali, di impiego corretto delle tipologie di pubblicazione e di verifica delle politiche di accesso agli eventuali allegati a testo pieno e di applicazione delle licenze d'uso degli oggetti digitali.</p> <p>*L'azione ha carattere pluriennale; dovrà entrare nelle attività ordinarie della struttura per diversi motivi: a) poiché la mole dei dati da validare è molto alta (circa 27.000 record); b) le attività più rilevanti in Iris U-Pad sono collegate e dettate da organismi esterni; c) dato il carattere aperto dell'archivio, molteplici sono le implicazioni relative agli sviluppi futuri dell'accesso aperto alle pubblicazioni scientifiche.</p>	nr. Prodotti validati	40%	Tutti i nuovi prodotti inseriti in archivio da luglio a dicembre 2019. ≥700 (dato stimato su base storica)	Tutti i nuovi prodotti inseriti in archivio da luglio a dicembre 2019. ≥ 1400 (dato stimato su base storica)	Tutti i nuovi prodotti inseriti in archivio da luglio a dicembre 2019. ≥ 1400 (dato stimato su base storica)	

>>segue

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	Automazione del processo di circolazione dei documenti (servizio di prenotazione online e autoprestito)	<p>L'azione intende rendere interoperabile SOL, gestionale in uso presso le biblioteche di Ateneo, con l'Anagrafica di Ateneo, al fine di realizzare un sistema di colloquio che nel tempo permetterà di automatizzare tutta una serie di servizi a favore degli utenti, in particolare degli studenti e di semplificare una serie di procedure routinarie che attualmente richiedono l'interazione diretta tra gli operatori di front-office e gli utenti, con perdita inevitabile di efficienza.</p> <p>Sul versante degli utenti l'integrazione permetterà l'accesso e l'autorizzazione all'utilizzo dei seguenti servizi bibliotecari:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. prenotazione di materiale bibliografico reso disponibile attraverso il catalogo elettronico di Ateneo;</li> <li>2. rinnovo automatico del materiale bibliografico in prestito;</li> <li>3. gestione di uno spazio virtuale personalizzato dove salvare le proprie ricerche bibliografiche e inoltrare alla biblioteca suggerimenti di acquisto;</li> <li>4. autoprestito del materiale bibliografico disponibile a scaffale aperto.</li> </ol> <p>Sul versante degli operatori l'integrazione permetterà la gestione automatizzata dell'anagrafe degli utenti ammessi al servizio di prestito, con i seguenti risultati:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. prevenzione di errori materiali di trascrizione manuale dei dati;</li> <li>2. abbattimento dei tempi delle transazioni di prestito dirette;</li> <li>3. allineamento con tutti i servizi online offerti agli utenti UniMc;</li> <li>4. allineamento con le disposizioni di informativa sul trattamento dei dati personali (Regolamento Ue 678/2018).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Numero di transazioni in autoprestito dalla prima stazione implementata</li> <li>2. Numero di prenotazioni di materiale bibliografico registrate via web</li> </ol>	30%	Transazioni di autoprestito: $\geq 50$  Prenotazioni online: $\geq 50$			9.711,20 €
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Ampliamento dei contenuti del sito SBA e delle pagine tradotte in lingua inglese	<p>L'azione intende sottoporre ad una revisione sistematica tutti i contenuti del sito web delle biblioteche di Ateneo, dal quale è possibile accedere a tutte le risorse e ai servizi della biblioteca digitale e attraverso il quale passano tutte le informazioni relative ai servizi e alle risorse disponibili presso le biblioteche fisiche dislocate sul territorio cittadino. Fondamentale è l'ampliamento del numero di pagine web nella versione in lingua inglese per avvicinare ai servizi bibliotecari gli studenti internazionali nei casi in cui la barriera linguistica sia di ostacolo alla loro fruizione. L'aggiornamento dei contenuti sarà anche occasione per svolgere una verifica di "allineamento" dei servizi nelle diverse sedi bibliotecarie.</p>	Numero di pagine nuove e/o aggiornate in italiano e in inglese	15%	$\geq 5$ in italiano  $\geq 5$ in inglese			

>>segue

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE	Revisione del ciclo degli acquisti del materiale bibliografico	L'azione è finalizzata alla revisione del processo di acquisizione centralizzata del materiale bibliografico, che vede l'utilizzo di tre sistemi gestionali (SOL, TITULUS e U-GOV), al momento non integrati. In attesa di sviluppi possibili e previsti nel senso dell'interoperabilità effettiva dei tre sistemi, questa si configura come un'occasione per sperimentare un nuovo flusso di lavoro che faccia interagire nel modo più efficiente possibile i tre sistemi e il personale bibliotecario e amministrativo coinvolto nelle operazioni.	Redazione della mappa del processo	15%	1			

## Strutture: Dipartimenti

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2019
					2019	2020	2021	
<b>1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO</b>	Reti di ricerca	Promuovere la partecipazione a reti di ricerca internazionali	nr. eventi/reti a cui aderire	15%	3	3	3	
<b>1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'</b>	Semplificazione organizzativa e omogeneizzazione di processi condivisi dagli uffici di supporto alla ricerca (ARINT - DIPARTIMENTI)	1. Analisi dei processi, dei procedimenti e delle attività; 2. Definizione dei processi e reingegnerizzazione delle procedure; 3. Linee guida tecnico-operative, gestione informatica dei flussi documentali;	Produzione di linee guida tecnico-operative condivise concernenti processi e procedure in digitale	10%	3			
<b>2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE</b>	Accreditamento qualità della ricerca	Potenziare il processo di accreditamento della qualità della ricerca al fine di realizzare monitoraggi finalizzati a favore della crescita qualitativa della ricerca anche in ambito internazionale	nr. report prodotti	15%	2	2	2	
<b>4.1 COMUNICARE MEGLIO CHI SIAMO PER SENSIBILIZZARE LE IMPRESE E TUTTI GLI ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO CIRCA L'EFFETTO-UNIVERSITA'</b>	Sito web dipartimento	Implementare le pagine in italiano e in inglese del sito di Dipartimento sulla terza missione	nr. pagine nuove e/o aggiornate	10%	Traduzione 100% pagine esistenti	Implementazione nuove pagine - da definire	implementazione nuove pagine da definire	
<b>5.2 REALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Inserimento in ESSE 3 dell'offerta didattica integrativa a.a. 2019/2020 delle lingue a supporto degli insegnamenti ufficiali	Inserimento in ESSE 3 dell'offerta didattica integrativa delle lingue a.a. 2019/2020 a supporto degli insegnamenti ufficiali finalizzato alla prenotazione delle aule da PLD per una gestione controllata della logistica	% ore di lettorato inserite	20%	20%	50%	100%	
	dematerializzazione procedure di carriera degli studenti che accompagnano il percorso formativo: studio di fattibilità - ipotesi procedure dematerializzate - implementazione - verifica	Digitalizzazione processo "IMMATRICOLAZIONE" A.A. 2019/20 (obiettivo trasversale ADOSS, CSIA, D.G.)	Piena operatività	30%	on (entro il 01/08)			

## 4 Analisi delle aree di rischio

In un'ottica di integrazione e di semplificazione, l'ANVUR, nelle "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali", adottate con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, ha rilevato la necessità per le università di adottare uno strumento operativo, denominato Piano integrato, che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia inerente le attività istituzionali.

L'Università di Macerata ha sposato sin da subito le indicazioni dell'A.NA.C contenute nella Deliberazione n. 1208 del 22 novembre 2017, rispetto alle quali le esigenze di coordinare e integrare i due piani programmatori (Piano performance e Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza) non si debbano necessariamente interpretare con un'unificazione *tout court* dei documenti, stanti le diverse finalità e le diverse responsabilità connesse, e per tale ragione, l'Ateneo ha sempre ritenuto di dover mantenere separati i due documenti pur garantendo comunque uno stretto collegamento tra di essi attraverso reciproci richiami e alla previsione, nel presente documento, di specifici obiettivi connessi a finalità di contrasto alla corruzione e di miglioramento della trasparenza nei processi decisionali e delle attività amministrative.

Per tali ragioni, come già riportato nelle premesse, il presente documento va letto parallelamente al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 26/10/2018, che dà conto delle azioni che l'Ateneo ha individuato nel triennio per evitare la contaminazione del tessuto della P.A. del fenomeno corruttivo e le attività atte a garantire gli obblighi di trasparenza.

Il processo di gestione del rischio per l'analisi e la definizione delle aree ha seguito le seguenti fasi:

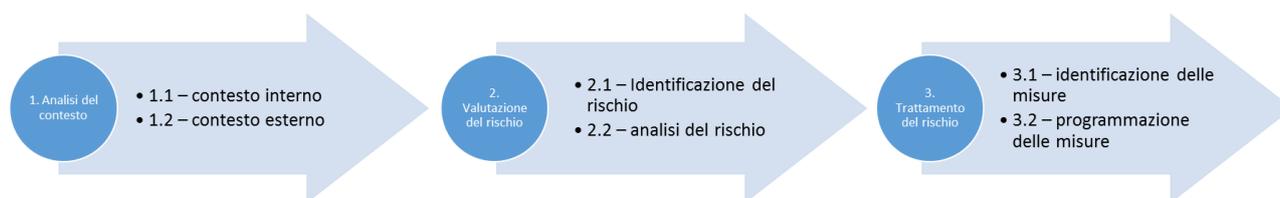


Fig. 4 – fasi gestione del rischio

Il processo, la metodologia utilizzata e i risultati dell'analisi delle aree di rischio corruzione sono dettagliate nel testo del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2018-2020, al quale si rimanda.

(<https://www.unimc.it/resolveuid/4688cb61b06b47d88c9d845d4fa42238>)

Il documento programmatico in merito alla prevenzione alla corruzione e trasparenza sarà oggetto di revisione nel corso del 2019 e dovrà tenere conto della prossima modifica dell'organigramma di ateneo che scaturirà a conclusione del processo in atto di riorganizzazione dell'assetto organizzativo delle strutture amministrative e delle responsabilità degli uffici.

## 5 Comunicazione e trasparenza

La comunicazione ricopre un ruolo centrale per la realizzazione completa del principio di trasparenza e sotto questo punto di vista è immediatamente riscontrabile come “comunicazione” e “trasparenza” sono due concetti inscindibili e rappresentano uno strumento fondamentale per favorire forme diffuse di controllo da parte degli *stakeholder* sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche con il fine di promuovere l'integrità e lo sviluppo della cultura della legalità e prevenire fenomeni di *maladministration*.

Ai sensi del D.Lgs. 33/2013 e delle modifiche apportate dal D.Lgs. 97/2016, che ha introdotto rilevanti innovazioni al quadro normativo in materia di trasparenza, l'Ateneo pubblica documenti, dati e informazioni quotidianamente in uso al personale dell'Ateneo nell'apposita sezione online del sito istituzionale denominata “Amministrazione trasparente”.

The screenshot shows the website header for the University of Macerata (UNIMC) with the slogan "l'umanesimo che innova". It includes a search bar and navigation links. The main content area is titled "Amministrazione trasparente" and features a sidebar with navigation options like "Iscriviti a unimc" and "Unimc Orienta". The main text area contains a heading "Amministrazione trasparente", a play button icon, and a paragraph of text regarding the application of the DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33. Below this, there is a list of sections: "Disposizioni generali", "Organizzazione", "Consulenti e collaboratori", "Personale", and "Bandi di concorso".

Figura 5 – pagina dedicata all'Amministrazione Trasparente

Oltre alla comunicazione istituzionale, l'Ateneo attua e garantisce il diritto di accesso civico generalizzato ai dati e ai documenti ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione obbligatoria. Tenendo presente il fine ultimo della comunicazione e la garanzia della trasparenza, l'Università di Macerata ha avviato un momento di riflessione sulle modalità di comunicazione che, poiché rivolta per lo più ai cittadini, non può assumere una veste puramente istituzionale, bensì ha la necessità di essere fruibile e chiara non solo agli “addetti ai lavori”. A tal proposito, l'Università di Macerata ritiene di procedere ad un puntuale aggiornamento del sito web di ateneo, nella sezione richiamata, ai fini di garantire una maggiore usabilità nel rispetto della “gabbia normativa” di riferimento.

Dal punto di vista della regolarità e dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza, verifica in capo al Nucleo di Valutazione, l'Ateneo ha sempre ricevuto riconoscimenti di merito da parte dell'organo valutatore sia per la sensibilità che viene dimostrata in tema di trasparenza, sia per il forte orientamento all'aspetto comunicativo e alla cultura della trasparenza di tutti gli uffici coinvolti nella pubblicazione dei dati e nell'aggiornamento delle sezioni, mettendo a disposizione, in taluni casi anche informazioni ulteriori rispetto a quelle derivanti dal mero obbligo normativo.

## 6 La performance individuale: sistema di misura delle prestazioni e degli incentivi

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come evidenziato dalla tabella sottostante:

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
NOVEMBRE- DICEMBRE Anno N-1	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Dipartimenti, Aree, Centri) definiti poi all'interno del Piano Performance.
GENNAIO Anno N	2	Assegnazione da parte del Direttore Generale, a seguito di negoziazione, degli obiettivi annuali di struttura ritenuti pertinenti al personale di cat. EP e successiva comunicazione da parte di questi ultimi al personale di categoria B, C e D.
MAGGIO- SETTEMBRE Anno N	3	Monitoraggio intermedio: verifica in itinere tramite colloquio con il personale interessato dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO Anno N+1	4	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo: redazione Relazione annuale anno N-1
GENNAIO-FEBBRAIO Anno N+1	5	Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione
MARZO-MAGGIO Anno N +1	6	Preso atto della valutazione per i provvedimenti di competenza (premialità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Alla restituzione della scheda di valutazione	1	Istanza di revisione per ragioni che attengono esclusivamente ad errori procedurali e formali
Entro 30 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento della Commissione di Conciliazione

Si rimanda al SMVP per la puntuale composizione degli ambiti di valutazione della performance individuale del Direttore Generale e del personale tecnico amministrativo.

## 7 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

(a cura del responsabile dell'Area Ragioneria)

Il raccordo tra ciclo di bilancio e ciclo delle performance o, più in generale, tra budget e obiettivi è stato più volte oggetto delle attenzioni del legislatore e viene ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico. Si segnalano, a tal proposito, il D.Lgs. n. 150/2009 (art. 3, c.1; art. 4), il DL n. 90/2014 (art. 19, c. 10), la L. n. 124/2015 (art. 17, c. 1, lett. r), il DPR n. 105/2016, previsto dal DL 90/2014 (art. 2, c. 1) e, da ultimo, D.Lgs. n. 74/2017, che modifica il decreto n. 150/2009 (art. 5, c. 1, lett. c).

La legge n. 240/2010 (e successivi decreti attuativi), dal canto suo, aveva già previsto per le Università statali l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo, in conformità con la disciplina adottata ai sensi della legge n. 196/2009 (e successivi decreti attuativi) in materia di armonizzazione delle regole e dei sistemi contabili (art.2 c.2). La riforma, come noto, è stata attuata con il D.Lgs. n. 18/2012. Oltre a questa funzione, la legge n. 196/2009 prevede la definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, che – a questo punto è evidente – dovrebbero in qualche modo “dialogare” con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla disciplina sulla performance.)

Sull'argomento è intervenuta, lo scorso 9 novembre 2018, anche l'ANVUR, con apposite “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane”.

Facendo seguito alla sperimentazione già condotta in occasione del piano triennale della performance per il 2018-2020, al fine di impostare, sempre in via sperimentale, ma nel miglior modo possibile in considerazione dei tempi e delle risorse disponibili (il piano strategico 2019/2022 è in fase di approvazione, mentre gli obiettivi operativi sono in fase di assegnazione), con nota prot. n. 22904 del 9 novembre 2018 la Direzione Generale ha fornito alle strutture un foglio EXCEL contenente la scheda da utilizzare per sottoporre agli Organi di governo le proposte di obiettivi operativi da inserire nel Piano triennale della Performance.

Nel prospetto i responsabili hanno inserito tutte le proposte, indipendentemente dal fatto che esse avessero o meno impatto sul budget richiesto. In particolare:

- per le proposte che necessitano di risorse economiche, nella scheda della Direzione Generale ci si è limitati a chiederne una stima di massima;
- correlativamente, nella compilazione delle tre schede di budget, gli stanziamenti richiesti hanno dovuto tenere conto delle proposte di obiettivi operativi che hanno rilevanza economica.

In questa fase, non essendo ancora approvato il piano strategico 2019/2022 e tenuto conto dei tempi necessari per agganciare gli obiettivi indicati nel presente piano agli stanziamenti approvati nel bilancio unico di ateneo di previsione 2019 approvato dal CDA del 20.12.2018 e addivenire così ad un prospetto analitico in cui risulti il puntuale collegamento tra obiettivi e risorse, in questa fase ci si limita ad esporre, come lo scorso anno, una tabella sintetica contenente le risorse complessivamente disponibili, su base annuale, per la realizzazione delle proposte di obiettivi definiti dalle singole strutture in coerenza con il vecchio Piano strategico. Tale tabella dovrà essere letta parallelamente alle tabelle relative l'assegnazione degli obiettivi di struttura.

Al fine di agevolare sia le attività di monitoraggio periodico dell'uso degli stanziamenti evidenziati che quelle di rendicontazione finale, si sta studiando un sistema di identificazione delle scritture connesse agli obiettivi da utilizzare nel corso della gestione.

Tale impostazione modifica in parte quella seguita lo scorso anno e, parallelamente allo studio di strumenti di identificazione puntuale delle risorse legate alle iniziative e alla progettazione di un adeguato sistema di controllo di gestione, rientra nell'ottica del miglioramento continuo teso alla piena integrazione degli obiettivi con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

A regime, si prevede la seguente successione temporale:

- la prodromica definizione, da parte del Direttore Generale, sulla base delle linee programmatiche e degli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, di una prima ipotesi di ripartizione tra i centri gestionali delle risorse certe, o presumibili, su base storica;

- entro il mese di ottobre dell'anno  $t-1$ : la predisposizione delle proposte di budget da parte delle strutture, nell'ottica dei target da raggiungere e dei nuovi obiettivi da pianificare in base al processo di *rolling* del Piano;
- entro il mese di dicembre dell'anno  $t-1$ :
  - o negoziazione budget anno  $t$  tra le strutture decentrate e la *governance*
  - o stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno  $t$ ;
  - o assegnazione/negoziazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno  $t$ ;
- entro il mese di gennaio dell'anno  $t$ : aggiornamento Piano Integrato della Performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con riferimento all'anno  $t$  e attribuzione dei budget.

Di seguito si presenta una tabella sintetica contenente le risorse complessivamente disponibili, su base annuale, per la realizzazione degli obiettivi definiti dalle singole strutture in coerenza con il Piano strategico che necessitano di specifiche risorse finanziarie, garantendo in tal modo, la sostenibilità delle azioni che ne determineranno l'esito.

La tabella si completa con la colonna "Cod" che rappresenta il *tag* che le strutture dovranno utilizzare contabilmente per identificare le operazioni che contribuiranno alla realizzazione dei singoli obiettivi.

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	STRUTTURA	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE A BUDGET 2019	Cod
1.2 - SVILUPPARE L'AMMINISTRAZIONE E APRIRSI AL MONDO	AINT	Dimensione internazionale della formazione: sviluppo del processo di reclutamento degli studenti internazionali (ambiti di miglioramento: servizi agli studenti e digitalizzazione delle procedure)	20.000,00	AINT_1.2_1
	AINT	Dimensione internazionale della formazione: potenziamento della mobilità outgoing degli studenti UNIMC nell'ambito del Programma Erasmus+ rispetto agli studenti iscritti ai Corsi di studio (ambito di miglioramento: servizi agli studenti)	621.000,00	AINT_1.2_2
1.3 - CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	ADOSS	Erogazione borse di studio per studenti meritevoli che si iscrivono al primo anno delle lauree triennali e magistrali a ciclo unico provenienti da altre Regioni ( 30 borse da 2500 euro -voce costo) e per studenti meritevoli che si iscrivono al primo anno delle lauree magistrali, laureati in altro Ateneo ( 10 borse da 2500 euro -voce costo) -indicatore attrattività gruppo A DM 987/2016. L'erogazione delle borse e l'adegauta comunicazione del bando diventano obiettivo sfidante perchè si collocano come anno 0, non essendoci altre esperienze intraprese negli anni passati.	100.000,00	ADOSS_1.3_1
	ATEC	Realizzazione nuovo polo sportivo ricreativo	4.200.000,00	ATEC_1.3_2
	ATEC	Intervento "POR FESR 2014 -2020 Marche - Eventi sismici - Asse 8	7.000.000,00	ATEC_1.3_3
	CLA	Contributo a copertura integrale costo esami di certificazione linguistica di livello intermedio/avanzato a favore di studenti meritevoli dell'Ateneo	10.000,00	CLA_1.3_4

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	STRUTTURA	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE A BUDGET 2019	Cod
2.1 - PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	CSIA	EUM-migrazione e aggiornamento piattaforma editoriale OJS delle riviste EUM (entro Luglio 2019;) - Implementazione e aggiornamento e formazione delle redazioni - (obiettivo congiunto EUM,CSIA)	3.000,00	CSIA_2.1_1
	ARI	Rafforzamento dei servizi di "job placement" a favore di studenti e laureati per agevolarne l'introduzione nel mondo del lavoro (ambito di miglioramento: servizi agli studenti e laureati)	20.000,00	ARI_3.2_1
3.2 - GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	CSIA	Adeguamento network fisico e wireless secondo evoluzione degli spazi dell'Ateneo	183.000,00	CSIA_3.2_2
	CSIA	Adeguamento misure minime di sicurezza secondo gli standard di AGID	60.000,00	CSIA_3.2_3
	CSIA	Attivazione sistema di autenticazione SPID su ESSE3	10.000,00	CSIA_3.2_4
	CISA	Dematerializzazione procedure di carriera degli studenti che accompagnano il percorso formativo: studio di fattibilità - ipotesi procedure dematerializzate - implementazione - verifica	5.000,00	CSIA_3.2_5
	CASB	Automazione del processo di circolazione dei documenti (servizio di prenotazione online e autoprestito)	9.711,20	CASB_3.2_6
	5.2 - RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE	AAGGLL	Implementazione della modalità telematica Titulus organi per la gestione delle sedute degli organi collegiali di governo (Consiglio di amministrazione e Senato accademico)	10.000,00
ARAG		Avvio di UBUDGET	34.000,00	ARAG_5.2_2
			<b>12.285.711,20 €</b>	

Relativamente alla classificazione COFOG di II livello, in coerenza con le disposizioni previste dall'articolo 13, D.lgs. 31 maggio 2011, n. 91, la tabella sopra riportata può essere riconfigurata, limitatamente all'esercizio 2019 nel seguente modo:

MISSIONI / PROGRAMMI	OBIETTIVI PIANO STRATEGICO	RISORSE COMPLESSIVAMENTE DISPONIBILI A BUDGET 2019
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		€ 11.597.711,20
DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	1.3	€ 11.310.000,00
SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	3.1-3.2	€ 287.711,20
RICERCA E INNOVAZIONE		€ 3.000,00
RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	2.1-2.2	€ 3.000,00
RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE		
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		€ 685.000,00
INDIRIZZO POLITICO	1.1-1.2-4.1-4.2-6.2	€ 641.000,00
SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	5.1-5.2-6.1-1.4	€ 44.000,00
<b>TOTALE</b>		<b>€ 12.285.711,20</b>

## 8 Aree di miglioramento

Il presente documento sintetizza il percorso di miglioramento intrapreso dall'Ateneo con riguardo all'intero processo di redazione del Piano stesso, dei suoi contenuti, del raccordo con la programmazione finanziaria, della maggiore condivisione nella formulazione degli obiettivi, dell'affinamento nella definizione degli stessi coinvolgendo sempre più la dimensione politico-didattica.

L'anticipazione a gennaio della rendicontazione degli obiettivi rappresenta senza dubbio un elemento virtuoso introdotto nel ciclo della performance che esprime pienamente la naturale consequenzialità tra risultati ottenuti e programmazione degli obiettivi futuri.

L'esperienza acquisita nel corso dei cicli precedenti e le osservazioni del Nucleo di Valutazione, benché l'Ateneo non è ancora stato oggetto di feedback a cura dell'Anvur, ha permesso di individuare ulteriori elementi utili al miglioramento complessivo e continuo dell'intero impianto dedicato al ciclo della performance e nella fattispecie riguardo i contenuti del piano è possibile individuare i seguenti ambiti di intervento, che non hanno, tuttavia, la pretesa di essere adottati nel breve periodo:

- individuazione di valori "soglia" per affinare la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (non raggiunto, parzialmente raggiunto, raggiunto);
- potenziamento della performance organizzativa di struttura e declinazione di obiettivi operativi a livello dei responsabili di U.O.;
- sviluppo di strumenti di contabilità analitica che permettono la puntuale rendicontazione degli obiettivi operativi in termini di budget;
- maggiore integrazione con anticorruzione e trasparenza;
- ottimizzare le fasi del processo al fine di adottare la distinzione sistematica tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi di progetto.