



**unimc**  
UNIVERSITÀ DI MACERATA

# **Piano triennale della Performance**

*/ triennio 2020-2022*





## Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	5
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO .....	8
2.1	Quadro generale.....	8
2.2	Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni.....	8
2.3	Mandato istituzionale e Missione .....	12
2.4	Analisi del contesto .....	13
2.5	Il piano strategico 2019-2022 .....	22
2.6	La programmazione triennale .....	24
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALL'ATENEO ALLE STRUTTURE .....	25
3.1	La Performance di Ateneo .....	26
3.1.1	La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza.....	28
3.2	La performance della Direzione .....	28
3.3	La performance di struttura .....	29
3.3.1	Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	44
4	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO.....	45
5	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....	46
6	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI.....	48
7	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	49
8	AREE DI MIGLIORAMENTO.....	52

## 1 Presentazione del Piano

Il presente documento rappresenta il **Piano della Performance 2020-2022** 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, così come modificato dal Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Nell'impostazione dello stesso si è altresì tenuto conto del documento ANVUR *“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”*, della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione approvata dallo stesso organo il 28/10/2019, della *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”* approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in data 20 dicembre 2017 (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) e delle *“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane”* approvate con delibera ANVUR n. 18 del 23 gennaio 2019.

Il Piano sviluppa, in una logica sistemica, la pianificazione delle attività amministrative e tecniche dell'Ateneo in ordine alla performance, tenendo conto delle linee strategiche dello stesso 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.

L'articolo 10 del D. Lgs. n. 150/2009, al comma 1, prevede che il Piano sia redatto con l'obiettivo di assicurare *“la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”*. Esso 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), ponendosi in linea di continuità con le azioni declinate nel Piano strategico 2019 / 2022, approvato nella seduta del CdA del 22 febbraio 2019, che hanno fino ad ora *“tracciato il cammino”* a cui si è ispirato l'Ateneo.

Il presente documento inoltre dev'essere letto parallelamente al **Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022**, approvato dal Consiglio di Amministrazione il

31/01/2020, 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.

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 uguali 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.

La misurazione e la valutazione della performance sono volte anche alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Al fine di rendere la performance uno strumento di gestione, piuttosto che un mero adempimento burocratico, in continuità con la *ratio* sottesa al processo di riorganizzazione delle strutture dell'Ateneo, conclusasi nei primi mesi dell'anno 2019, e tenendo sempre nella 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 Aree, dei Centri e dei Dipartimenti. Anche per le strutture decentrate (dipartimenti), quindi, viene rispettata la catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale.

Occorre sottolineare che l'Università degli Studi di Macerata ha adottato la modalità di anticipare la rendicontazione degli obiettivi di performance ai primi mesi dell'anno, così 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 2019-2022 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

---

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

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 vigente, approvato dal CdA del 20/12/2019.
- **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 esplicita con lungimirante chiarezza l'obiettivo di coniugare la tradizione sociale e umanistica con le esigenze della contemporaneità e dell'innovazione, ponendo sempre una particolare attenzione allo studente che rappresenta senza alcuna ombra di dubbio la centralità della nostra università. Una centralità che ha l'obbligo di tradursi in servizi culturali, sanitari e sportivi, richiedendo l'intervento di una adeguata politica.

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 piccole e medie 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, 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, che è stata interessata nel 2019 da un processo di riorganizzazione, si incentra, nelle sue principali dimensioni della didattica e della ricerca, su 5 dipartimenti, 3 scuole di specializzazione e 1 scuola di studi superiori, ricoprendo 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.

In 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 (personale).

Tab. 1 – andamento popolazione studentesca

POPOLAZIONE STUDENTESCA	2016/2017	2017/2018	2018/2019
<b>Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea</b>			
Iscritti (al 31/07)	10.356	10.140	10.473
<i>di cui immatricolati (L e LMCU al 31/07)</i>	<i>1.839</i>	<i>1.696</i>	<i>1.800</i>
<b>corsi post-laurea</b>			
Iscritti Dottorato, Master, Scuole di Specializzazione e corsi di perfezionamento (al 5/1/19)	460	430	421
Iscritti ai Percorsi formativi 24 cfu (al 5/1/19)	-	2.055	1.750

Fonte: MIA dati estratti il 17/01/2020

Tab. 2 – andamento personale docente

PERSONALE DOCENTE	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Professori Ordinari	72	71	67
Professori Associati	103	114	120
Ricercatori Universitari	109	89	88
<b>Totale</b>	<b>284</b>	<b>274</b>	<b>275</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati CSA estratti in data 08/01/2020

Tab. 3 – andamento personale tecnico amministrativo

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Dirigenti	1	1	1	1
Cat. EP	13	10	11	12
Cat. D	87	85	84	80
Cat. C	162	158 <sup>(*)</sup>	156 <sup>(**)</sup>	170 <sup>(***)</sup>
Cat. B	7	7	7	8
CEL	7	7	11	11
<b>Totale</b>	<b>277</b>	<b>268</b>	<b>270</b>	<b>282</b>

Fonte: nostre elaborazioni su dati CSA estratti in data 08/01/2020

(\*) Non sono comprese 7 unità di personale a tempo determinato

(\*\*) Non sono comprese 5 unità di personale a tempo determinato

(\*\*\*) Non sono comprese 8 unità di personale a tempo determinato

Per una più approfondita analisi si rimanda al seguente link <https://www.unimc.it/it/sostenibilita/ateneo-in-cifre>

## I corsi a.a. 2019/2020

DIPARTIMENTO DI  
**ECONOMIA E DIRITTO**  
economiaediritto.unimc.it

### LAUREE TRIENNALI

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

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 77** Consulenza e direzione aziendale

**LM 77** Mercati ed intermediari finanziari

con *Curriculum*

International Finance and Economics

> **In lingua inglese**

> **Anche 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 doppio** con l'*Università di Orléans* / FRANCIA e a **titolo multiplo** 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>

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

### LAUREE MAGISTRALI

**LM/SC-GIUR** Scienze giuridiche per l'innovazione

**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**

> **Anche a titolo doppio** con l'*Università di Oviedo* / SPAGNA

**LM 85** 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**

> **Anche a titolo doppio** 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

> **Anche a titolo doppio** con l'*Università di Clermont Auvergne* / FRANCIA

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

> **Anche a titolo doppio** con l'*Institute Catholique di Toulouse* / FRANCIA

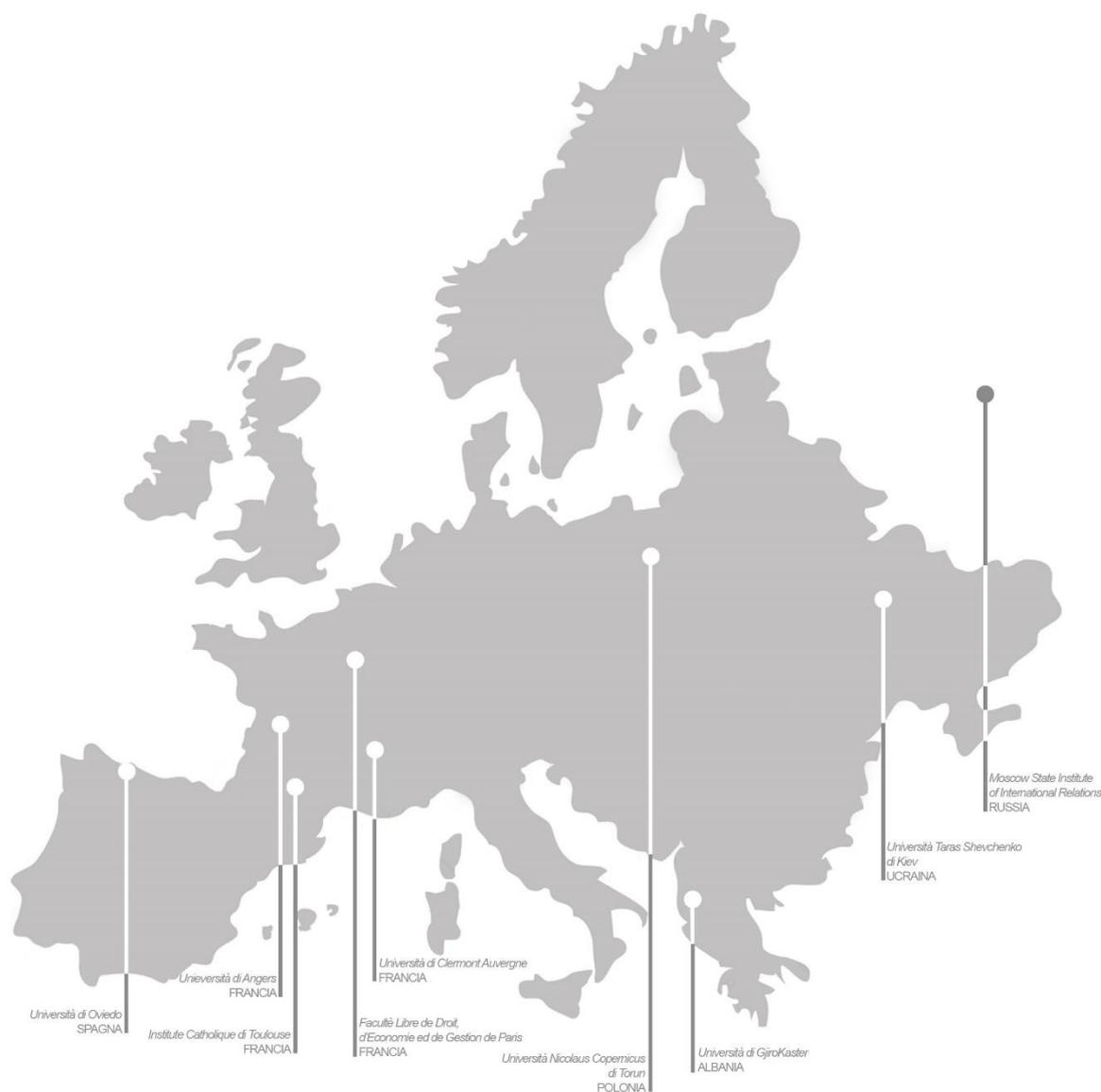
**LM 84** Ricerca storica e risorse della memoria <sup>1</sup>

> **Anche a titolo doppio** con l'*Università di Gjirokaster* / ALBANIA

# il futuro dal cuore antico

<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

Sul fronte dell'internazionalizzazione, l'Ateneo mantiene costante il numero di accordi internazionali per corsi a doppio titolo o titolo multiplo che nell'a.a. 2019/2020 si attestano a 9.



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

Dal punto di vista degli accordi internazionali, risultano stipulati 185 *international agreements* Erasmus con sedi estere per oltre 800 posti scambio in 25 Paesi e oltre 30 accordi di collaborazione extra Erasmus in oltre 14 paesi extra UE. L'attività di mobilità internazionale (studenti e docenti) dell'Ateneo maceratese risulta particolarmente vivace e attiva sia in *incoming* che in *outgoing*.

Risultano oltre 3.000 gli studenti con cittadinanza straniera iscritti all'Ateneo (in tutte le tipologie di corsi offerti – corsi di laurea, master, dottorato, scuole di specializzazione, corsi di formazione, ecc.) rispetto ai quali il 13,22% nei soli Corsi di Laurea.

In merito dell'attrattività di studenti internazionali rispetto ai corsi di laurea, si registra nell'anno accademico 2018/2019 un valore incoraggiante rispetto al trend storico degli ultimi periodi osservati. L'analisi della provenienza geografica tende a confermare un'"elevata" attrattività

dall'area Sud Asiatica, dalla Federazione Russa e repubbliche ex sovietiche e dall'area Balcanica/Est europea.

Parte del grado di attrattività è determinato dalla presenza di Corsi a doppio titolo o titolo congiunto, e dei corsi di studio cosiddetti "internazionali", ovvero caratterizzati dall'erogazione degli stessi prevalentemente in lingua inglese e da un profilo di connotazione prettamente internazionale sia per quanto riguarda gli obiettivi del corso che gli sbocchi occupazionali.

Di seguito un focus sul numero di studenti internazionali iscritti ai Corsi di laurea negli ultimi 5 anni accademici.

**Tab. 4 – andamento studenti internazionali**

Tipologie di iscritti	2014/2015		2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
iscritti a lauree, lauree magistrali e lauree magistrali a ciclo unico (di cui doppi titoli)	440	(45)	420	(42)	444	(41)	434	(54)	448	(188)
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)	176	(75)

Fonte: ESSE3, dati al 22.01.2020

### 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 si ispira ai principi laici, pluralisti e liberi da ogni condizionamento e promuove il libero svolgimento delle attività di studio, insegnamento e ricerca. Intende rimuovere ogni ostacolo all'accesso agli studi, garantendo pari opportunità e diritto allo studio attraverso l'inclusione, ponendo gli studenti al centro della missione istituzionale. L'Ateneo si rivolge quindi ad essi curandone unicità e integralità 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'Università degli Studi di Macerata ha una solida tradizione e una connotazione identitaria specifica e fortemente focalizzata nell'ambito delle scienze umane e delle scienze sociali; i corsi attivati nell'Ateneo, come precedentemente richiamato, coprono infatti l'area giuridica, letteraria, storica, filosofica, linguistica, dei beni culturali, delle scienze politiche, delle scienze economiche, delle scienze dell'educazione e delle scienze della comunicazione.

Nel difendere questa forte specificità, dove nel mondo globalizzato sembra prevalere sempre più la sfera scientifico-tecnologica, l'Ateneo di Macerata ha saputo coniugare la propria tradizione al concetto di innovazione e contemporaneità racchiudendo nel payoff del suo logo l'attuale ambizione strategica: *l'umanesimo che innova*.

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, perché si è convinti che "le *Humanities* stanno conoscendo una nuova primavera", in quanto non più "considerate esclusivo e vetusto retaggio del

passato”, ma oggetto di “ri-scoperta e valorizzazione” finendo per “incontrare e fecondare percorsi formativi e professionali prima preclusi”.

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 intende porsi come *driver* a supporto dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio, capace di offrire idee, proposte soluzioni per il consolidamento e lo sviluppo dei fattori di innovazione e di crescita attraverso uno sguardo sempre più crescente all'internazionalizzazione e alla contaminazione dei saperi.

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 (come il recente susseguirsi di Ministri a capo del dicastero dell'Università e della ricerca), e il perdurare dell'assenza di strategie del sistema universitario di lungo periodo, a fronte di politiche nazionali di breve respiro. Interventi favorevoli sembrano essere stati inseriti nella Legge 30 dicembre 2018, n. 145 (legge di stabilità 2019), e poi in parte confermati nella Legge 27 dicembre 2019, n. 160 (legge di stabilità 2020), che tuttavia non posseggono ancora le caratteristiche per individuare un'inversione di tendenza concreta che si innesti in una visione strategica di lungo periodo.

Un primo elemento potrebbe essere rappresentato dall'incremento, minimo e insufficiente, della dotazione del **Fondo per il finanziamento ordinario** delle Università a livello di sistema, che in ogni modo, per effetto dei criteri di ripartizione, non si ripercuote proporzionalmente sulla quota spettante all'Ateneo Maceratese.

L'anno 2019 ha visto assegnate all'Università di Macerata, per la sola parte inerente la quota base, la quota premiale e l'intervento perequativo, un peso pari allo 0,54% (0,55% nel 2018) corrispondente alla quota parte delle risorse totali messe a disposizione a livello di sistema, raggiungendo lo 0,52% (0,53% nel 2018) per la sola quota base, lo 0,61% per la quota premiale (come lo scorso anno, per effetto dell'accordo di programma post-sisma UNIMC-MIUR) e lo 0,39% (0,33% nel 2018) per l'intervento perequativo.

Il *gap* registrato corrisponde ad una perdita di gettito FFO (in termini di quota base, quota premiale e intervento perequativo) di circa 300 mila Euro. In particolare, la percentuale calcolata del peso dell'Ateneo sul sistema universitario per la quota premiale (0,54%) è inoltre molto inferiore rispetto allo 0,61% del 2016, con ripercussioni negative in termini di FFO prospettico quando, nel 2020,

cesseranno gli effetti dall'accordo di programma che ha garantito la percentuale di peso del 2016 fino al 2019.

Ulteriore elemento di criticità è rappresentato dall'introduzione della *no-tax area* (Legge 11 dicembre 2016, n. 232) della quale non si riscontra un'applicazione adeguata, malgrado si possa condividerne il principio ispiratore. Infatti, da un lato si rileva l'introduzione, di fatto, a livello di sistema, di una "calmierazione" degli importi dei contributi onnicomprensivi, a scapito dell'elemento competitivo degli Atenei, depotenziandoli della leva delle "politiche contributive"; dall'altro l'inefficienza del meccanismo di "ristoro" introdotto, risulta insufficiente a coprire le "perdite" registrate per effetto dell'applicazione della norma (importo assegnato 449.505 Euro a fronte di un mancato introito di circa 1.000.000 Euro).

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, non tanto dal punto di vista dei danni materiali, bensì dai ritardi burocratici della "macchina della ricostruzione", che continuano ad influenzare in qualche modo la scala di priorità degli interventi e delle iniziative, specie nel campo edilizio e organizzativo gestionale.

Per quanto concerne la **riuscita negli studi universitari**, dal XXI Rapporto AlmaLaurea sul Profilo dei laureati, emerge che l'età media nazionale alla laurea è oggi pari a 25,8 anni mentre era di 27,1 anni nel 2006 (pre-riforma). In particolare, risulta di 24,6 anni per i laureati di primo livello, 27 anni per i magistrali a ciclo unico e 27,3 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 rispetto 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 26,4 anni (26 lo scorso anno) per il complesso dei laureati, varia tra i 25,2 anni (24,8 lo scorso anno) per i laureati di primo livello, i 28,1 anni (27,4 lo scorso anno) per i magistrali biennali, e i 27,6 anni (27 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 88,9%, gli intervistati dell'Ateneo maceratese spingono tale percentuale al 89,5%.

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



Fonte: AlmaLaurea

Tab. 5 - Rapporto 2019 sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati

Tra le opportunità offerte dal contesto esterno rimangono senza dubbio i **Dipartimenti di eccellenza** (Legge 232/2016); due dipartimenti targati Unimc risultano inclusi tra quelli finanziati: 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 ha confermato il grado di eccellenza raggiunto nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica delle nostre strutture, con conseguenti ripercussioni nella reputazione dell'Ateneo; *in secundis*, 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.

Tra le opportunità che si apriranno nell'anno in questione, la decisione dell'Ateneo di aderire al **progetto Good Practice (GP)**, giunto alla sua sedicesima edizione, con l'obiettivo di incentivare un monitoraggio costante della performance organizzativa e un miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia dei propri servizi amministrativi. Il progetto, coordinato dal Politecnico di Milano (MIP), nell'ultima edizione ha visto 37 partecipanti tra Atenei e Scuole.

Le tradizionali rilevazioni di efficienza e di efficacia, oggettiva e percepita, sono realizzate con la metodologia del *benchmarking* che, tramite la misurazione e la comparazione delle prestazioni di costo e di qualità dei servizi di supporto offerti dagli atenei partecipanti, intende fornire elementi conoscitivi a supporto della gestione del ciclo della performance.

L'adesione dell'Ateneo assicura senza dubbio un'importante occasione di confronto e di stimolo al miglioramento continuo sia dal punto di vista dell'efficienza dei servizi nell'ambito di un più strutturato controllo di gestione – basato sull'*Activity Based Costing* – che nell'ambito dell'*ascolto* delle opinioni degli *stakeholder* attraverso rilevazioni di *customer satisfaction* che andranno ad affiancarsi/sostituirsi a quelle avviate in autonomia dall'Ateneo.

#### 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>- Ranking dell'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e consolidamento reputazionale</li> <li>- Adesione al progetto <i>Good Practice (GP)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criteri di ripartizione del fondo di finanziamento ordinario</li> <li>- Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di breve respiro</li> <li>- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</li> <li>- Criticità post-sisma del sistema territoriale</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.

Omogeneità, compattezza scientifica e disciplinare insieme alle dimensioni medio-piccola, rappresentano senz'altro un punto di forza per un Ateneo che ha nella sua vocazione strategica la "particolare cura dello studente": sono tutti elementi che consentono di realizzare percorsi

formativi tenendo in considerazione le peculiarità dei singoli e facendo leva su didattica, servizi e ambienti di apprendimento.

La dimensione dell'Ateneo che insiste in un "campus urbano di storica configurazione" necessita di assetti funzionali e inclusivi di competenza delle istituzioni territoriali, nonché di una visione strategica comune per lo sviluppo del sistema territoriale. Tale elemento dovrebbe rappresentare un'opportunità di attrattività che, tuttavia, non è ancora pienamente sfruttata; il concetto di "città universitaria" non può prescindere da una fattuale e attiva collaborazione delle istituzioni presenti nel territorio.

Il consolidamento qualitativo e reputazionale dell'Ateneo, che trova conferma nel posizionamento delle classifiche nazionali e internazionali, nonché della valutazione di accreditamento dell'Ateneo, non si rispecchia perfettamente nel trend delle **immatricolazioni** che, dopo un andamento positivo registrato negli ultimi anni, ha visto una lieve flessione nell'ultimo periodo rilevato. La costruzione della reputazione è un'opportunità per l'Ateneo che dipende sia dall'impegno dell'istituzione che da condizioni di contesto spesso influenzate da fattori esogeni.

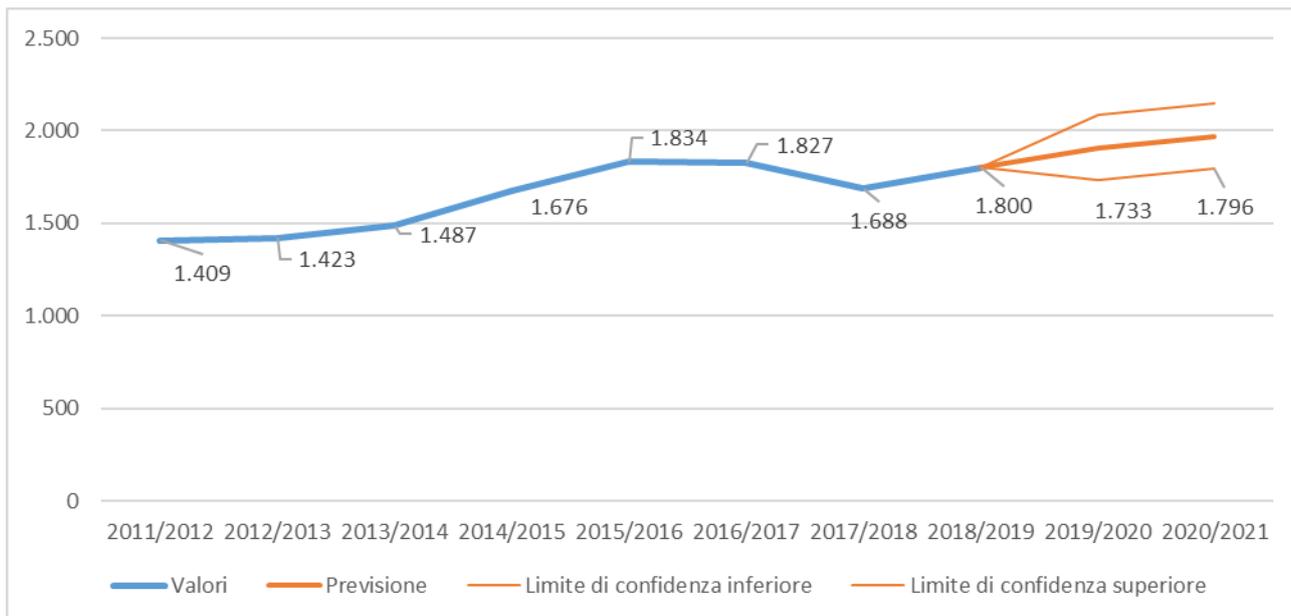
Per inquadrare il posizionamento dell'Ateneo occorre collocarlo nell'ambito delle tendenze nazionali. Nella seguente serie storica sulla base dei dati dell'ANS (Anagrafe Nazionale Studenti) viene evidenziato il rapporto tra gli immatricolati dell'Università di Macerata e il numero complessivo degli iscritti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

Ateneo	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Macerata	1.409	1.423	1.487	1.676	1.834	1.827	1.688
ITALIA	257.583	248.957	246.630	247.227	250.672	261.530	264.443
UniMC/ITALIA	0,547%	0,572%	0,603%	0,678%	0,732%	0,699%	0,638%

Fonte: dati ANS aggiornati al 20/01/2020

**Tab. 6 – andamento immatricolati**

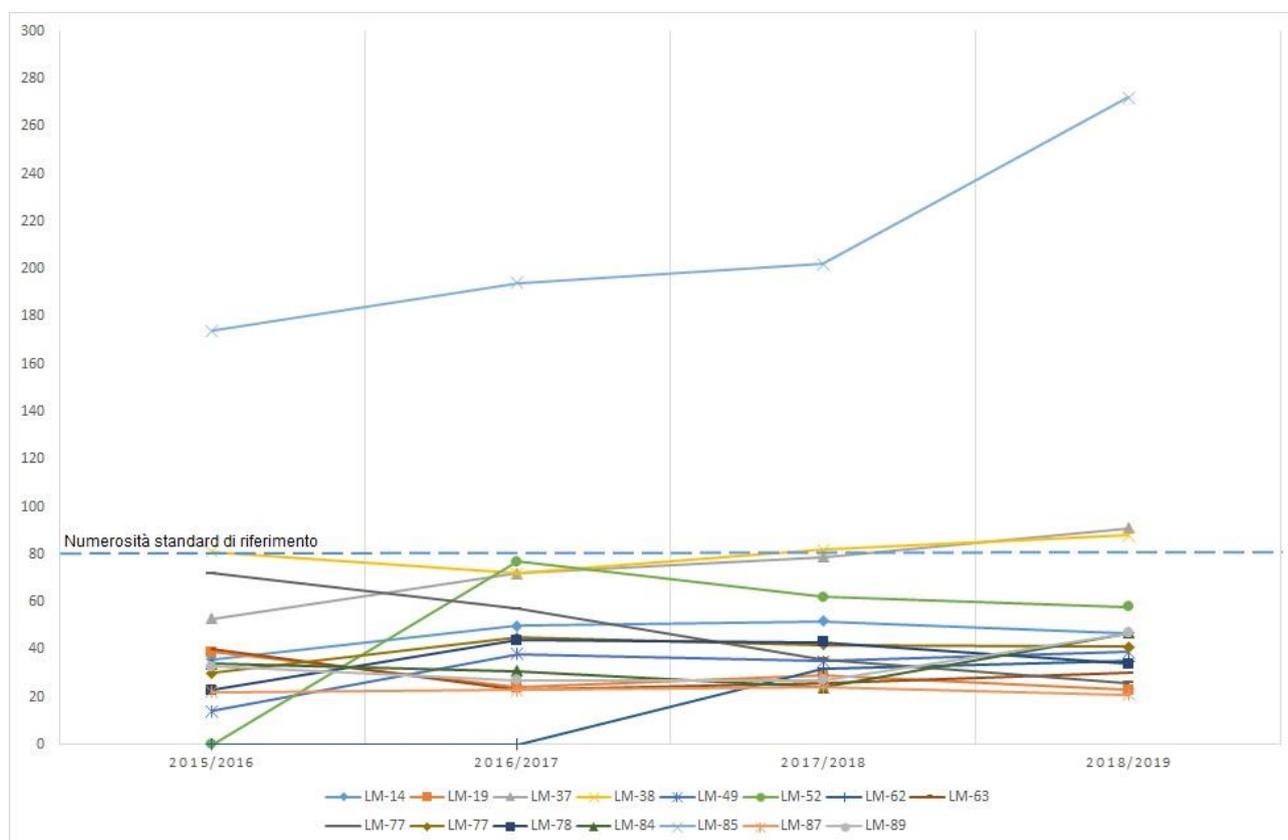
Nel quinquennio 2011/12 – 2015/16, l'Ateneo di Macerata ha avuto un trend di immatricolazioni estremamente positivo, con un aumento del +30%, tale da farne un "caso" nazionale assieme a pochissimi altri Atenei, con un assestamento/consolidamento nell'a.a. 2016/17 che non ha trovato però conferma nell'anno successivo rilevando, infatti, una flessione del -7,81%. Tuttavia, per un puro esercizio statistico, che non può tener conto dei fattori esogeni 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%, e considerando i dati in nostro possesso relativi all'anno accademico 2018/2019, la tendenza degli iscritti negli anni accademici 2019/20 e 2020/21 potrebbe seguire un andamento costante sulla base del limite di confidenza inferiore, come evidenziato nel grafico sottostante. Tale tendenza infatti risulta già parzialmente confermata dall'andamento delle immatricolazioni rilevato dal Monitor Integrato di Ateneo per l'a.a. 2019/20 che alla data del 18/01/2020 registra un numero di immatricolati pari a 1.694.



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

Fig. 2 – proiezione immatricolati

Un'attenzione particolare merita ancora una volta l'attrattività dell'**offerta formativa** delle lauree magistrali in quanto rispetto ai 15 corsi di laurea magistrale attivati, solo tre 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.



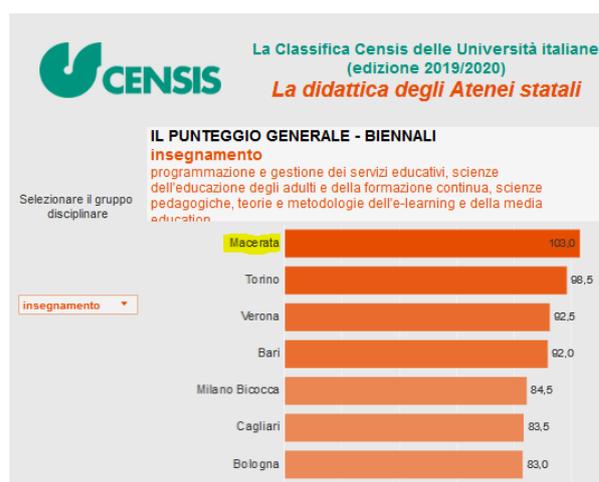
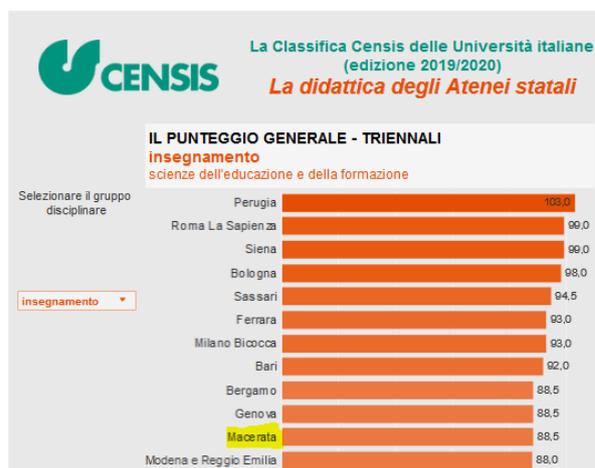
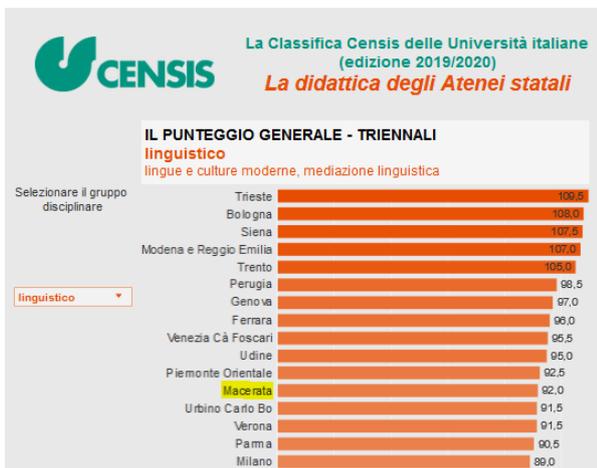
Fonte: nostra elaborazione su dati MIA al 27/07/2019

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.

Sempre con riferimento al contesto esterno, l’Università di Macerata si annovera anche quest’anno tra gli **Atenei statali di medie dimensioni**, posizionandosi nella *top-ten* (scendendo di un gradino rispetto la classifica dell’anno precedente), secondo quanto è emerso dal Censis in “Le classifiche delle Università italiane (edizione 2019/2020)”.

Ponendo un focus sulla didattica dei corsi di laurea triennale, l’Ateneo rimane nella *top-ten* nel gruppo disciplinare dell’insegnamento e si posiziona nella dodicesima posizione nell’ambito linguistico. Tra i corsi di laurea magistrali (biennali) è meritevole di attenzione il primo posto raggiunto dall’Ateneo nel gruppo disciplinare dell’insegnamento, nella fattispecie dal Corso di Laurea in Scienze pedagogiche. Da notare inoltre il nono posto raggiunto nell’ambito linguistico e il settimo posto nel gruppo disciplinare politico-sociale.





Nell'ambito della ricerca scientifica, si ritiene di dover menzionare il dato relativo ai **docenti non attivi**; secondo quanto emerge dall'analisi svolta in occasione della valutazione interna della ricerca scientifica e metodologica (VTR) nel triennio 2016-2018, esso 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 96,82% (in calo rispetto al 98,14% registrato nel precedente triennio).

Nel contesto interno non può non considerarsi il **processo di riorganizzazione amministrativa** completato dall'Ateneo nel 2019 e culminato con l'assetto organizzativo riprodotto graficamente nella successiva figura.

A distanza di tempo dal profondo processo di riorganizzazione amministrativa avvenuto nel 2013, è sembrato del tutto normale e fisiologico riflettere sui risultati conseguiti. La suddetta valutazione ha comportato l'adozione di parziali misure di adeguamento dettate dalle mutate esigenze e dai cambiamenti in atto nel sistema universitario e nel contesto di riferimento.

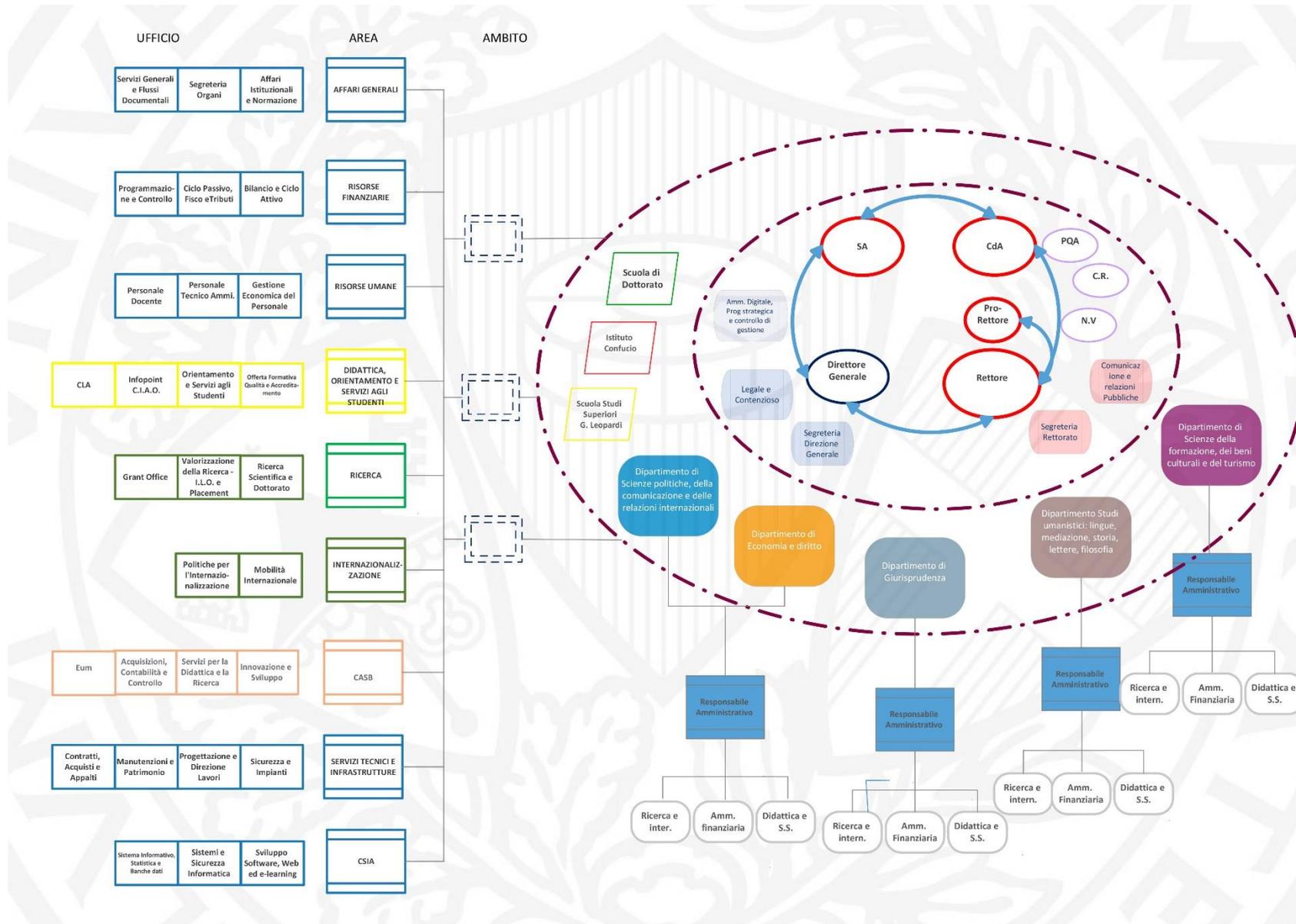
Il processo di riorganizzazione delle strutture amministrative e didattiche dell'Ateneo, terminato con l'adozione dell'ultimo atto a maggio 2019, si ispira ai seguenti criteri:

- Incremento del dato di tenuta e risposta dell'organizzazione nel suo complesso, attraverso la ricerca di assetti organizzativi più coesi e la sperimentazione di formule di coordinamento tra strutture.
- Gestione accentrata delle attività contabili con finalità di snellimento operativo, alleggerimento di strutture con basso impatto nella gestione economico-finanziaria e conseguimento di economie organizzative e contrattuali nell'utilizzo di U-Gov.
- Maggiore valorizzazione delle opportunità offerte dalla contabilità economico patrimoniale (COEP) a fini di programmazione complessiva delle risorse. Integrazione più strutturata della programmazione economico finanziaria e di bilancio con il ciclo della Performance.
- Perseguimento del maggiore coordinamento possibile di tutte le risorse infrastrutturali e patrimoniali nella prospettiva di ottimizzazione dei notevoli interventi di investimento nel relativo settore previsti nel medio periodo.

- Maggiore accentrimento della gestione contratti e gare per lavori, forniture e servizi coniugata con il possibile ricorso per le procedure di valore > 40.000 euro anche a stazioni uniche appaltanti, operanti sul territorio.
- Valorizzazione delle attività di Internazionalizzazione come framework in sinergia tra Didattica e Ricerca in una logica circolare con i Dipartimenti e la didattica delle lingue (Internazionalizzazione della Didattica, Corsi di studio e Dottorato), nell'orizzonte globale delle numerose e strutturate collaborazioni internazionali in corso e in programma.
- Potenziamento del ruolo e della presenza degli EP nei Dipartimenti e maggiore responsabilizzazione del personale di categoria D. Nell'ambito di quanto consentito dal CCNL, valorizzazione del personale di categoria C anche attraverso l'attribuzione di responsabilità di struttura.

A poco meno di un anno dall'applicazione di questo nuovo assetto, al fine di avviare una verifica sugli effetti del processo di riorganizzazione, l'Ateneo ha organizzato, attraverso degli specifici gruppi di discussione, dei momenti dedicati alla raccolta delle opinioni del personale tecnico amministrativo, con l'obiettivo di focalizzarsi sulle criticità emerse e sull'individuazione di eventuali proposte di miglioramento sostenibili. Gli esiti verranno descritti nella prossima Relazione sulla Performance.

# Organizzazione dell'Università di Macerata



## 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>- La specializzazione come fattore rilevante di sviluppo e miglioramento</li><li>- Consolidamento qualitativo reputazionale</li><li>- Mantenimento nella classe dimensionale dei medi atenei secondo la classifica Censis delle Università italiane</li><li>- Dipartimenti di eccellenza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Esigenza di incrementare il numero di studenti stranieri</li><li>- Consolidamento del concetto di "città-universitaria"</li><li>- Necessità di intensificazione del rapporto università-impresa</li><li>- Attrattività lauree magistrali</li><li>- Trend immatricolati</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 per un cambiamento intelligente e continuo, che si pone in stretta continuità con il passato, e che rappresenta l'importante presupposto del presente documento.

L'Ateneo ha approvato nella seduta del CdA del 22 febbraio 2019 il Piano strategico 2019-2022; tale seconda edizione 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 al più ampio confronto con la comunità accademica, gli interlocutori in genere e gli studenti in occasione degli "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*.

Nella consapevolezza 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 obiettivi e strategie. 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.

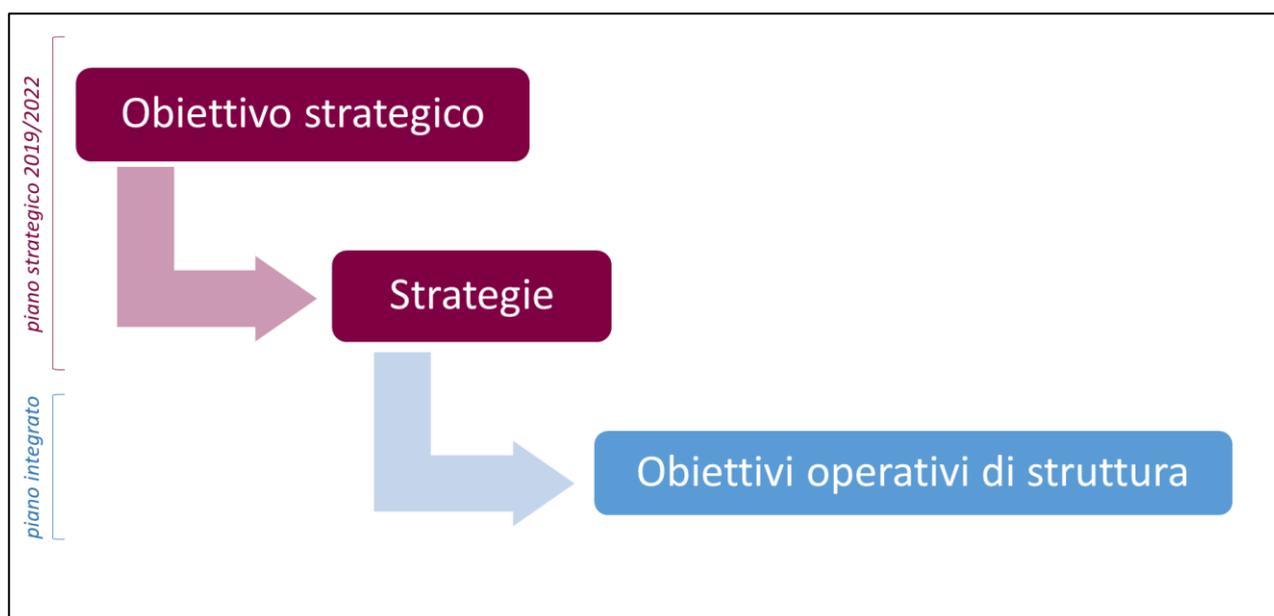


Fig. 3 - Mappa logica del processo di cascading

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

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 le 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.

## 2.6 La programmazione triennale

In una logica sistemica e coerente di coordinamento delle principali linee di programmazione dell'Ateneo, non si può non richiamare il documento di Programmazione triennale 2019-2021, adottato nel rispetto delle linee generali d'indirizzo del Decreto Ministeriale di riferimento (DM 989/2019) e approvato dagli organi accademici l'11/02/2020.

Attraverso una continua logica di riferimenti incrociati, il Programma triennale di Sviluppo (PRO3) si innesta "naturalmente" nel ciclo della performance di Ateneo, modellandosi coerentemente alla visione strategica e inglobandosi perfettamente nel presente Piano. Quest'ultimo infatti sviluppa e include azioni che si sposano con gli obiettivi scelti nella Programmazione triennale, richiamando altresì, in modo opportuno, gli indicatori stabiliti nell'allegato 2 al DD n. 2503/2019 al fine della valutazione della performance di Ateneo.

Nello specifico della Programmazione triennale, l'Ateneo intende perseguire i seguenti obiettivi:

1. Obiettivo A: Didattica
2. Obiettivo D: Internazionalizzazione

Per quanto concerne l'**Obiettivo A** (Didattica) l'Ateneo intende attuare l'**azione a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca, l'azione b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo e l'azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche.** I risultati delle molteplici attività che saranno avviate nell'ambito delle suddette azioni verranno misurati attraverso l'andamento dell'**indicatore A\_a** ovvero la "Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (l, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente" e dell'**indicatore A\_f** ovvero il "Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale".

Con riferimento all'**Obiettivo D** (Internazionalizzazione) l'Ateneo intende perseguire l'**azione a) Esperienza di studio e formazione alla ricerca all'estero,** con particolare riferimento all'**indicatore D\_a** ovvero alla "Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti" e all'**indicatore D\_b,** ovvero "Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero".

Per l'analisi delle azioni e la programmazione di dettaglio, si rinvia al documento di Programmazione Triennale 2019-2021 deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 11/02/2020 e pubblicato sul sito d'Ateneo.

### 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 2020. 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 2020, attraverso una stima di massima.

Una volta definiti gli obiettivi operativi, i responsabili di struttura indicheranno quali stanziamenti approvati dal CdA nel bilancio unico di previsione 2020 sono correlati, in tutto o in parte, agli obiettivi indicati. Eventuali incoerenze tra obiettivi e budget saranno sanate in corso d'anno con apposite variazioni di budget (si veda, a tal proposito, il par. 7).

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.

Il SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), approvato nella versione 2020 il 20/12/2019, 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 2020:

<b>I.P.AT.</b>		
<b>Didattica</b>	<b>Ricerca</b>	<b>Economico-gestionale</b>
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
Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (Indicatore A_a della PRO3 19-21)	Tasso di partecipazione a bandi competitivi	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea	IRAS 2 PO (Indicatore per le politiche di reclutamento pesato per i punti Organico impiegati per le assunzioni nel periodo)	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti
Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (Indicatore D_b della PRO3 19-21)	
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		
Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - (AlmaLaurea)		
<b>Customer satisfaction</b>		
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., in sostanziale continuità con lo scorso anno e coordinati con la Programmazione triennale 2019-2021, 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			Customer satisfaction		
Peso	Indicatore	Target	Peso	Indicatore	Target	Peso	Indicatore	Target	Peso	Indicatore	Target
4%	Dati coerenti inviati dall'Ateneo tramite ANS (Spedizioni 1, 4 e 5)	≥ 99%	10%	N. mobilità outgoing di studenti e laureati attraverso periodo di stage all'estero*	≥ t <sub>1</sub>	12,5%	indice spese di personale	≤ 80%	3%	Media di Ateneo della valutazione dei servizi offerti dalle Segreterie Studenti	≥ t <sub>1</sub>
4%	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>	12,5%	indicatore di indebitamento	≤ 15%	3%	Media di Ateneo sul grado di soddisfazione del personale delle Biblioteche	≥ 7,50
4%	Rapporto dati coerenti esami convalidati e riconosciuti inviati dall'ateneo tramite ans/dati spediti	≥ 99%	10%	n. di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (Obiettivo D_a della PRO3 19-21)	≥ t <sub>1</sub>	12,5%	indicatore di sostenibilità economico finanziaria	≥ 1	3%	Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti dei corsi di studio dell'Ateneo (indicatore C_a della PRO3 19-21)	≥ 90%
4%	Rapporto tra "Laureati con CFU validi per il corso < dei CFU previsti" su "Totale laureati"	< 5%				12,5%	indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	≤ 0			
			* l'anno t-1 si riferisce all'a.a. 2018/19 mentre l'anno t all'a.a.								

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

L'Ateneo ha intrapreso, 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.

Come specificato nel SMVP approvato nella seduta del CdA del 20.12.2019, dalla valutazione dell'anno 2020 si assumono all'interno della misurazione e valutazione della performance del PTA (IVAP) gli indicatori di customer satisfaction relativi ad ambiti, target e pesi sopra individuati.

La puntuale analisi dei risultati rappresenterà, inoltre, uno spunto di riflessione dell'attività programmatica e dei processi gestionali dell'Ateneo.

### 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 alla dimensione relativa agli obiettivi individuali si tratta della valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi operativi formulati dal Rettore, condivisi con il Direttore Generale e relativi a:

- potenziamento delle azioni a supporto dell'internazionalizzazione dell'Ateneo;

- monitoraggio situazione organizzativa strutture dipartimentali e proposte di revisione;
- partecipazione al progetto Good Practice e coordinamento di tutte le azioni e attività relative.

Come da delibera di approvazione del presente Piano per l'anno 2020 tali obiettivi saranno oggetto di specifica nota del Rettore sulla base degli indirizzi guida su cui l'Ateneo intende intraprendere un percorso di miglioramento.

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 a 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 in caso di eventi imprevisti.

### 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 2019, sulla base del monitoraggio del Piano performance 2019-2021 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 sono state 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.

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 2020, 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. La rendicontazione delle attività e la segnalazione di criticità viene formalizzata da parte del Responsabile amministrativo all'interno dell'apposita sezione MIA. 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.

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 all'indicazione delle risorse reputate necessarie per il loro raggiungimento, qualora previste.

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

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Attivazione fascicolo elettronico studente	Attivazione fascicolo elettronico studente e registrazione nello stesso almeno delle domande di immatricolazione	attivazione fascicolo elettronico studente	20%	attivazione 30.06.2020	integrazione documenti che confluiscono nel fascicolo	messa a regime fascicolo completo	
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	Fase 2 dematerializzazione immatricolazioni: creazione di un servizio di immatricolazioni centralizzato di Ateneo e anticipazione iscrizioni a luglio	Creazione di un servizio centralizzato per le immatricolazioni mettendo insieme le competenze svolte dal servizio 2000+ e infopoint) con personale appositamente reclutato; anticipazione immatricolazioni a luglio e conseguente riformulazione della programmazione relativa all'accoglienza, orientamento, ecc	Avvio del servizio centralizzato	30%	30.06.2020			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Gestione informatizzata e integrata di aule, registro docenti digitalizzato	Scelta (analisi di mercato) e acquisizione software per gestione informatizzata e integrata di aule, registro docenti digitalizzato. La soluzione software dovrà essere integrata con i servizi e il contenuto informativo presenti nei sistemi utilizzati in ateneo (es. ESSE3, DSA). - cfr. PAD approvato dal Cda il 28.06,2019	acquisizione e operatività	30%	entro 01/09/2020			
3.1 -ASSICURARE UNA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATIVA, PER IMPLEMENTARE COMPETENZE E FLESSIBILITA'	Il monitoraggio e la certificazione delle soft skill (PRO-3)	Scelta (analisi di mercato) e acquisizione di un sistema informativo adeguato in materia di <i>open badge</i> , implementazione	acquisizione e operatività	20%	acquisizione entro 31.12.2020	implementazione		

## Struttura: Area Ricerca - ARI

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2020
					2020	2021	2022	
<b>1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, FAVORIRE LA COMMUNITY, RIDURRE LA COMPLESSITA'</b>	Implementazione e pieno utilizzo di un sistema integrato di e-recruitment ai fini della implementazione delle Strategie HR - Excellence in Research *	1. Implementazione e pieno utilizzo di un sistema di e-recruitment per la ricezione delle candidature per il reclutamento di assegnisti e borsisti di ricerca (piattaforma PICA/Cineca); 2. Gestione a regime delle procedure concorsuali per borsisti e assegnisti di ricerca attraverso la piattaforma PICA; 3. Mantenimento della piattaforma in uso per la ricezione e gestione delle candidature ai Bandi dottorato di ricerca	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	30%	100%			Costo annuale PICA
<b>2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' ED IN DIALOGO COSTANTE CONI TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE ED INTERNAZIONALE</b>	Adozione di un modello uniforme da utilizzare per la relazione annuale sulla ricerca di Ateneo in linea con il Sistema di Assicurazione della Qualità	Elaborazione della relazione annuale della ricerca di Ateneo (di base e applicata) che includa il rapporto di riesame dei Dipartimenti, redatto sulla base di un modello uniforme	Relazione annuale sulla ricerca di Ateneo elaborata includendo i rapporti di riesame dei dipartimenti (di ricerca e terza missione) adottando un modello comune	35%	on			
<b>3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE, IN UNA PROSPETTIVA DI PIENA INCLUSIVITA'</b>	Confronto tra le competenze professionali richieste dalle imprese e la formazione disciplinare degli studenti e dei laureati UNIMC. Abbinamento domanda - offerta di lavoro particolarmente durante l'evento del Career Day e nelle attività similari	1. Analisi delle specifiche competenze "trasversali" di studenti e laureati in linea con l'evoluzione del business aziendale e delle esigenze dei territori; 2. Impostazione di un applicativo informatico per la gestione dell'abbinamento tra i profili formativi disciplinati di studenti/laureati e le esigenze delle imprese, particolarmente in occasione del Career Day e in eventi similari.	Attività da realizzare in funzione di: - analisi - implementazione - gestione	20%	test entro 30.6.2020			
<b>5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	Validazione dei prodotti della ricerca nel catalogo IRIS U-PAD in collaborazione con CASB *	1. Perfezionamento del processo di validazione dei prodotti scientifici in collaborazione con l'Ufficio Ricerca, il CASB e le Strutture dipartimentali; 2. Rafforzamento della procedura di validazione dei prodotti presenti in IRIS U-PAD	Numero prodotti validati	15%	1.400			

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Struttura: Area Internazionalizzazione - AINT

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2020
					2020	2021	2022	
1.2 POTENZIARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE	Dimensione internazionale dell'offerta formativa: sviluppo e consolidamento del processo di reclutamento degli studenti internazionali *	1. Configurazione delle procedure e delle attività assegnate alle Strutture coinvolte nel processo di reclutamento di studenti internazionali: Area Internazionalizzazione - Dipartimenti - Area per la Didattica, l'Orientamento e i Servizi agli Studenti/ADOSS - Centro Linguistico di Ateneo/CLA - Scuola di Dottorato/SDA; 2. Perfezionamento della procedura di "application on line" delle candidature degli studenti internazionali (coordinamento Area Internazionalizzazione - Strutture coinvolte: Area per la Didattica, l'Orientamento e i Servizi agli Studenti/ADOSS e Dipartimenti); 3. Coordinamento dei servizi per gli studenti internazionali (es.: International welcome desk); 4. Applicazione del processo di reclutamento studenti internazionali;	Percentuale di realizzazione - S.A.L.	35%	80%	100%		
1.2 POTENZIARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE	Dimensione internazionale della formazione: promozione della mobilità outgoing degli studenti iscritti ai corsi di studio UNIMC nell'ambito del Programma Erasmus+	1. Potenziamento dei servizi di supporto agli studenti nella fasi propedeutiche alle mobilità Erasmus; 2. Emissione del Bando Erasmus Studio anche in lingua inglese; 3. Organizzazione di incontri informativi e di orientamento del Programma Erasmus+ anche presso i Dipartimenti per illustrare e approfondire i contenuti e le finalità dei bandi Erasmus e della dimensione internazionale della formazione. (obiettivo operativo che concorre anche al rafforzamento dell'indicatore D_a -PRO 3)	Rapporto tra gli studenti iscritti e gli studenti in mobilità Erasmus a.a. 2019/2020	30%	≥ 3,1%	≥ 3,3%		
1.2 POTENZIARE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE	Dimensione internazionale della formazione: potenziamento di CFU conseguiti all'estero	1. Potenziamento di bandi mobilità internazionale per ricerca tesi all'estero e promozione di bandi per tirocini in sedi non coperte da Erasmus traineeship; 2. Analisi delle Strutture amministrative coinvolte nel processo di riconoscimento e validazione di CFU esteri ( Area Internazionalizzazione - Area per la Didattica, l'Orientamento e i Servizi agli Studenti/ADOSS - Dipartimenti - Centro di Servizio per l'Informatica di Ateneo/CSIA - Ufficio Amministrazione digitale, progettazione strategica; 3. Ottimizzazione del processo di acquisizione di CFU esteri rispetto alle attività di studio, tirocinio, ricerca tesi all'estero, anche in ordine alle rilevazioni ministeriali (fonte dati Anagrafe Nazionale degli Studenti/ANS);	Proporzione di CFU conseguiti all'estero (per attività di studio, tirocinio, ricerca tesi) rispetto al numero di CFU conseguiti dagli studenti iscritti a.a. 2018/2019 (fonte dati ANS) (PRO3, INDICATORE D_a)	35%	≥ 2,5%	≥ 3%		

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Struttura: Area affari generali - AAGG

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Revisione del Regolamento generale di organizzazione nella sezione dedicata al funzionamento degli organi dipartimentali	Revisione del regolamento generale di organizzazione (d.r. n. 33/2014) nel Titolo VI Capo I dedicato ai Dipartimenti e loro organi	predisposizione documento	30%	31.09.2020			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	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 31/12)			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Messa a pieno regime del sistema informatizzato per le verifiche delle autocertificazioni.	Estensione dei dati consultabili attraverso il sistema informatizzato in uso. Dematerializzazione della procedura di richiesta accesso al sistema	n.verifiche mediante sistema interoperabilità/totale veriche richieste	30%	>= 10% rispetto a t-1			

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Struttura: Area risorse umane - ARU

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, FAVORIRE LA COMMUNITY, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Implementazione e pieno utilizzo di un sistema integrato di e-recruitment ai fini della implementazione delle Strategia Excellence in Research *	Implementazione e pieno utilizzo di un sistema di e-recruitment per la ricezione delle candidature e delle domande per il reclutamento di professori e ricercatori. (piattaforma PICA CINECA)	Percentuale di sviluppo e messa a regime	50%	50% (ricezione di tutte le domande da parte dei candidati)	80% (gestione procedure di valutazione da parte delle Commissioni)	100% (completa messa a regime)	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Incarichi di missione: revisione del processo e digitalizzazione dello stesso	Revisione organica dell'applicazione del vigente regolamento sugli incarichi di missione volto all'ingegnerizzazione del processo, attraverso il coinvolgimento dei diversi "attori" degli uffici dell'Area risorse umane e di altre strutture coinvolte nello stesso	definizione modalità operative	25%	30/09/2020			
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Ottimizzazione dell'applicativo gestionale del personale in uso in Ateneo	Acquisizione automatica degli attestati di malattia del pta dal portale INPS all'interno del software gestionale Planet.	ON/OFF	25%	31.05.2020			

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Struttura: Area Servizi Tecnici e Infrastrutture -

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	Intervento di "Restauro, recupero e ristrutturazione edilizia di Villa Lauri di Macerata - 1° stralcio	Conclusione intervento di "Restauro, recupero e ristrutturazione edilizia di Villa Lauri di Macerata - 1° stralcio	conclusione lavori	40%	30.10.2020			1.528.000
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	Nuova sede nuovo "Polo sportivo ricreativo"	Inizio lavori nuova sede nuovo "Polo sportivo ricreativo"	inizio lavori	30%	entro 31.12.2020			3.756.000
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	Intervento "Ampliamento Polo Bertelli"	Inizio lavori "Ampliamento Polo Bertelli"	inizio lavori	30%	entro 31.12.2020			1.450.000

## Struttura: Area Risorse Finanziarie – ARF

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2020
					2020	2021	2022	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Avvio di UBUDGET *	L'obiettivo è definire un modello di budget unico di ateneo che presidi i seguenti aspetti: la centralità della componente autorizzatoria del budget, il raccordo tra la pianificazione di breve e medio periodo, lo sviluppo di un ciclo negoziale tale da consentire il raffronto tra le risorse richieste dalle strutture e gli obiettivi che esse si propongono di raggiungere, la logica di costruzione di un complessivo equilibrio basato sulle componenti economica e finanziaria. A tale fine, <b>il processo di budgeting</b> - finora portato avanti su schede e fogli excel create allo scopo - <b>viene messo a sistema all'interno del sistema informativo UGOV</b> , ponendo le basi per il raccordo tra ciclo di bilancio e di performance e per la gestione integrata dei dati di bilancio (preventivi e consuntivi) in ottica di avvio e sviluppo del controllo di gestione.	ON/OFF	50%	31/12/2020			€ 34.000
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Implementazione e messa a regime del sistema pagamenti Pago PA per la generalità dei pagamenti a favore dell'Ateneo	Ad oggi solamente tasse e contributi studenteschi vengono pagati tramite il sistema PagoPA, attraverso il modulo "Pago Atenei" di CINECA che interagisce col sistema ESSE3 (pagamento contestuale tramite portale o differito tramite avviso di pagamento). Occorre quindi implementare "Pago Atenei / U-Connect" con il "Portale Pagamenti" per estendere la modalità di pagamento contestuale ai restanti pagamenti verso l'Università (ad eccezione di quelli per l'EUM, per i quali si procederà successivamente). Azioni: _input a tutte le strutture di Ateneo per riconfigurare le proprie pagine web e aggiornare la modulistica, indicando le nuove modalità di pagamento ed eliminando i vecchi riferimenti a modalità di pagamento non più consentite (ad es., oscuramento codici IBAN, etc.); _formazione addetti alle registrazioni contabili su creazione documenti gestionali UGOV che consentono di creare e inviare avvisi di pagamento Pago PA da destinare ai soggetti che devono effettuare, a qualsiasi titolo, pagamenti a favore dell'Ateneo; _collaborazione con CSIA per implementazione "Pago Atenei / U-Connect" con il "Portale Pagamenti".	Percentuale di pagamenti ricevuti tramite Pago PA rispetto la totalità dei pagamenti a favore dell'Ateneo	25%	70%	100%		€ 8.000
5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Supporto all'attività di recupero dei crediti	Predisposizione di apposita reportistica in cui vengano evidenziati i crediti in essere e le loro caratteristiche, affinché ciascuna struttura amministrativa dell'Ateneo metta in atto le azioni necessarie al recupero di quelli insoluti di propria spettanza (art. 3 - Direttive gestionali, del DDG di assegnazione del budget alle strutture).	numero report (*)	25%	>=2	>=2	>=2	

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Ufficio legale e contenzioso

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Regolamento d'Ateneo in materia di GDPR e protezione dei dati personali e coordinamento delle attività per implementazione delle misure previste a livello organizzativo	Elaborazione di un regolamento attuativo della disciplina europea (Reg. UE 2016/679) e nazionale (d.lgs. 196/2003 e 101/2018) in materia di protezione dei dati personali e coordinamento delle attività per implementazione delle misure previste a livello organizzativo	predisposizione documento e coordinamento attività di implementazione	100%	100%			

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

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
<b>1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO</b>	Razionalizzazione dei servizi di supporto (help desk) per l'assistenza agli studenti sulle procedure online ESSE3	Miglioramento del processo di supporto ed assistenza nelle procedure online di ESSE3.	1- riduzione numero di ticket di assistenza degli studenti per i servizi online	20%	-30%			
<b>5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Adeguamento misure minime di sicurezza secondo gli standard di AGID *	Completamento progetto esecutivo approvato con DDG 198/2019	Completa implementazione	20%	30.06.2020			
<b>5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Riprogettazione dashboard di Ateneo (login.unimc.it)	Realizzazione di un portale di accesso ai servizi in rete, con login unico, abilitati per l'utenza autenticata ed estensione dei servizi attualmente attivi con ambienti collaborativi on line (cfr. PAD approvato dal Cda il 28.6.2019)	Riordino dei contenuti esistenti	40%	entro 30.06.2020			
			Integrazione di contenuti aggiuntivi		entro 30.09.2020			
			single sign on (per i sistemi compatibili con tale tecnologia)		entro 31.12.2020			
<b>5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Rilascio della versione MIA2.0	Proposta versione MIA2.0 e verifica indirizzo strategico con DG Rilascio della versione MIA2.0	Proposta e verifica	20%	entro 30.3.2020			-
			Rilascio		entro 30.06.2020			

\* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021

## Struttura: Centro Edizioni Università di Macerata - CEUM

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
<b>3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBIENTI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE, IN UNA PROSPETTIVA DI PIENA INCLUSIVITA'</b>	Disponibilità ebook EUM in formato accessibile	Il modello di contratto di edizione EUM riserva già all'art. 10 un'attenzione particolare agli utenti con bisogni speciali, ai quali vengono offerti gratuitamente i prodotti editoriali in formati accessibili per successive elaborazioni volte a facilitare la lettura dei testi, ma la casa editrice intende proseguire sulla strada intrapresa con 1) l'adesione al progetto LibroAID dell'Associazione italiana Dislessia G. Venuti per permettere ai ragazzi di studiare in autonomia, utilizzando tutti gli strumenti compensativi a loro congeniali, 2) adesione al progetto "il bollino LIA", mettendo a disposizione delle persone non vedenti e ipovedenti le novità editoriali eum in formato ebook accessibile e consentendone il riconoscimento sui siti web delle librerie online aderenti al progetto della Fondazione Libri Italiani Accessibili, 3) avviare un laboratorio di didattica innovativa attraverso la produzione di cosiddetti "libri liquidi", ovvero manuali e volumi didattici in formato elettronico con testi interattivi e dinamici.	1) Adesione a LibroAID 2) Autorizzazione ad esporre il "bollino LIA" nelle pubblicazioni eum in formato ebook accessibile	40%	On (entro il 31/12)			
<b>5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA</b>	Organizzazione dei processi editoriali e comunicazione interna	Uno degli elementi fondamentali di un gestionale per una casa editrice per effettuare scelte strategiche corrette, è il magazzino. A causa di una domanda sempre più variabile, sia sotto il profilo delle quantità che delle preferenze, è necessario mantenere sempre un livello di magazzino adeguato. Un sistema progettato per produrre solo quando necessario consente di eliminare sprechi e di lavorare efficacemente.	Acquisizione di un modulo software per la gestione del magazzino a seguito di ricerche di mercato, successiva implementazione e messa in produzione	30%	100% acquisizione (entro il 31/12)	100% implementazione e in produzione (entro 31/12)		€ 1.500,00
<b>4.1 COMUNICARE MEGLIO IL RUOLO DELL'EUM CON ATTENZIONE COSTANTE ALLA DIMENSIONE LOCALE, AL TERRITORIO E AGLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE</b>	Riduzione dell'impronta ecologica della casa editrice	L'obiettivo si inserisce nella serie di azioni che l'Ateneo ha lanciato nel corso del 2019 con il progetto "UniMc amica del pianeta" e affronta la questione dell'utilizzo della carta per la stampa dei volumi, non per abolire l'impiego del materiale, ma per promuoverne un uso consapevole. A partire dalle novità editoriali 2020 si incentiverà anche la produzione della versione ebook di ogni volume stampato e la pratica del "print on demand". La selezione dei volumi promuoverà la ricerca di eccellenza di ateneo, la divulgazione scientifica, la manualistica innovativa e i temi di ricerca identificati dal piano strategico di ateneo.	Percentuale delle novità editoriali a stampa pubblicate e commercializzate anche in versione digitale	30%	≤ 20% (entro il 31/12)	≤ 50% (entro il 31/12)	≤ 75% (entro il 31/12)	

## Struttura: Centro linguistico di Ateneo - CLA

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEO SPECIALIZZATO	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 nell'anno solare	100%	≥ 80	≥ 90	≥ 100	
			nr. abbinamenti nell'anno solare		≥ 8	≥ 9	≥ 10	
			nr. tandem conclusi nell'anno solare dietro presentazione registro attività		≥ 6	≥ 7	≥ 8	
* obiettivo in continuità con il Piano performance 2019-2021								

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

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione Obiettivo operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
5.1 FAVORIRE LA COESIONE ORGANIZZATIVA E L'ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Validazione dei prodotti della ricerca in Iris U-Pad *	L'azione intende mettere a punto la funzione di "validazione" dei metadati descrittivi delle pubblicazioni scientifiche, ovvero dei prodotti della ricerca, presenti nell'Archivio istituzionale di Ateneo Iris 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: 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; 2. Confidare nella correttezza dei dati che saranno utilizzati nelle diverse procedure di valutazione interne ed esterne; 3. Sostenere il processo di interoperabilità dei dati della ricerca con repertori europei e internazionali; 4. Favorire la disseminazione dei prodotti della ricerca UniMc. L'azione ha carattere pluriennale in considerazione dell'alta mole di dati da validare e delle attività che, passando attraverso l'Archivio, sono collegate e dettate da organismi esterni.	1) Nr. prodotti validati; 2) Nr. Documenti informativi (es., linee guida) destinati agli utenti e pubblicati sul web	40%	1) Prodotti inseriti in archivio: >=1400 (*dato stimato su base storica); 2) Documenti informativi prodotti: 3	1) Prodotti inseriti in archivio: >=1400 (*dato stimato su base storica); 2) Documenti informativi prodotti: 3		
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEO SPECIALIZZATO	Valorizzazione di fondi speciali (bibliografici e iconografici) attraverso la digitalizzazione	Grazie al progetto finanziato dal MIBAC alla Rete biblioteche scolastiche della Provincia di Macerata, SBA UniMc e Comune di Macerata dal titolo "Piccole biblioteche crescono", Fondo per la promozione della lettura, della tutela e della valorizzazione del patrimonio librario (art. 22, comma 7 quater, D.L. 24 aprile 2017 n. 50, convertito nella L. 21 giugno 2017, n. 96), il SBA UniMc partecipa con un'azione coordinata di digitalizzazione di una collezione di manifesti scolastici dei primi decenni del '900 e con la catalogazione dei volumi di interesse storico-educativo del Fondo del Convitto nazionale «Giacomo Leopardi» di Macerata in possesso della Biblioteca del Cesco. L'azione anticipa attività su più vasta scala e di sviluppo pluriennale che nel tempo comprenderà la digitalizzazione di archivi fotografici, cataloghi e fondi librari antichi e rari.	Nr. manifesti digitalizzati ed esposti sulle pagine web del SBA	30%	20			3.000
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Semplificazione dei processi interni di gestione delle risorse bibliografiche	L'azione prevede operazioni di fusione delle entità gestionali (biblioteche) definite all'interno dell'applicativo Sebina Open Library in uso delle Biblioteche di Ateneo e coinvolge il personale delle biblioteche, il fornitore del gestionale e l'Istituto centrale per il catalogo unico (ICCU) del MIBAC. La confluenza dei dati bibliografici e amministrativo-gestionali di piccole unità in più grandi permetterà di raggiungere i seguenti risultati: 1) ristabilire la corrispondenza tra il possesso e la collocazione del patrimonio bibliografico delle biblioteche fisiche con quanto rappresentato nel gestionale e nel catalogo online; 2) razionalizzare le procedure di catalogazione del materiale bibliografico, di gestione degli utenti e di circolazione dei documenti; 3) semplificare l'esperienza di ricerca, consultazione e reperimento del materiale bibliografico nel catalogo online da parte degli utenti.	Nr. entità gestionali SebinaOpenLibrary fuse	30%	3			

## Strutture: Dipartimenti

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	Obiettivo operativo	Descrizione	Indicatore	Peso	Target			Risorse
					2020	2021	2022	2020
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITÀ E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Miglioramento della partecipazione a bandi competitivi EU, nazionali e regionali	Rafforzare il coinvolgimento dei ricercatori nella progettazione su bandi competitivi esterni e rafforzare il coordinamento con l'Area Ricerca (obiettivo in collaborazione tra Area Ricerca e Dipartimenti)	Comunicazione nell'ambito del consiglio di dipartimento le opportunità specifiche di progettazione e bandi per i docenti del dipartimento, in collaborazione con l'Area ricerca	10%	1	2	2	
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITÀ E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Predisposizione di un modello per la relazione annuale sulla ricerca di Ateneo e per il rapporto di riesame della ricerca, uniforme tra i Dipartimenti e in linea con il sistema di Qualità	Elaborazione della relazione annuale della ricerca di Ateneo (di base e applicata), che includa il rapporto di riesame dei Dipartimenti redatto sulla base di un modello uniforme (obiettivo in collaborazione tra Area Ricerca e Dipartimenti)	Relazione annuale sulla ricerca di Ateneo elaborata includendo i rapporti di riesame dei dipartimenti (inclusa la terza missione) redatti sulla base di un modello comune	20%	on	on	on	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Fascicolo elettronico studente	Resistrazione, gestione e consultazione fascicolo elettronico studente	N. fascicoli aperti su totale immatricolati	30%	Apertura fascicolo elettronico studente per 100 % immatricolazioni	incremento documentazioni e da inserire nel fascicolo studente	messa a regime fascicolo elettronico completo	
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Monitoraggio studenti regolari ai fini del CSTD	Monitoraggio sugli studenti regolari ai fini del costo standard - verifica regolarità pagamenti	studenti non in regola con il pagamento / totale iscritti a.a. 2019/2020	40%	riduzione del 20% rispetto al valore del rapporto nell'a.a. 2018/2019			

### **3.3.1 Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza**

Il presente documento dev'essere letto parallelamente al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza 2020-2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31/01/2020, 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).

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

## 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 si ritiene che 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. 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 dev'essere letto parallelamente al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza 2020-2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31/01/2020, 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 2020-2022, al quale si rimanda.

(<https://www.unimc.it/it/quickinfo/amministrazione-trasparente/amministrazione-trasparente/altri-contenuti-dati-ulteriori/prevenzione-della-corruzione>)

## 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”.



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 predefiniti 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
FEBBRAIO- MARZO 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 (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b>		
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

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 dovrebbero in qualche modo "dialogare" con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla disciplina sulla performance.

Sull'argomento è intervenuta nuovamente, nel gennaio 2019, anche l'ANVUR, con apposite "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane".

Al fine di impostare, sempre in via sperimentale, ma nel miglior modo possibile in considerazione dei tempi, delle risorse e dei dati disponibili (alla data di stesura del bilancio, non sono stati ancora assegnati obiettivi di massima alle strutture), con nota prot. n. 35485 del 4 novembre 2019 l'Area Risorse Umane – Ufficio PTA, ha fornito alle strutture un foglio EXCEL contenente la scheda da utilizzare per sottoporre agli Organi di governo le proposte di obiettivi operativi (coerenti con quelli strategici del piano strategico 2019/2022) 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 fornita ci si è limitati a chiederne una stima di massima;
- correlativamente, nella compilazione delle tre schede di budget, gli stanziamenti richiesti devono tenere conto delle proposte di obiettivi operativi che hanno rilevanza economica.

Conclusa la fase di definizione degli obiettivi operativi con l'approvazione del presente Piano, con i responsabili di struttura si provvederà ad accordare gli stanziamenti approvati dal CDA nel bilancio unico di previsione 2020 con gli obiettivi indicati. Eventuali incoerenze tra obiettivi e budget saranno sanate, previo confronto, con apposite variazioni di budget ai sensi dell'art. 24 del vigente RAFC.

Alla luce dell'esito non positivo della sperimentazione dei "tag" effettuata nel corso del 2019, si ritiene più utile ed efficace l'utilizzo dello strumento del "progetto contabile" (appositamente costituito o già esistente) e l'analisi, al suo interno, delle descrizioni, per l'identificazione delle risorse correlate all'obiettivo operativo da raggiungere. Il riferimento al progetto agevolerà sia le attività di monitoraggio periodico dell'uso degli stanziamenti evidenziati, sia quelle di rendicontazione finale.

L'obiettivo finale a cui tendere è il rispetto della 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  $t-1$ :
  - negoziazione budget anno  $t$  tra le strutture decentrate e la *governance*;
  - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno  $t$ ;
  - 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, desunta dalle schede degli obiettivi operativi definiti, contenente le risorse complessivamente disponibili, su base annuale, per la realizzazione degli obiettivi che necessitano di specifiche risorse finanziarie, garantendo in tal modo, la sostenibilità delle azioni che ne determineranno l'esito. La tabella può essere assimilata al "**budget per attività**" previsto dalla terza edizione del Manuale Tecnico Operativo – MTO di cui al D.D. n. 1055 del 30 maggio 2019 (si vedano, a tal proposito, le pagg. 167, 171 e 172), in quanto dà evidenza delle risorse che, a prescindere dalla loro natura, si prevede di impiegare per l'implementazione di strategie e interventi prioritari delineati nei documenti programmatici dell'Ateneo.

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	STRUTTURA	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE A BUDGET 2020
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	CEUM	Organizzazione dei processi editoriali e comunicazione interna	€ 1.500,00
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEO SPECIALIZZATO	CASB	Valorizzazione di fondi speciali (bibliografici e iconografici) attraverso la digitalizzazione	€ 3.000,00
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	AREA SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE	Intervento di "Restauro, recupero e ristrutturazione edilizia di Villa Lauri di Macerata - 1° stralcio	€ 1.528.000,00
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	AREA SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE	Nuova sede nuovo "Polo sportivo ricreativo"	€ 3.756.000,00
1.3 PORRE LO STUDENTE AL CENTRO DELLE POLITICHE DELL'ATENEO	AREA SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE	Intervento "Ampliamento Polo Bertelli"	€ 1.450.000,00
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	AREA SERVIZI FINANZIARI	Avvio di UBUDGET	€ 34.000,00
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	AREA SERVIZI FINANZIARI	Implementazione e messa a regime del sistema pagamenti Pago PA per la generalità dei pagamenti a favore dell'Ateneo	€ 8.000,00
			<b>€ 6.780.500,00</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 2020 nel seguente modo:

MISSIONI / PROGRAMMI	OBIETTIVI PIANO STRATEGICO	RISORSE COMPLESSIVAMENTE DISPONIBILI A BUDGET 2020
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		€ 6.734.000,00
DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	1.3	€ 6.734.000,00
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		€ 46.500,00
INDIRIZZO POLITICO	1.1	€ 3.000,00
SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	5.2	€ 43.500,00
<b>TOTALE</b>		<b>€ 6.780.500,00</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 tra gennaio e febbraio 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 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:

- sviluppo di strumenti di contabilità analitica che permettano la puntuale rendicontazione degli obiettivi operativi, perseguendo il raccordo tra ciclo della performance e ciclo di bilancio;
- maggiore integrazione con anticorruzione e trasparenza;
- monitoraggio performance con l'obiettivo di miglioramento sia dal punto di vista dell'efficienza dei servizi nell'ambito di un più strutturato controllo di gestione che nell'ambito dell'ascolto delle opinioni degli stakeholder attraverso sistematiche rilevazioni di customer satisfaction (adesione al progetto Good Practice).