



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

Piano triennale della Performance

/ triennio 2021-2023

Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO	4
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEO	5
2.1	QUADRO GENERALE	5
2.2	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER GLI STAKEHOLDER ESTERNI	6
2.2.1	<i>Personale Docente</i>	6
2.2.2	<i>Personale Tecnico Amministrativo</i>	6
2.2.3	<i>Popolazione Studentesca</i>	7
2.2.4	<i>Studenti Internazionali</i>	8
2.2.5	<i>Mobilità studentesca</i>	9
2.2.6	<i>Accordi Internazionali</i>	10
2.3	MANDATO ISTITUZIONALE E MISSIONE	11
2.4	ANALISI DEL CONTESTO (SWOT)	12
2.4.1	<i>Il contesto interno</i>	14
2.4.2	<i>Il contesto esterno</i>	15
2.5	IL PIANO STRATEGICO 2019-2022	16
2.6	LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE	18
3	IL LAVORO AGILE - ESPERIENZA DELL'ATENEO NEL PERIODO EMERGENZIALE	18
4	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALL'ATENEO ALLE STRUTTURE	20
4.1	LA PERFORMANCE DI ATENEO	20
4.1.1	<i>La rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza</i>	22
4.2	LA PERFORMANCE DELLA DIREZIONE	23
4.3	LA PERFORMANCE DI STRUTTURA	24
4.3.1	<i>Ambito DIGITALIZZAZIONE</i>	26
4.3.2	<i>Ambito SEMPLIFICAZIONE</i>	38
4.3.3	<i>Ambito ACCESSIBILITA'</i>	49
4.3.4	<i>Ambito PATRIMONIO-EDILIZIA</i>	53
5	ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	55
6	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	55
7	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE: SISTEMA DI MISURA DELLE PRESTAZIONI E DEGLI INCENTIVI	57
8	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	58
9	AREE DI MIGLIORAMENTO	61
10	APPENDICE	62
10.1	INDICE DELLE ABBREVIAZIONI	62
10.2	ANALISI CENSIS 2020/21	62
10.2.1	<i>Classifica generale</i>	62
10.2.2	<i>Classifica generale – dettaglio servizi</i>	63
10.2.3	<i>Lauree magistrali in ambito di insegnamento</i>	63
10.2.4	<i>Laurea magistrale biennio politico sociale</i>	64

1 Presentazione del piano

Il presente documento rappresenta il Piano della Performance 2021-2023 dell'Università degli studi di Macerata (da qui in poi denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera a) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni.

Nell'impostazione del piano si è altresì tenuto conto del documento Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo del 15 ottobre 2020, 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. Si è tenuto altresì conto della circolare n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica Amministrazione "sugli indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto svolte dalle PA" e delle "Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA)" allegate al decreto ministeriale del 9 dicembre 2020.

Il Piano della Performance è un documento programmatico triennale in cui sono esplicitati obiettivi, indicatori ed i target che definiscono l'agire dell'Ateneo. Il Piano si articola in una serie di fasi secondo una logica di «rolling», dove la fase terminale di un ciclo di rappresenta il punto di partenza per il successivo. Le diverse fasi sono regolate dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Più in particolare il piano si articola nelle seguenti fasi:

- 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;
- Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Va comunque ricordato come il normale schema di funzionamento sia stato in più parti rivisto durante l'anno 2020 a causa dell'emergenza pandemica da COVID 19 che ha fatto sì che molti obiettivi precedentemente assegnati non fossero più attuali o comunque raggiungibili. Con delibera del 24/07/2020 il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha provveduto ad assegnare nuovi obiettivi alle strutture eliminando quelli precedentemente assegnati. L'opportunità di questo cambiamento di rotta è stata confermata dall'emanazione del D.M. 435/2020 del 6/8/2020 in cui sostanzialmente si autorizzavano gli Atenei a rivedere le proprie priorità e con esse i loro obiettivi.

Il piano della performance è redatto in un'ottica integrata al fine di assicurare l'efficacia dell'azione amministrativa nel perseguimento delle finalità strategiche dell'Ateneo. Nell'ottica dell'integrazione va segnalata l'intenzione di avviare una sempre più proficua collaborazione tra la sfera accademica e quella amministrativa pur nella consapevolezza delle diverse finalità con cui queste due categorie si avvicinano a questo documento.

Con riferimento al POLA (Piano Organizzativo per il Lavoro Agile) si è ritenuto, per ragioni di opportunità, di dover temporaneamente soprassedere alla elaborazione del documento in virtù della permanenza della

situazione emergenziale, caratterizzata dal continuo intervento sulla materia da parte del legislatore a mezzo di provvedimenti di natura eccezionale, e della sostanziale assenza di esperienza pregressa e sperimentazione del lavoro agile in contesti di gestione ordinaria. Il documento verrà redatto in seguito ad ulteriori analisi e approfondimenti con il coinvolgimento dei diversi “attori”.

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'Ateneo è organizzato in cinque Dipartimenti, tre Scuole di Specializzazione, una Scuola di Eccellenza, oltre alla Scuola di Dottorato e all'Istituto Confucio. Sotto il punto di vista dei servizi, conta sette Aree Amministrative e quattro Centri di servizio. Al 31/12/2020 l'organico è costituito da 275 unità di personale docente (ordinari, associati, ricercatori) e da 288 unità di personale tecnico amministrativo e Collaboratori Esperti Linguistici (CEL).

2.2.1 Personale Docente

Nel triennio 2018-20 la numerosità del personale docente è rimasta sostanzialmente inalterata. I cambiamenti al suo interno, come la diminuzione di professori e ricercatori a tempo indeterminato a vantaggio della categoria dei ricercatori, va interpretata come chiaro indicatore di un fisiologico ricambio generazionale.

Categoria	2018	2019	2020
Professori ordinari	71	67 (- 4)	67 (0)
Professori associati	114	120 (+ 6)	118 (- 2)
Ricercatori a tempo indeterminato	71	69 (- 2)	62 (-7)
Ricercatori a tempo determinato di tipo A	6	8 (+ 2)	6 (- 2)
Ricercatori a tempo determinato di tipo B	12	11 (- 1)	22 (+ 11)
TOTALE	274	275 (+ 1)	275 (0)

Tabella 1 : Evoluzione del personale docente dell'Università degli studi di Macerata nel triennio 2018-2020. I dati si riferiscono al 31/12 di ogni anno. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati su dati estratti dall'applicativo CSA il 10/01/21.

2.2.2 Personale Tecnico Amministrativo

Molto simile alla dinamica del personale docente è quella registrata dal personale tecnico amministrativo che nel periodo in esame è rimasta sostanzialmente invariata. La diminuzione del 13% fatta registrare dal personale di categoria D e ed il contestuale aumento degli ingressi nella categoria C possono essere considerati come espressione fisiologica di un processo di turnover dei dipendenti.

Personale tecnico amministrativo	2018	2019	2020
Categoria EP	11	12 (+ 1)	13 (+ 1)
Categoria D	84**	80 (- 4)	74 (- 6)
Categoria C	156	162 (+ 6)	166 (+ 4)

Categoria B	7	8 (+ 1)	8 (0)
Personale a tempo determinato	5	8 (+ 3)	17 (+ 9)
Collaboratori linguistici + Lettori Madre Lingua	11	11 (0)	10 (- 1)
TOTALE	274	281 (+ 7)	288 (+ 7)

Tabella 2 : Evoluzione del personale tecnico amministrativo dell'Università degli studi di Macerata nel triennio 2018-2020. I dati si riferiscono al 31/12 di ogni anno. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati su dati estratti dall'applicativo CSA il 10/01/21.

La crescita del personale da 274 unità a 288 è stata quasi integralmente determinata dall'aumento dei contratti a tempo determinato. Il maggior ricorso al personale a tempo determinato può essere interpretato come indice della necessità di usufruire di una forza lavoro altamente flessibile con la quale l'ateneo ha cercato di tamponare i posti scoperti a seguito della diminuzione dell'organico registratasi nell'ultimo decennio.

2.2.3 Popolazione Studentesca

Osservando la popolazione studentesca il primo dato che salta agli occhi è la distribuzione di genere per cui la percentuale di donne tra gli iscritti che si attesta ad oltre il 70%. Il dato è facilmente comprensibile ed in linea con il dato nazionale, dal momento che l'università degli studi di Macerata non offre percorsi formativi puri classificabili come STEM (Science technology Engineering and Mathematics).

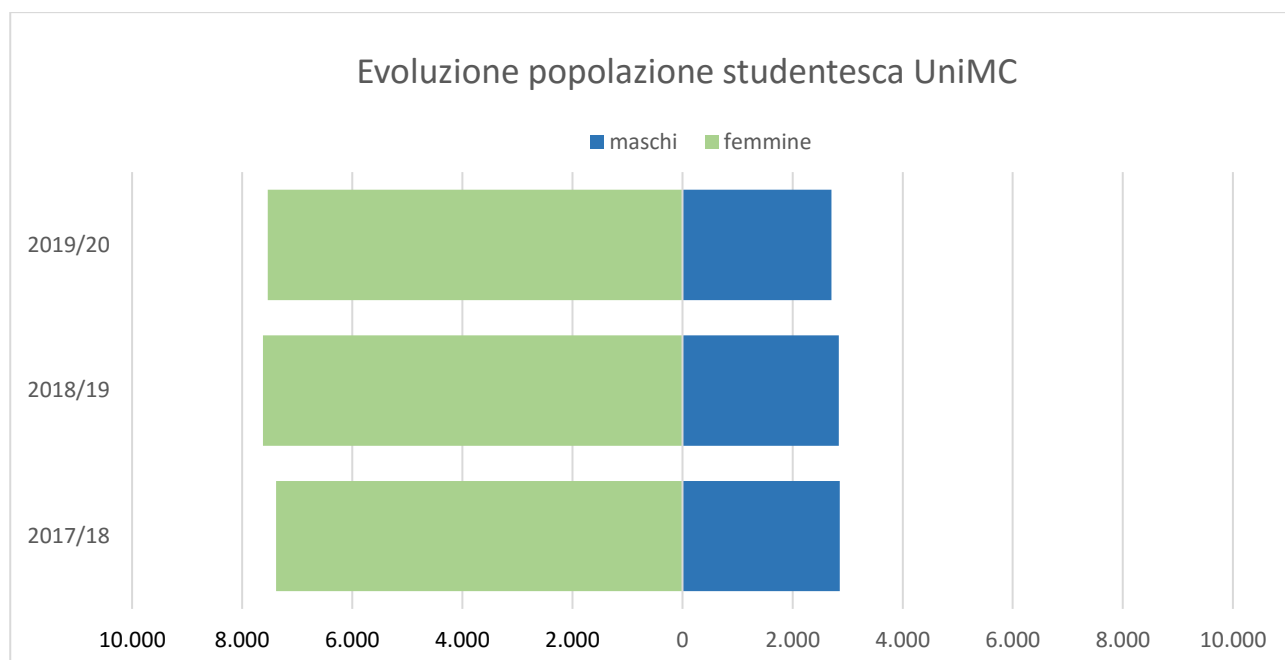


Figura 1: Evoluzione della popolazione studentesca dell'Università degli studi di Macerata nel triennio 2017-20. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati su dati estratti in data 11/02/2021.

Il maggiore sbilanciamento appare molto evidente sui corsi umanistici come Lettere, Mediazione Linguistica e scienze della formazione mentre risulta più contenuto nelle facoltà come Scienze Politiche ed Economia.

Nel corso del triennio oggetto di analisi si intravede inoltre una ulteriore tendenza alla crescita degli studenti di sesso femminile (+1,48%) rispetto alla componente maschile che rafforza la percezione di una “segregazione” del sapere in cui persistono evidenti relazioni tra genere e corso di laurea prescelto dagli studenti. Tale segregazione sembrerebbe avere radici profonde.

Non si rilevano infine trend apprezzabili nel dato complessivo delle immatricolazioni al di fuori delle fisiologiche oscillazioni dell’indicatore. La campagna immatricolazioni 2020/21 presenta dati incoraggianti anche in considerazione del difficile contesto in cui la stessa si è svolta. La crescita di immatricolati del 7% rispetto all’anno accademico 2019/20, in un anno che sulla carta avrebbe dovuto premiare gli atenei online, ci dice che le politiche dell’Ateneo di gestione dell’emergenza sono state valutate positivamente dagli studenti.

Dipartimento	2018/19	2019/20	2020/21
Economia e Diritto	119	117	134
Giurisprudenza	296	266	289
Scienze della formazione e dei beni culturali e del turismo	514	507	545
Scienze Politiche, Della comunicazione e delle Relazioni Internazionali	210	215	248
Studi Umanistici – Lingue, Mediazione, Storia, Lettere, Filosofia	661	618	621
Totale	1800	1723	1837

Tabella 3 : Andamento delle iscrizioni al primo anno per dipartimento nel triennio 2017/18, 2018/19, 2019/20. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati.

2.2.4 Studenti Internazionali

Anche nel caso della popolazione studentesca straniera si rileva una accentuata segregazione del dato delle iscrizioni. Per l’anno accademico 2019/20 la componente straniera femminile si è attestata attorno al 67% contro il 70% del dato italiano. La differenza di genere degli studenti internazionali mostra inoltre un trend meno marcato verso l’ampliamento della forbice tra maschi e femmine.

Questa minore differenziazione di genere si spiega alla luce del fatto che l’Ateneo al momento, non offre corsi in lingua inglese per le facoltà più squisitamente umanistiche come lettere, filosofia e mediazione linguistica che come si è accennato in precedenza tendono ad avere una popolazione studentesca fortemente sbilanciata verso il genere femminile.

Altro fattore in grado di spiegare il differenziale di genere tra studenti italiani e stranieri è dato dalla provenienza degli studenti. Benché negli ultimi anni si stia assistendo ad una forte diversificazione dei paesi di provenienza degli studenti, una parte ancora determinante di questi, proviene da aree dove la cultura considera la scolarizzazione delle donne una priorità relativamente meno importante di quella degli uomini.

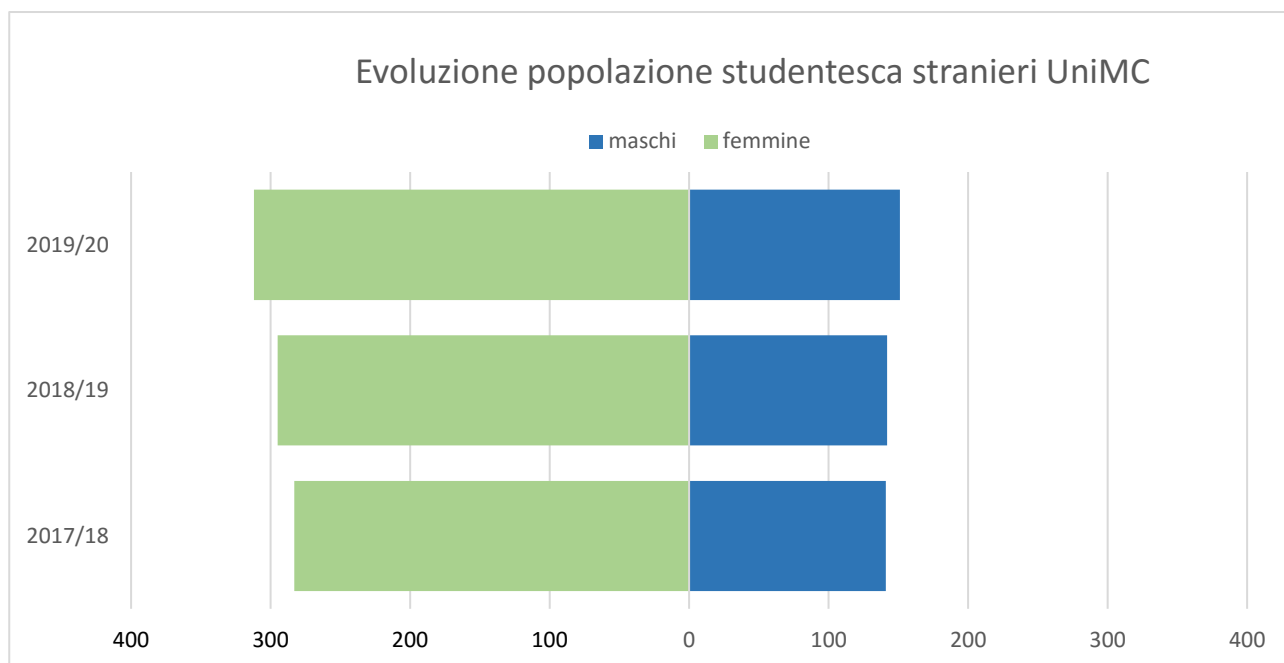


Figura 2: Evoluzione della popolazione studentesca straniera dell'Università degli studi di Macerata nel triennio 2017-20. I dati si riferiscono al 31/12 di ogni anno. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati su dati estratti in data 11/02/2021.

Anno Accademico	2017/18			2018/19			2019/20			2020/21		
	M	F	Totali	M	F	Totali	M	F	Totali	M	F	Totali
Double Degree	0	0	0	0	0	0	11	6	17	9	6	15
Scambi Internazionali	15	17	32	17	12	29	6	3	9	0	1	1
Studente Standard	71	47	118	97	41	138	101	54	155	98	43	141
Studente Standard Interclasse	1	0	1	0	0	0	3	0	3	1	1	2
Totale	87	64	151	114	53	167	121	63	184	108	51	159

Tabella 4 : Immatricolazione studenti stranieri per il triennio 2017-2019. Fonte: Elaborazioni Ufficio Sistemi informativi, statistiche e banche dati dell'Università degli studi di Macerata

2.2.5 Mobilità studentesca

Generalmente ogni anno circa il 4,5% degli studenti dell'Ateneo partecipa ad un programma di mobilità studentesca. Per mobilità studentesca si intende quel flusso di studenti che nel corso di un anno accademico svolgono dei soggiorni all'estero approfittando di accordi e programmi sottoscritti dall'ateneo con partner internazionali. Il flusso più consistente di studenti in entrata o in uscita è normalmente quello che si svolge all'interno del programma Erasmus+ tanto che non è inusuale trovare le mobilità suddivise come Erasmus e non Erasmus.

Sebbene nell'ultimo decennio la mobilità studentesca sia considerevolmente aumentata la crescita nell'ultimo anno accademico ha subito una considerevole battuta di arresto a causa dell'emergenza COVID 19. Il sistema mobilità è stato sicuramente uno di quelli maggiormente colpiti dalla pandemia e potrebbe impiegare diverso tempo prima di ritornare ai livelli del 2018/2019.

A.A.	Erasmus in entrata	Extra-Erasmus in entrata	Totali in entrata	Erasmus in uscita	Extra-Erasmus in uscita	Totali in uscita
2017/2018	113	46	159	268	33	301
2018/2019	117	40	157	241	20	261
2019/2020	95	36	131	252	21	273

Tabella 5 : Studenti Erasmus ed Extra-Erasmus in entrata ed uscita dall'Università degli studi di Macerata. Fonte: Dato al 31/12/2020, elaborazione Area Internazionalizzazione dell'Università degli studi di Macerata.

2.2.6 Accordi Internazionali

Gli accordi extra-Erasmus sono convenzioni internazionali che hanno la funzione di creare una base giuridica per la cooperazione tra istituzioni. Tali accordi di norma sono caratterizzati dalla natura bilaterale, dalla reciprocità, dall'assenza, di norma, di oneri diretti o indiretti e di «tuition fee» a carico degli studenti che partecipano ad attività di mobilità e dal fatto di essere stipulati con Paesi che non partecipano al programma Erasmus+.

- Oltre alla mobilità gli accordi possono prevedere:
- Collaborazione per la ricerca scientifica;
- Collaborazione per la didattica e la mobilità;
- Collaborazione per la terza missione e la condivisione di buone prassi accademiche;
- Scambio di competenze manageriali e «*job shadowing*».

Nell'ultimo quadriennio i dipartimenti più attivi sul fronte degli accordi internazionali sono stati il Dipartimento di Studi Umanistici (15) ed il dipartimento di Giurisprudenza (17). Alla data del 30/10/2020 l'Ateneo contava 60 accordi internazionali attivi. È possibile consultare gli accordi attivi direttamente sul sito di ateneo¹.

¹ Gli accordi possono essere liberamente consultati all'URL <https://www.UniMC.it/it/internazionale/accordi-e-reti/informazioni>.


HOME ATENEVO DIDATTICA RICERCA QUALITÀ COMMUNITY INFO PER ▾


Cerca pagine, documenti, contatti... 🔍

- International Desk
- Programma Erasmus+
- Mobilità internazionale
- Studenti internazionali
- Accordi internazionali
- Informazioni generali
- Materiali
- Africa
- America del Nord
- America del Sud
- Asia >
- Europa
- Oceania
- Reti di Ateneo
- Visiting Professor and Researcher
- Portali

Accordi attivi con partner asiatici

🔊 **Ascolta** ▶





ARMENIA

Università statale pedagogica Khachatur Abovyan

- **Provvedimento:** D.R. 179
- **Data di scadenza:** 02/06/2024
- **Coordinatore:** SIMONE BETTI

[download accordo](#)

Figura 3: Sezione del sito di Ateneo dedicata agli accordi internazionali

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 (SWOT)

L'analisi del contesto rappresenta un passo fondamentale per la programmazione strategica. Essa serve per comprendere lo scenario dove l'organizzazione agisce e le leve che essa può utilizzare per operare al meglio.

Per l'analisi del contesto l'Università degli Studi di Macerata si avvale della matrice SWOT, uno strumento di pianificazione relativamente semplice che consente di effettuare una analisi preliminare dei punti di forza e di debolezza della propria organizzazione. Si tratta di un'analisi bidimensionale che muove dal perimetro dell'organizzazione rivolgendosi sia verso il contesto esterno che verso l'interno.

Gli aspetti interni che vengono presi in considerazione nell'analisi del contesto sono:

- **Punti di forza (S strengths):** tutte quelle caratteristiche dell'organizzazione che la distinguono positivamente rispetto alla concorrenza;
- **Punti di debolezza (W Weaknesses):** si tratta di quelle caratteristiche su cui l'organizzazione dispone di ampi margini di miglioramento.

Gli aspetti esterni che vengono presi in considerazione nell'analisi del contesto sono:

- **Opportunità (O Opportunities):** tutti quei fattori esterni che l'organizzazione può cogliere allo scopo di migliorare la propria performance;
- **Minacce (T Threats):** tutti quei fattori esterni che rappresentano un vincolo all'operare dell'organizzazione e che sono potenzialmente in grado di peggiorare la propria performance.

Operativamente quindi, la matrice rappresenta un punto di partenza per la programmazione futura ma nel contempo ne circoscrive anche i limiti imponendo su di essa dei vincoli di fattibilità. Ovviamente punti di forza, debolezza, opportunità e minacce devono essere considerati congiuntamente per avere un "quadro generale della situazione".

Altro elemento notevole della matrice è quello di considerare la natura ambivalente dei singoli indicatori. Così ad esempio gli aspetti negativi riscontrati (Rischi e Debolezze) possiedono una natura ambivalente potendo essere considerati come fattori inespressi e quindi come importanti leve verso il cambiamento. Allo stesso modo il versante positivo della matrice (punti di forza e opportunità) può essere letto anche come il capitale che rischiamo di depauperare in caso di scelte errate del management.

Non deve quindi sorprendere quindi la possibilità di ritrovare uno stesso indicatore in entrambe i lati della matrice, una volta come punto di forza e l'altra come punto di debolezza.

<p style="text-align: center;">S</p> <ul style="list-style-type: none">• Dimensione contenuta dell'Ateneo;• Radicamento nel territorio;• Reputazione.	<p style="text-align: center;">W</p> <ul style="list-style-type: none">• Dimensione non ancora non internazionale non pienamente sfruttata;• Poca attrattività delle lauree magistrali;• Scarsa abitudine al lavoro agile.
<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none">• Dipartimenti di eccellenza;• Know-How su FAD;• Crescita della domanda internazionale;	<p style="text-align: center;">T</p> <ul style="list-style-type: none">• Incertezza sostanziale del sistema;• Concorrenza atenei online;• Finanziamento (fine dell'accordo sisma)

2.4.1 Il contesto interno

Iniziamo l'analisi del contesto interno prendendo in esame i **punti di forza** dell'Università degli studi di Macerata. Come spesso accade per gli atenei di piccole e medie dimensioni, il forte radicamento nel territorio e la piccola dimensione costituiscono «*assets*» fondamentali per il nostro Ateneo.

La dimensione contenuta dell'Ateneo infatti permette di evitare quella spersonalizzazione dei rapporti umani tipica degli Atenei di grandi dimensioni. Lo studente infatti, soprattutto nei primi anni tende a ricercare degli interlocutori all'interno dell'organizzazione con i quali possa avere un contatto diretto e continuativo nel tempo. L'ateneo coltiva questa sua caratteristica mettendo a disposizione degli studenti apposite strutture di accoglienza che hanno lo scopo di informare ed integrare lo studente all'interno dell'organizzazione.

Questo primo aspetto si intreccia con il forte radicamento all'interno del territorio dell'ateneo che rappresenta un altro indubbio punto di forza dell'Ateneo. L'Università di Macerata si distingue per una storica 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.

L'Ateneo mira inoltre 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.

La ricerca dell'eccellenza nella didattica e l'impegno nella “*costruzione*” di un ambiente di qualità è stata riconosciuta anche dal CENSIS che annualmente pubblica una analisi articolata del sistema universitario italiano, con lo scopo di fornire orientamenti alle scelte di tutti gli studenti che sono in procinto di intraprendere la carriera universitaria.

Innanzitutto è motivo di soddisfazione il fatto che la classifica CENSIS per l'anno 2020/21 colloca l'Università degli studi di Macerata al nono posto tra i medi atenei italiani evidenziando un miglioramento di ben 3 posizioni rispetto all'anno precedente (vedi 10.2.1).

Leggendo nel dettaglio i punteggi assegnati dal CENSIS (vedi 10.2.2) si può vedere come l'ateneo abbia ottenuto ottimi voti nella comunicazione e nei servizi dedicati allo studente. Anche l'offerta formativa dell'ateneo è stata promossa collocandosi nelle prime posizioni per gli ambiti di scienze dell'educazione e della formazione, giuridico, politico sociale e comunicazione, letterario-umanistico e linguistico.

Assieme ai punti di forza dell'Ateneo l'analisi SWOT prevede l'individuazione dei **punti di debolezza** dell'ateneo.

Non è possibile comunque evidenziare i punti di forza dell'ateneo senza rilevare i fisiologici punti di debolezza dell'organizzazione come ad esempio la sua dimensione internazionale ancora non pienamente sviluppata. Nell'anno 2019/2020 il 4,5% degli immatricolati aveva nazionalità straniera, un livello sicuramente al di sotto degli obiettivi di internazionalizzazione fissati dal MIUR.

Altra criticità riscontrata oramai da anni è la bassa attrattività delle lauree magistrali dovuta a quella che oramai può essere considerata una prassi degli studenti di scegliere il percorso triennale “vicino a casa” per poi orientarsi verso percorsi magistrali di forte richiamo nazionale ed europeo. Si tratta di un dato apparentemente controintuitivo se si considera il fatto che in diversi casi la graduatoria stilata dal CENSIS colloca i corsi magistrali dell'ateneo tra le eccellenze italiane (si veda ad esempio 10.2.3 o 10.2.4).

Altri punti di debolezza sono invece stati individuati anche a seguito dell'emergenza COVID 19. Sebbene la possibilità di prestare la propria prestazione lavorativa in remoto fosse prevista da tempo dal legislatore la crisi pandemica dell'anno 2020 ha inevitabilmente finito con l'evidenziare numerose problematiche. Su questo aspetto va comunque sottolineato l'impegno del personale sia docente che tecnico amministrativo a

familiarizzare con la nuova modalità di lavoro ha permesso scongiurare il blocco dell'attività a seguito del lockdown del 2020.

2.4.2 Il contesto esterno

Muovendo l'analisi verso il contesto esterno è possibile individuare una serie di **opportunità** che possono condurre l'ateneo verso alcuni miglioramenti organizzativi.

Una prima opportunità è rappresentata dai due Dipartimenti di Eccellenza individuati all'interno dell'Ateneo dalla legge 232/2016. Si tratta di 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. Il riconoscimento offerto ai due dipartimenti ha permesso di consolidare 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.

Un'altra opportunità che l'Ateneo potrebbe essere in grado di sfruttare negli anni a venire è quella prodotta dal cambiamento delle modalità di erogazione dei corsi a seguito della pandemia da COVID 19. In questo ultimo anno infatti, il corpo docente ed il personale tecnico amministrativo hanno acquisito fondamentali competenze sull'erogazione di corsi formativi a distanza. Si tratta di un know-how imprescindibile per un Ateneo che voglia svolgere il ruolo di protagonista in uno scenario competitivo come quello che si va delineando.

Un'ulteriore opportunità può infine essere individuata nella costante crescita della domanda di immatricolazioni internazionali a cui si è assistito negli ultimi anni. Tale crescita, spinta soprattutto da una forte diversificazione dei paesi di provenienza degli studenti, ha finito con l'evidenziare numerose criticità nelle procedure di supporto all'immatricolazione degli studenti stranieri sino ad allora utilizzate. Per questo l'Ateneo nell'ultimo anno ha scelto di dotarsi di una struttura centralizzata in grado di fungere da collettore tra i singoli dipartimenti ed il mondo esterno.

Vista la natura eccezionale dell'anno appena trascorso e la conseguente contrazione della mobilità studentesca internazionale a tutti i livelli a causa della pandemia da COVID 19, allo stato attuale non si ritiene di poter considerare validamente dati statistici sulla nuova struttura. Sarà quindi interessante valutarne l'efficacia una volta fuori dal contesto emergenziale.

A tali opportunità che è possibile individuare nel contesto esterno fanno da contraltare alcuni **rischi** ben definiti. Innanzitutto l'Ateneo, così come le altre istituzioni si trova ad operare in una condizione di sostanziale incertezza. La capacità di intuire correttamente gli scenari futuri sarà determinante per il futuro dell'ateneo. Altro elemento da tenere in considerazione è la minaccia portata dalla sempre maggiore diffusione degli atenei online che nel tempo potrebbero erodere i bacini di utenza degli atenei tradizionali.

Infine ulteriore preoccupazione è rappresentata dalla progressiva diminuzione dei fondi statali destinati all'Ateneo anche a seguito del termine dell'accordo di programma sottoscritto l'11 settembre 2017 tra MIUR ed UNIMC a seguito degli eventi sismici che hanno interessato il territorio nel 2016.

2.5 Il piano strategico 2019-2022

La Mission dell'Ateneo è stata efficacemente definita nel piano strategico 2019/2022 come: "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"².

Il documento parte da una analisi a 360° che parte dall'osservazione dello scenario socio-economico generale, analizzando punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e dei fattori di rischio e delle opportunità che è possibile individuare nel contesto in cui l'Ateneo opera. Fili conduttori della sua stesura possono sicuramente essere individuati nelle linee di indirizzo che caratterizzano il mandato rettorale e nelle indicazioni fornite dagli «stakeholder».

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.

La trasmissione degli obiettivi lungo la gerarchia organizzativa si attua attraverso il meccanismo di «cascading» secondo cui obiettivi di alto livello divengono maggiormente granulari e vengono declinati in istruzioni operative a mano a mano che si scende. Questo meccanismo di assegnazione garantisce che ogni livello si trovi a contribuire agli obiettivi strategici dell'ateneo sulla base di un set ridotto di informazioni e di compiti ben definiti e facilmente comprensibili.

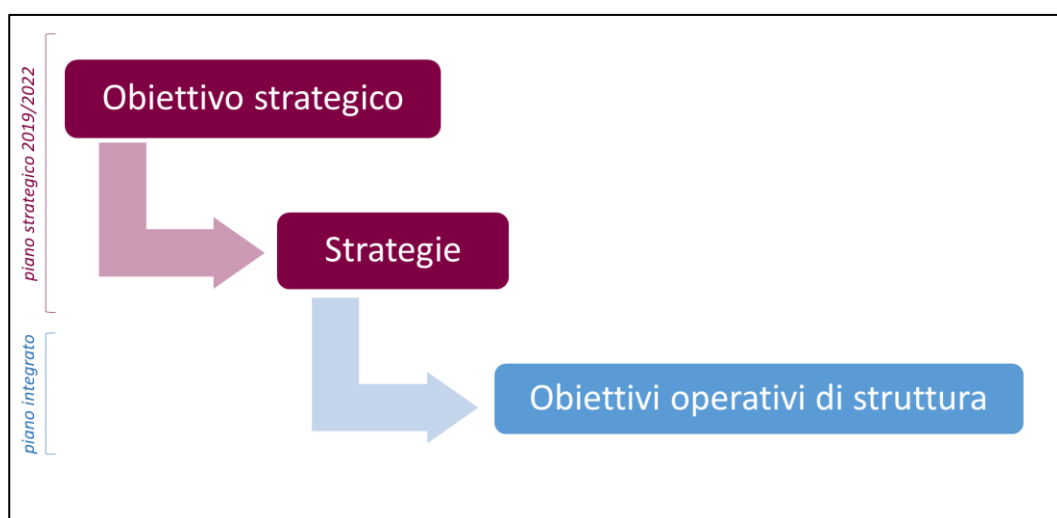


Figura 4 : Mappa logica del processo di cascading degli obiettivi.

² Piano strategico 2019/2022 "Visione e Missione", p.38. https://www.UniMC.it/it/sostenibilita/pianificazione-programmazione/documenti/ps_2019-2022.pdf

Nella consapevolezza della natura dinamica dell'ambiente e della inevitabile rapida evoluzione dei contesti interni ed esterni, il piano strategico "per costruzione" è sottoposto ad una continua analisi di coerenza e prevedendo specifiche integrazioni con cadenza biennale.

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.

La complessità e singolarità che ha caratterizzato il 2020, costellato da difficoltà emerse proprio a causa ed in conseguenza della pandemia e legate in alcuni casi all'impossibilità del rispetto delle tempistiche originariamente previste, in altri a complicazioni più prettamente logistiche nella realizzazione degli obiettivi inizialmente concordati, hanno reso necessario un ripensamento degli strumenti di programmazione strategica.

Per questo motivo il Rettore con il D.R. n. 134 del 30 aprile 2020 ha ritenuto opportuno istituire un gruppo di lavoro a cui è stato assegnato il compito di individuare e analizzare le criticità emerse in seguito all'emergenza sanitaria da COVID-19, e contestualmente procedere ad una proposta di revisione del Piano strategico al fine di effettuare una rimodulazione degli obiettivi in esso contenuti in un'ottica di fattibilità e sostenibilità. Il gruppo di lavoro si componeva dai seguenti membri:

- Magnifico Rettore – prof. Francesco Adornato;
- Prorettore vicario e Delegato del Rettore per la didattica – Prof. Claudio Ortenzi;
- Direttore Generale – Dott. Mauro Giustozzi;
- Direttore del Dipartimento di Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali – Prof. Emmanuele Pavolini;
- Direttore della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" – Prof. Luigi Alici;
- Delegata del Rettore per il trasferimento di conoscenze e competenze, per l'auto-imprenditorialità, per l'implementazione dei principi della Carta europea dei ricercatori e la progettazione comunitaria, e per i rapporti istituzionali, con il territorio e la quarta missione – Prof.ssa Francesca Spigarelli;
- Delegata del Rettore per le relazioni internazionali, la loro promozione nelle diverse modalità e l'internazionalizzazione della didattica – Prof.ssa Benedetta Giovanola;
- Delegato del Rettore per l'informatica e il sistema informativo di Ateneo – Prof. Pier Giuseppe Rossi.

Il lavoro del gruppo ha presentato al Cda del 24/07/2020, il documento “Prossimità accogliente – immaginare l’ateneo oltre la pandemia” in cui appariva evidente come il piano strategico non risultasse più adeguato alle nuove sfide che l’Ateneo si è trovato ad affrontare durante la crisi da COVID 19.

Sulla base delle suddette riflessioni, l’Amministrazione ha reputato doverosa ed inevitabile una revisione globale del ciclo della performance per l’anno 2020, con il precipuo scopo di ricalibrare gli obiettivi precedentemente assegnati alle strutture e di mettere in atto in maniera il più possibile trasversale e condivisa azioni mirate, puntuali ed efficaci per avviare una efficiente e dinamica terza fase del post lockdown.

2.6 La programmazione triennale

In una logica sistemica e coerente di coordinamento delle principali linee di programmazione dell’Ateneo, il piano della performance deve essere redatto seguendo le linee guida disponibili nel documento di Programmazione triennale dell’Ateneo.

Dal momento che le nuove linee guida per il triennio 2021-2023 sono state emanate di recente solo in bozza anche per il corrente piano si fa riferimento alle linee guida emanate ai sensi del DM 989/2019 che si riferiscono al triennio 2019-2021.

Nello specifico l’Ateneo coerentemente con quanto programmato l’anno passato 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 Il Lavoro Agile - esperienza dell’Ateneo nel periodo emergenziale

Durante il periodo emergenziale legato al COVID-19, iniziato nei primi mesi del 2020 ed ancora in corso, le Pubbliche Amministrazioni hanno dovuto affrontare l’impatto organizzativo connesso all’imponente, necessitato, ricorso al lavoro agile quale modalità di erogazione della prestazione lavorativa.

Pur sussistendo da tempo una disciplina in materia del lavoro agile (D. Lgs. N. 81/2017), l'evidenza della sua applicazione risultava ben lontana dal dettato normativo.

L'Università degli Studi di Macerata ha da sempre sostenuto approcci sensibili alle esigenze di conciliazione vita-lavoro del proprio personale attraverso l'implementazione della più ampia flessibilità oraria possibile nonché attraverso l'adozione di regole volte al mantenimento di condizioni di impiego favorevoli per il proprio personale, necessariamente entro i limiti imposti dall'esigenza di curare efficacemente le attribuzioni istituzionali.

Risulta opportuno contestualizzare l'istituto del "lavoro agile" nella esperienza dell'Ateneo, legata esclusivamente alla contingenza di emergenza sanitaria.

Nel mese di febbraio 2020 nessun dipendente fruiva della prestazione lavorativa in modalità agile; in materia, l'Amministrazione aveva programmato l'adozione di apposito regolamento entro l'anno 2020, essendo necessario un approfondimento e previa interlocuzione con il gruppo di lavoro in seno al Comitato Unico di Garanzia (CUG).

All'insorgere della crisi epidemiologica, nei primi giorni di marzo del 2020, l'Ateneo ha dovuto riconfigurare l'organizzazione del lavoro, sostanzialmente senza esperienza pregressa e senza possibilità di fruire di un periodo di sperimentazione. La sfida, combattuta sul piano gestionale, tecnologico e culturale, è stata affrontata da tutte le componenti la comunità accademica con responsabilità, disponibilità e spirito di adattamento in ottica di efficacia del proprio contributo.

L'Università di Macerata è stata tra le prime amministrazioni pubbliche ad applicare, senza alcun indugio, il lavoro agile alla quasi totalità del proprio personale, ancor prima che si consolidasse, con i provvedimenti governativi emanati nella fase acuta dell'emergenza, la configurazione straordinaria dell'istituto destinata ad assicurare in via eccezionale la tutela della salute e della integrità psico-fisica dei cittadini.

Al fine di imprimere maggiore efficacia e flessibilità all'organizzazione del personale l'Ateneo ha ritenuto opportuno applicare un sistema di decentramento della programmazione delle presenze presso le sedi di lavoro, rimettendo in capo ai Responsabili delle Strutture il compito di gestire, sulla base degli specifici obiettivi perseguiti dall'articolazione organizzativa, il contingente umano disponibile nell'ambito di criteri generali preventivamente definiti a livello centrale.

Dal 9 marzo e fino alla chiusura delle strutture dell'Ateneo disposta con provvedimento del Direttore Generale n. 33 del 16 marzo 2020, le unità che hanno svolto in Ateneo la loro prestazione lavorativa da remoto sono state complessivamente n. 182 rispetto ad un organico teorico di 280 unità, circa il 76% del personale effettivamente disponibile (considerando la riduzione dell'organico teorico ad un effettivo di circa 240 unità in virtù del tasso medio giornaliero di assenze a vario titolo). È da considerare nell'analisi la sussistenza di attività non erogabili attraverso la modalità "a distanza", che per un numero di dipendenti pari a 14 unità (D.D.G. n. 52 del 22 aprile 2020) ha determinato l'esigenza di prevedere l'esenzione totale dalla erogazione delle prestazioni lavorative.

L'Ateneo ha continuato di fatto ad applicare l'istituto del lavoro agile in maniera estesa per tutto il periodo estivo e autunnale, nonostante una forte riduzione del rischio di contagio.

A partire dal mese di dicembre sono state adottate ulteriori misure organizzative per riallineare l'assetto delle presenze in Ateneo con l'andamento del quadro epidemiologico (D.D.G. n. 175 del 01 dicembre 2020).

Per quanto riguarda le iniziative di informazione, formazione e aggiornamento rivolte al personale, nel corso del 2020 sono stati organizzati un seminario sull'argomento "*Smart working. Oltre l'emergenza*" nonché un evento di formazione in materia di "Obblighi e normative comportamentali per la gestione del rischio da Covid-19", destinato alla sensibilizzazione specifica sull'emergenza sanitaria e alla istruzione relativamente ai comportamenti e alle procedure da seguire per prevenire rischi e affrontare eventuali ipotesi di contagio. Sono stati, inoltre, messi a disposizione del personale diversi eventi formativi su tematiche d'interesse sia specifico che generale (Es. fatturazione elettronica, rapporto di lavoro, incompatibilità ed attività extra istituzionali, borse di studio e assegni di ricerca, incarichi di lavoro autonomo a personale esterno, procedimenti disciplinari, codici di comportamento e piano nazionale anticorruzione, prevenzione della corruzione e whistleblowing, applicazione del Regolamento UE 2016/679 nella P.A., diritto di accesso nella P.A., obblighi di pubblicazione Amministrazione Trasparente, benessere lavorativo e organizzativo, digitalizzazione dei processi e documento informatico nella P.A., gestione gruppi e conflitti, modulistica degli atti di gara negli acquisti di beni e servizi sotto soglia, il RUP e gli adempimenti di gestione di una procedura di gara, gli acquisti di beni e servizi sotto

soglia, valutazione e misurazione della performance, la redazione degli atti amministrativi nella P.A., OIV e Nuclei di Valutazione, la rilevazione delle presenze dei dipendenti pubblici, piano triennale per l'informatica nella P.A. e responsabile per la transizione digitale, corso privacy).

L'esperienza maturata, seppur in situazione emergenziale, costituirà certamente base informativa utile ai fini della predisposizione del Regolamento di Ateneo in materia e del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile.

4 La Performance organizzativa: dall'Ateneo alle strutture

4.1 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.

Dato il perdurare dello stato di emergenza sanitaria, si ritiene necessario rivalutare gli indicatori contenuti all'interno sia dell'IPAT che dell'IVAP. In merito alla Ricerca, date le numerose limitazioni che ancora oggi sono in atto sulla mobilità internazionale, sono stati eliminati gli indicatori relativi alla mobilità outgoing per motivi di studio:

- n. di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
- proporzione di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero.

Dall'anno 2021 si reputa necessario aggiungere ulteriori indicatori relativi alla customer satisfaction e, al tempo stesso, aumentare il peso di tali indicatori che passa da un 9 % del 2020 ad un 16% per il 2021.

La partecipazione da parte dell'Ateneo al progetto "GOOD PRACTICE" che ha come capofila il Politecnico di Milano offre la possibilità di inserire fra le utenze interessate alla customer anche l'utenza interna del Personale tecnico amministrativo, docenti, dottorandi e assegnisti di ricerca oltre che quella degli studenti.

Nella tabella seguente sono esposti gli indicatori I.P.AT. su cui si valuta la performance di Ateneo per l'anno 2021:

I.P.AT.		
Didattica	Ricerca	Economico-gestionale
Percentuale iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	Produzione scientifica di Ateneo rilevata con cadenza annuale	Indice spese di personale
Percentuale iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Percentuale docenti inattivi (VTR)	Indicatore di indebitamento
Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (Indicatore della PRO3)	Prodotti con coautore internazionale	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 FFO)	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti
Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Tasso di partecipazione a progetti comunitari	
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)		
Customer satisfaction		
Valutazione dei servizi offerti dalle Segreterie Studenti		
Valutazione dei servizi offerti dalle biblioteche		
Giudizi sulla procedura degli stage dei tirocinanti		
Giudizi sull'esperienza universitaria dei laureandi		
Valutazione dei servizi amministrativi da parte dei dipendenti		

Di seguito, invece, gli indicatori I.V.A.P., in sostanziale continuità con lo scorso anno e coordinati con la Programmazione triennale 2019-2021 (ad oggi, non è ancora stato pubblicato il nuovo DM per la nuova programmazione 2021 – 2023), 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
8%	Dati coerenti inviati dall'Ateneo tramite ANS (Spedizioni 1, 4, 5 e 7)	≥ 99%	5%	N. mobilità outgoing di studenti e laureati attraverso periodo di stage all'estero*	≥ t ₁	12,5%	indice spese di personale	≤ 80%	4%	Media di Ateneo della valutazione dei servizi offerti dalle Segreterie Studenti (Alma laurea)	≥ 6,5
8%	Dati coerenti inviati dall'Ateneo tramite ANS (Spedizione 2)	≥ 99%	5%	Verifica della efficace registrazione dei prodotti scientifici su catalogo U-PAD di Ateneo	≥ t ₁	12,5%	indicatore di indebitamento	≤ 15%	4%	Media di Ateneo sul grado di soddisfazione dei servizi offerti dalle Biblioteche (Good Practice - scala da 1 a 6)	≥ 4
8%	Dati coerenti inviati dall'Ateneo tramite ANS (Spedizione 6)	≥ 99%				12,5%	indicatore di sostenibilità economico finanziaria	≥ 1	4%	Percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti dei corsi di studio dell'Ateneo (Alma laurea)	≥ 90%
						12,5%	indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	≤ 0	4%	Media di Ateneo sul grado di soddisfazione dei servizi di Orientamento in ingresso (Good Practice - scala da 1 a 6)	≥ 4
			* l'anno t-1 si riferisce all'a.a. 2019/20 mentre l'anno t all'a.a. 2020/21								

4.1.1 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.

4.2 La performance della Direzione

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

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

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

Per quanto attiene la dimensione relativa agli obiettivi individuali si tratta della valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi operativi per l'anno 2021 formulati dal Rettore, condivisi con il Direttore Generale e riportati nel presente documento. Sono alcune particolari azioni, che nell'ambito del ruolo propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare per perseguire e contribuire alla qualificazione dell'Ateneo, valorizzandone le risorse, accrescendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture di Ateneo.

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

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

Obiettivi Direttore Generale

L'obiettivo strategico di Unimc per il triennio 2021-2023 e che ha motivato la revisione dello stesso Piano Strategico di Ateneo è il passaggio strutturale dall'*Umanesimo che innova all'Umanesimo digitale*.

Il perno di questo obiettivo è un rinnovamento dell'offerta didattica all'insegna dell'innovazione tecnologica e digitale. A fronte di questo impegnativo percorso, occorre necessariamente un forte supporto tecnico-amministrativo per rendere ancora più adeguata, efficace ed efficiente questa nuova e fondamentale fase nell'evoluzione di Unimc.

- **Descrizione obiettivo:** interventi in ambito informatico orientati alla digitalizzazione delle procedure amministrative, combattendo il divario culturale e digitale.

Indicatore: n. interventi/processi di transizione digitale

Target: almeno 2

- **Descrizione obiettivo:** più in generale, e specialmente in questa fase pandemica, occorre inoltre rafforzare la ricognizione e l'analisi interna su allocazione attività/impiego del personale tecnico amministrativo e bibliotecario al fine di monitorare e migliorare l'organizzazione del lavoro.

Indicatore: Report di analisi

Target: entro il 30.11.2021

- **Descrizione obiettivo:** un altro obiettivo importante è identificabile nel coordinamento e conclusione della

procedura di affidamento “Accordo quadro” servizi di ingegneria e architettura in funzione, in particolare, della realizzazione di spazi strategici per la crescita logistica dell’Ateneo.

Indicatore: conclusione della procedura

Target: entro il 30.11.2021

- **Descrizione obiettivo:** nel convinto disegno di rafforzamento degli spazi logistici di Ateneo e della loro connessione con lo spazio urbano cittadino riveste molta importanza la riorganizzazione dell’edificio “ex Loggia del Grano”, sede del Dipartimento Spocri nell’ottica della nuova organizzazione degli spazi antistanti all’edificio che il Comune di Macerata intende realizzare.

Indicatore: elaborazione proposta e avvio lavori

Target: entro il 31.10.2021

4.3 La performance di struttura

Come già più volte rilevato nei precedenti paragrafi il Piano della Performance rappresenta un elemento di raccordo tra programmazione strategica e programmazione operativa. Attraverso la logica del cascading (si veda paragrafo 2.5) le direttrici politiche vengono declinate in obiettivi operativi su base triennale ed assegnati alle diverse strutture.

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 delle strutture di Ateneo, in accordo con le linee del Piano strategico e dei documenti di programmazione economico-finanziaria. Gli obiettivi operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati di gestione 2020, sulla base del monitoraggio della revisione straordinaria del piano Performance 2020/2022 approvata dal CdA del 24 luglio 2020.

Nel primo passo della definizione degli obiettivi il Direttore Generale, con nota protocollo 44013 del 17/12/2020 ha provveduto ad individuare una serie di macro-obiettivi trasversali invitando i responsabili di struttura a tradurli in obiettivi operativi di struttura. La caratteristica distintiva degli obiettivi trasversali è data dal fatto che gli stessi, una volta declinati in obiettivi operativi, finiscono con l’interessare più strutture, imponendo per il loro raggiungimento una stretta collaborazione tra strutture.

Gli obiettivi trasversali individuati dalla nota sono:

1. Semplificazione e reingegnerizzazione procedimentale tra Dipartimenti e Aree, con eventuale modifica di regolamenti;
2. Accessibilità dei siti web e dei servizi informatici secondo le linee guida di AGID; monitoraggio del sito web di Ateneo al fine di valutarne lo stato di conformità ai requisiti tecnici di accessibilità;
3. Redazione di un piano di miglioramento delle attività e dei servizi rivolti allo studente attraverso la digitalizzazione dei servizi e la semplificazione delle procedure (es. riduzione tempi di risposta, fruibilità delle informazioni, misurazione “*customer satisfaction*”);
4. Disciplina e regolamentazione iter progetti internazionali.

A questa prima fase di assegnazione caratterizzata da una modalità top-down si è aggiunta una seconda fase di programmazione di tipo bottom-up. Nella stessa nota il Direttore richiedeva infatti ai responsabili di individuare per la propria struttura un set di obiettivi da includere nella programmazione. 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.

In particolare nel presente Piano viene dato risalto ad una logica di processo degli obiettivi assegnati, quale elemento qualificante in quanto funzionale a rafforzare la coesione delle strutture.

Gli obiettivi di processo individuati sono incardinati all'interno di una precisa struttura responsabile e richiedono il necessario contributo da parte di più strutture organizzative, che dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutte le attività connesse e/o consequenziali al conseguimento dell'obiettivo di processo. A tal proposito sono stati introdotti obiettivi operativi per ciascuna struttura coinvolta, con definizione dei rispettivi indicatori, target e peso % che rispecchieranno la pianificazione delle singole fasi, fermo restando il coordinamento finale affidato alla struttura individuata quale responsabile dell'obiettivo di processo.

In sede di rendicontazione, nel caso di mancato raggiungimento di un obiettivo operativo assegnato ad una struttura che comporti conseguentemente la mancata realizzazione dell'obiettivo di processo, deriverà in capo alla stessa struttura una penalizzazione pari ad 1/3 del peso attribuito all'obiettivo di processo non raggiunto; tale penalizzazione sarà applicata come % di riduzione del grado complessivo di realizzazione degli obiettivi della struttura interessata.

Es: peso % obiettivo di processo= 30%

Penalizzazione in capo alla struttura "A" responsabile dell'obiettivo operativo non raggiunto che ha comportato la mancata realizzazione dell'obiettivo di processo= 1/3 di 30% =10%

Grado di realizzazione obiettivi della struttura "A" = 90%

Grado di realizzazione obiettivi della struttura "A" a seguito della penalizzazione= 90% - (10% su 90%) = 81%

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 2021, 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.

La rendicontazione degli obiettivi avverrà come per i precedenti anni attraverso l'applicativo MIA che permetterà un processo di confronto continuo e bidirezionale tra organi di programmazione e livello operativo. Qui di seguito si riportano gli obiettivi definiti e assegnati alle singole strutture amministrative unitamente all'indicazione delle risorse repute necessarie per il loro raggiungimento, qualora previste.

4.3.1 Ambito DIGITALIZZAZIONE

I) Front-office digitale studenti -uniTicket

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Front-office digitale studenti - uniTicket	Adozione di un sistema di ticketing e help desk che rappresenti il principale punto di contatto per gli studenti che richiedono chiarimenti o informazioni da UniMC	ADOSS			messa on-line e piena operatività	30%	entro il 15/7			
				Configurazione piattaforma osTicket già in uso in Ateneo. Operazioni di test, rilascio e totale funzionalità	CSIA	Rilascio piattaforma	10%	entro il 15/7			
				Analisi e classificazione delle richieste più frequenti e individuazione uffici preposti alla risoluzione delle segnalazioni	DIPARTIMENTI	Analisi dettagliata e report per CSIA	5%	entro il 15/4			
				Analisi e classificazione delle richieste più frequenti e individuazione uffici preposti alla risoluzione delle segnalazioni. Pianificazione processo	ADOSS	Analisi dettagliata e report per CSIA	-	entro il 15/4			

II) Mobilità in uscita

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Mobilità in uscita	Analisi e reingegnerizzazione dei processi legati alla mobilità internazionale in uscita e adozione modulo specifico di Esse3	AINT			Effettuazione test e operatività modulo	50%	entro il 30/11	Piena operatività e utilizzo		
				Analisi del processo previsto dal modulo Esse3 e simulazione in ambiente di test	DIPARTIMENTI	Test effettuati	5%	Almeno 10 test completi entro il 30/11			
				Attivazione modulo specifico in Esse3; piena operatività in ambiente di test e produzione	CSIA	Operatività modulo	5%	entro il 31/8			
				Stesura processo <i>as-is</i> e <i>to-be</i> e simulazione completa in ambiente di test	AINT	-Report di Processo -Test effettuati	-	Almeno 10 test completi entro il 30/11			

III) E-recruitment

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	E-recruitment	Semplificazione e reingegnerizzazione procedimentale tra Dipartimenti e Aree, con eventuali modifica di regolamenti	ARU			on/off	30%	entro il 31/05			
				Predisposizione e attivazione del modulo per implementazione dell'e-recruitment per ricercatori di tipo A e B	CSIA	Modulo attivato	5%	entro il 31/05			
				Pieno utilizzo modulo assegnisti e borsisti	ARI	Piena operatività	10%	entro il 31/05			
				Analisi modulo e implementazione	ARU	on/off	-	entro il 31/05			

IV) Fascicolo elettronico studente

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Fascicolo elettronico studente	Inserire nel fascicolo studente i documenti che non vi confluiscono automaticamente da Esse3 al fine di ottenere un fascicolo elettronico completo e aumentare la fruibilità delle informazioni	DIPARTIMENTI			Registrazione documenti in Titulus per la coorte 2021/22 e seguenti	30%	entro il 15/07			
				Azioni di coordinamento e attivazione consultazione fascicolo elettronico nell'area riservata studente	ADOSS	on/off	10%	entro il 30/06			
				Identificazione istanze che non confluiscono in automatico e avvio registrazione in Titulus	DIPARTIMENTI	Elenco istanze da inserire nel Fascicolo	-	entro il 30/06			
				Aggiornamento e formazione personale preposto nella registrazione in Titulus	AA.GG	Formazione del PTA delle U.O. didattica e studenti	5%	entro il 30/06			

V) App myUNIMC

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
<p>Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo</p> <p>Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna</p>	APP myUNIMC	Configurare il Profilo account come il frontespizio del libretto cartaceo e sviluppo notifiche	CSIA			Rilascio aggiornamento e individuazione soluzione sistema notifiche	20%	entro il 31/12	rilascio aggiornamento entro il 30/6 per notifiche		
				Progettazione e implementazione Student ID check	CSIA		Rilascio aggiornamento per Student ID check	-	entro il 15/7		
				Predisporre ed integrare l'app con un sistema di notifiche agli studenti	CSIA		Analisi e individuazione soluzione	-	entro il 31/12	rilascio aggiornamento entro il 30/6/22	
				Identificazione tipologie di notifiche che devono confluire in automatico nell'app	ADOSS		Analisi dettagliata e report per CSIA	5%	entro il 31/12		
				Identificazione tipologie di notifiche che devono confluire in automatico nell'app	DIPARTIMENTI		Analisi dettagliata e report per CSIA	5%	entro il 31/12		
				Identificazione tipologie di notifiche che devono confluire in automatico nell'app	AINT		Analisi dettagliata e report per CSIA	5%	entro il 31/12		

VI) Titulus organi

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Titulus organi	Uniformare e razionalizzare i processi deliberativi degli organi di dipartimento attraverso l'utilizzo del software Titlus Organi		DIPARTIMENTI		Almeno 2 sedute gestite in ambiente di test	30%	entro il 31/12			
					Utilizzare Titulus organi al fine di gestire i Consigli di dipartimento ed eventuale attivazione di firme digitali necessarie	<i>DIPARTIMENTI</i>	Almeno 2 sedute gestite in ambiente di test	-	entro il 31/12	100% sedute	
					Formazione e affiancamento nella gestione dell'applicativo titlus	<i>AA.GG</i>	Formazione e Analisi	5%	entro il 30/09		
					Configurazione gestionale	<i>CSIA</i>	Piena operatività per i dipartimenti	5%	entro il 30/06		

VII) Elezioni studentesche in modalità telematica

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Elezioni studentesche in modalità telematica, alla luce dell'emergenza sanitari da COVID-19	AA.GG									
		Progettazione, organizzazione ed espletamento delle procedure elettorali e scrutinio per il rinnovo delle rappresentanza studentesche negli organi accademici	Configurazione del servizio GEA e U-Vote per la presentazione delle candidature e la gestione delle votazioni	AA.GG	Rinnovo delle rappresentanze studentesche	15%	entro il 30/06				

VIII) UBUDGET

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	UBUDGET	Gestione integrata in UGOV del bilancio unico di previsione di Ateneo	ARF								
				-Predisposizione ambiente, -Confronto funzionalità con processo di budget dell'ateneo, -Configurazioni anagrafiche, profilazioni, relazioni, -personalizzazione interfaccia, -formazione ristretta al gruppo di lavoro e formazione frontale agli utenti del processo di budget	ARF	Concluse le 5 azioni descritte	30%	entro il 31/10		€ 34,000.00	

IX) PAGO PA

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	PagoPA	Aumentare l'utilizzo della Piattaforma nazionale PagoPA	ARF								
				-Input a tutte le strutture di Ateneo per favorire la ulteriore diffusione di PagoPA, -miglioramento dell'interfaccia del portale di Ateneo, mediante la predisposizione di modelli di pagamenti mirati per esigenze specifiche	ARF	% di pagamenti ricevuti tramite PagoPA rispetto la totalità dei pagamenti a favore dell'Ateneo (esclusi quelli relativi a tasse, e-commerce e pagamenti in Tesoreria Unica)	25%	> 50%		€ 8,000.00	

X) Piattaforma dei crediti commerciali

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Favorire la coesione organizzativa e l'orientamento al risultato	Piattaforma dei crediti commerciali (PCC)	Aumentare l'utilizzo della Piattaforma PCC del MEF-RGS	ARF								
				-predisposizione e trasmissione mensile alle strutture con documenti commerciali da gestire di report relativi a fatture in scadenza, scadute e da pagare, -controllo e allinamento informazioni presenti in PCC con i dati contabili presenti in UGOV (comprese quelle del 2020)	ARF	n. fatture in PCC allineate con le risultanze contabili UGOV/totale fatture in PCC da verificare (disallineate)	25%	100%			

XI) Open badge (BESTR)

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Open badge (BESTR)	Erogazione open badge attraverso l'implementazione della piattaforma BESTR CINECA	ADOSS	Creazione workflow istituzionali necessari al riconoscimento delle competenze trasversali e degli eventuali crediti ottenuti, con successivo aggancio al sistema ESSE3 per la successiva visualizzazione in capo allo studente, nella proprio area riservata, e agli operatori di back-office	ADOSS	Piena operatività	15%	entro il 30/09			

XII) Identità digitali di Ateneo

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Responsabile Obiettivo di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Obiettivo Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Favorire la coesione organizzativa e l'orientamento al risultato	Identità digitali di Ateneo (I.A.M.)		CSIA								
		Acquisizione servizio per la realizzazione di una nuova infrastruttura di autenticazione e Single Sign On (SSO) in hosting presso Cineca e l'attivazione del Gateway SPID		Coordinamento e supporto tecnico per l'attivazione dell'identificazione tramite SPID in ESSE3	CSIA	Attivazione SPID	5%	entro il 30/04			
				Coordinamento e supporto tecnico alla migrazione delle identità digitali DSA	CSIA	Attivazione IAM	20%	entro il 31/12		€ 120,000.00	

4.3.2 Ambito SEMPLIFICAZIONE

I) Reclutamento docenti

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Reclutamento docenti	Ridisegnare il processo di reclutamento docenti in un'ottica di snellimento dell'iter procedurale	ARU			Report nuovo schema procedurale	25%	on/off			
				Analisi delle prospettive di semplificazione per il reclutamento docenti e proposta	DIPARTIMENTI	Presentazione proposta	5%	entro il 30/04			
				Analisi delle prospettive di semplificazione delle procedure per il reclutamento docenti e proposta.	ARU		-	entro il 30/04			
				Valutazione ed individuazione eventuali adeguamenti regolamentari	AA.GG	Report adeguamenti necessari	5%	entro il 30/06			

II) Dashboard di ateneo

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Dashboard di Ateneo		CSIA			Avvio nuova dashboard	15%	on/off			
				Organizzazione e integrazione delle sezioni regolamenti in materia di personale	ARU	Proposta di riorganizzazione contenuti	5%	entro il 30/06			
		Realizzazione di un portale di accesso ai servizi in rete, con login unico, abilitati per l'utenza autenticata ed estensione dei servizi		Organizzazione e integrazione delle sezioni regolamenti	AA.GG	Proposta di riorganizzazione contenuti	5%	entro il 30/06			
		attualmente attivi con ambienti collaborativi on line		Riordino contenuti esistenti, integrazione single sign on	CSIA	Proposta di riordino ai vertici dell'Ateneo	-	entro il 30/06			
				Integrazione contenuti relativi a risorse bibliografiche e digitali	CASB	Report su contenuti integrativi	5%	entro il 30/06			

III) Procedure di firma

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Procedure di firma	Censimento delle firme delegabili dalle strutture decentrate nell'ottica dello snellimento	AA.GG			Classificazione atti delegabili e (eventuali) adeguamenti regolamentari	20%	entro il 30/09			
				Censimento atti delegabili ai direttori di dipartimento/delegati del Rettore, e se necessario ricognizione regolamenti da modificare	DIPARTIMENTI	Elenco atti delegabili	10%	entro il 31/07			
				Censimento atti delegabili ai direttori di dipartimento/delegati del Rettore, e se necessario ricognizione regolamenti da modificare	ARI	Elenco atti delegabili	20%	entro il 31/08			
				Censimento atti delegabili ai direttori di dipartimento/delegati del Rettore, e se necessario ricognizione regolamenti da modificare	AINT	Elenco atti delegabili	20%	entro il 31/09			
				Censimento atti delegabili ai direttori di dipartimento/delegati del Rettore, e se necessario ricognizione regolamenti da modificare	ADOSS	Elenco atti delegabili	15%	entro il 31/10			

IV) Processi deliberative

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Processi deliberativi	Semplificazione deliberazioni organi	AA.GG			Presentazione proposta	20%	entro il 30/09			
				Analisi dell'attuale sovrapposizioni in ordine a competenze deliberative degli organi di Dipartimento e di governo e proposta di semplificazione	<i>DIPARTIMENTI</i>	Elenco atti deliberativi	5%	entro il 31/07			
				Analisi dell'attuale sovrapposizioni in ordine a competenze deliberative degli organi di Dipartimento e di governo e proposta di semplificazione	AA.GG	Elenco atti deliberativi	-				

V) Entità gestionali Sebina OpenLibrary

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Entità gestionali Sebina OpenLibrary		CASB								
		Fusione delle entità gestionali (biblioteche) definite nell'applicativo Sebina Open Library in uso delle Biblioteche di Ateneo		Fusione delle entità gestionali (biblioteche) definite nell'applicativo Sebina Open Library in uso delle Biblioteche di Ateneo	CASB	% entità gestionali SebinaOpenLibrary fuse/entità che necessitano di fusione	20%	> 75%			

VI) Buone pratiche e politiche di servizio delle EUM

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Buone pratiche e politiche di servizio delle EUM	Definizione di buone pratiche e politiche di servizio dell'EUM, improntate a	CASB								
		principi di trasparenza e correttezza scientifica nei confronti degli autori e del pubblico, attraverso la realizzazione di linee guida		Realizzazione di linee guida riguardanti processi di peer-review	CASB	Percentuali di novità editoriali 2021 sottoposti al meccanismo di "peer review" sul totale delle novità	30%	75%			

VII) Reclutamento figure coinvolte in attività di ricerca

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Reclutamento figure coinvolte in attività di ricerca	Azioni relative all'Open, Transparent end Merit-based Recruitment fo Researchers (OTM-R) - "Excellence in Research"	ARI	Analisi delle prospettive di semplificazione delle procedure per il conferimento degli assegni di ricerca e borse di ricerca	ARI	Presentazione proposta di regolamento	10%				
											entro il 30/06

VIII) Progetti nazionali ed internazionali

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021	
								2021	2022	2023		
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Progetti nazionali ed internazionali	Analisi e descrizione del processo e successiva disciplina regolamentare	ARI			Presentazione proposta di regolamento	55%	entro il 30/05				
						ARI	Mappatura degli schemi di finanziamento dei progetti di ricerca	-	entro il 30/03			
				Collaborazione all'elaborazione dello schema	UFF. LEGALE	% feedback / totale richieste collaborazioni	15%	100%				
				Collaborazione all'elaborazione dello schema	ARF	% feedback / totale richieste collaborazioni	15%	100%				
				Collaborazione all'elaborazione dello schema	ARU	% feedback / totale richieste collaborazioni	15%	100%				

IX) Verifica conoscenza lingua italiana per studenti internazionali

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Verifica conoscenza lingua italiana per studenti internazionali	Attivazione procedura di accertamento della conoscenza della lingua italiana per gli studenti internazionali che si immatricolano ai corsi di studio UniMC	ADOSS			Svolgimento esami	20%	entro il 30/07			
				Predisposizione ed erogazione test di verifica da parte del CLA	ADOSS		-				
				Gestione utenza e validazione degli studenti idonei sulla piattaforma MUR University	AINT	% studenti validati/studenti idonei	20%	100%			

X) Regolamento UE n. 2016/679 (GDPR)

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Regolamento UE n. 2016/679 (GDPR)		UFF. LEGALE								
		Diffusione tra il personale di Ateneo dei principi del GDPR e di applicazioni su casi pratici	UFF. LEGALE	Organizzazione incontri informativi con strutture di Ateneo e organizzazione corso di formazione	UFF. LEGALE	N. incontri con strutture e n. corso di formazione	35%		almeno 1 incontro per struttura e 1 corso di formazione		
			UFF. LEGALE	Schema di regolamento in materia di posta elettronica	UFF. LEGALE	Presentazione proposta di regolamento		30%	entro il 31/12		

XI) Verifica conoscenza lingua italiana per studenti internazionali

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	Aggiornamento del Codice etico e del Codice di comportamento	<p>Aggiornamento, 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)</p>	AA.GG			Predisposizione documento	20%	entro il 30/09			
				Collaborazione con l'Area AA.GG nella predisposizione del documento	UFF. LEGALE	Predisposizione documento	20%	entro il 30/09			

4.3.3 Ambito ACCESSIBILITA'

I) Formazione del personale

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
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 inclusività.	Formazione del personale	Promuovere la creazione di contenuti web e non web accessibili	ARU			% n. PTA coinvolti/ n. PTA di ruolo	20%	>80%	aggiorn a mento		
				Organizzazione di una formazione informale e per piccoli gruppi	ARU	% n. PTA coinvolti/ n. PTA di ruolo	–	>80%	aggiorn a mento		
				Incontri formativi: - buone pratiche di editing di pagine web accessibili, - errori comuni.	CSIA	% n. PTA coinvolti/ n. PTA di ruolo che pubblicano pagine web	5%	>80%	aggiorn a mento		
				Incontri formativi: - buone pratiche di creazione documenti accessibili, - errori comuni.	AA.GG	% n. PTA coinvolti/ n. PTA di ruolo	5%	>80%	aggiorn a mento		

II) Dichiarazione di accessibilità per siti web

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021	
								2021	2022	2023		
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Dichiarazione di accessibilità per siti web	Monitoraggio della conformità dei siti web e azioni di adeguamento	CSIA				10%					
								test di autovalutazione	<i>DIPARTIMENTI</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>ADOSS</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>ARU</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>ARI</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>AINT</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>CSIA</i>	produzione report risultati di autovalutazione	-	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>CASB</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6
								test di autovalutazione	<i>ARF</i>	produzione report risultati di autovalutazione	5%	entro il 30/6

III) Inclusione 3.0

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Inclusione 3.0	Testi e documenti in formato accessibile	CASB								
			Implementazione di un servizio self-service che permetta di convertire file in formato alternativo multimediale (audiolibri in formato MP3 e DAISY, ebook in formato EPUB, EPUB3 e Mobi e digital Braille) e documenti inaccessibili, quali file immagine in formato PDF, JPG e presentazioni in formato Microsoft Power Point in formati più accessibili e semplificati.	CASB	N. di studenti che hanno utilizzato il servizio	20%	> 500		€ 3,000.00		

IV) Biblioteca digitale

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche di ateneo	Biblioteca digitale		CASB								
		Ampliamento offerta e-book e predisposizione di strumenti idonei alla fruizione di libri elettronici		Piano di ampliamento dell'offerta di manuali, libri di testo e di consultazione in formato e-book da mettere a disposizione degli studenti date le caratteristiche di facilità di fruizione e di disponibilità. Predisposizione di strumenti idonei alla fruizione dei libri elettronici nel discovery tool di ATeneo Quaerit	CASB	% e-book scaricati o consultati online/ e-book disponibili	20%	> 70%		€ 20,000.00	

4.3.4 Ambito PATRIMONIO-EDILIZIA

I) Intervento presso sede di Giurisprudenza

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021	
								2021	2022	2023		
Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo	Intervento presso sede di Giurisprudenza	ASTI										
		intervento di riparazione sede di Giurisprudenza	ASTI	Affidamento incarico di progettazione	30%	Entro il 31/08			€ 4,802,883			

II) Nuovo "Polo sportivo ricreativo"

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021	
								2021	2022	2023		
Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo	nuovo "Polo sportivo ricreativo"	ASTI										
		Avvio lavori di edificazione del nuovo "Polo sportivo ricreativo"	ASTI	Inizio lavori	30%	Entro il 31/07			€ 1,000,000			

III) Opere Polo Bertelli

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo	Opere Polo Bertelli	ASTI									
			Ampliamento Polo Bertelli	ASTI	Inizio lavori	25%	Entro il 31/07			risorse già stanziare nei precedenti esercizi	

IV) Completamento lavori Villa Lauri

Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Obiettivo operativo	U.O. Resp. Ob. Operativo	Indicatore	Peso	Target			Risorse 2021
								2021	2022	2023	
Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo	Villa Lauri	ASTI									
			Completamento lavori e entrata in esercizio	ASTI	Entrata in esercizio	15%	Entro il 30/04			€ 350,000	

5 Analisi delle aree di rischio

Nelle “Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali”, adottate con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, l’ANVUR 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.

Su questo fronte l’Università di Macerata ha comunque accolto le indicazioni dell’A.NA.C contenute nella Deliberazione n. 1208 del 22 novembre 2017, dove si sottolinea come l’integrazione tra “Piano Performance” e “Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza” non si debba tradurre necessariamente tradurre in una loro unificazione.

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.

6 Comunicazione e trasparenza

Nella definizione degli obiettivi strategici dell’Ateneo è riservata specifica attenzione all’adempimento degli obblighi in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione così come previsto dalla legge 190 del 2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella Pubblica Amministrazione” dove, all’articolo 1 comma 15, la trasparenza dell’attività amministrativa viene elevata a “livello essenziale delle prestazioni concernenti i diritti sociali e civili ai sensi dell’articolo 117, secondo comma, lettera m), della costituzione”.

All'obiettivo della trasparenza dell'attività amministrativa è stata data concreta attuazione mediante il decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 attuativo della cosiddetta riforma Madia, così come particolare attenzione viene rivolta annualmente alla trasparenza dall'ANAC mediante l'adozione dei Piani Nazionali di Prevenzione della Corruzione.

In ottemperanza al citato decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 ss.mm.ii., l'Ateneo pubblica i prescritti documenti, dati ed informazioni nella sezione "Amministrazione Trasparente" raggiungibile dalla homepage del sito di Ateneo³, assicurando l'aggiornamento e la completezza di quanto pubblicato, nel rispetto delle Linee guida pubblicate dall'ANAC con delibera n. 1310 del 2016.

Il soggetto delegato al coordinamento tra Piano Strategico e piano triennale per la prevenzione della corruzione è il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). Sotto il suo impulso l'Ateneo si impegna a dare attuazione agli obblighi di trasparenza e pubblicità per garantire agli stakeholder e più in generale ai cittadini l'accesso ~~totale~~ ad informazioni e documenti detenuti dall'Ateneo medesimo, mediante gli istituti dell'accesso civico semplice e generalizzato.

Altro obiettivo dell'ateneo sul versante della trasparenza è quello di rendere fruibile l'informazione alla più vasta platea possibile non solo agli "addetti ai lavori" attraverso la semplificazione dei contenuti e l'incremento dell'usabilità delle risorse web.

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.

³ La sezione trasparenza può essere consultata all'URL <https://www.UniMC.it/it/quickinfo/amministrazione-trasparente>

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

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

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

8 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 D.L. 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 D.L. 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, il processo prevede l'invio alle strutture, da parte dell'Area Risorse Umane – Ufficio PTA, di 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 2021 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.

Per condurre le attività di monitoraggio periodico dell'uso degli stanziamenti e quelle di rendicontazione finale, si farà normalmente ricorso allo strumento del "progetto contabile" (appositamente costituito o già esistente) e all'analisi, al suo interno, delle descrizioni, per l'identificazione delle risorse correlate all'obiettivo operativo da raggiungere.

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.

Ambito: DIGITALIZZAZIONE					€ 162.000,00
Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Risorse 2021	
Razionalizzare i processi e migliorare la comunicazione interna	UBUDGET	Gestione integrata in UGOV del bilancio unico di previsione di Ateneo	ARF	€ 34.000,00	
	PagoPA	Aumentare l'utilizzo della Piattaforma nazionale PagoPA	ARF	€ 8.000,00	
	Identità digitali di Ateneo (I.A.M.)	Attivazione IAM	CSIA	€ 120.000,00	
Ambito: SEMPLIFICAZIONE					€ 0,00
Ambito: ACCESSIBILITÀ					€ 23.000,00
Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Risorse 2021	
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 inclusività	Inclusione 3.0	Testi e documenti in formato accessibile	CASB	€ 3.000,00	
	Biblioteca digitale	Ampliamento offerta e-book e predisposizione di strumenti idonei alla fruizione di libri elettronici	CASB	€ 20.000,00	
Ambito: PATRIMONIO-EDILIZIA					€ 6.152.883,66
Obiettivo strategico	Obiettivo di processo	Descrizione	Resp. Ob. di processo	Risorse 2021	
Porre lo studente al centro delle politiche dell'Ateneo	Intervento presso sede di Giurisprudenza	Affidamento incarico di progettazione	ASTI	€ 4.802.883,66	
	nuovo "Polo sportivo ricreativo"	Inizio lavori	ASTI	€ 1.000.000,00	
	Opere Polo Bertelli	Inizio lavori	ASTI	risorse già stanziare nei precedenti esercizi	
	Villa Lauri	Entrata in esercizio	ASTI	€ 350.000,00	
TOTALE					€ 6.337.883,66

9 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 di ogni anno 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).

10 Appendice

10.1 Indice delle abbreviazioni

Abbreviazione	Nome esteso
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
I.P.AT.	Indicatori della performance di Ateneo
I.VA.P.	Indicatori per la Valutazione del Personale
MIUR	Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca
POLA	Piano Organizzativo Lavoro Agile
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
STEM	Science technology Engineering and Mathematics
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats

10.2 Analisi CENSIS 2020/21

10.2.1 Classifica generale

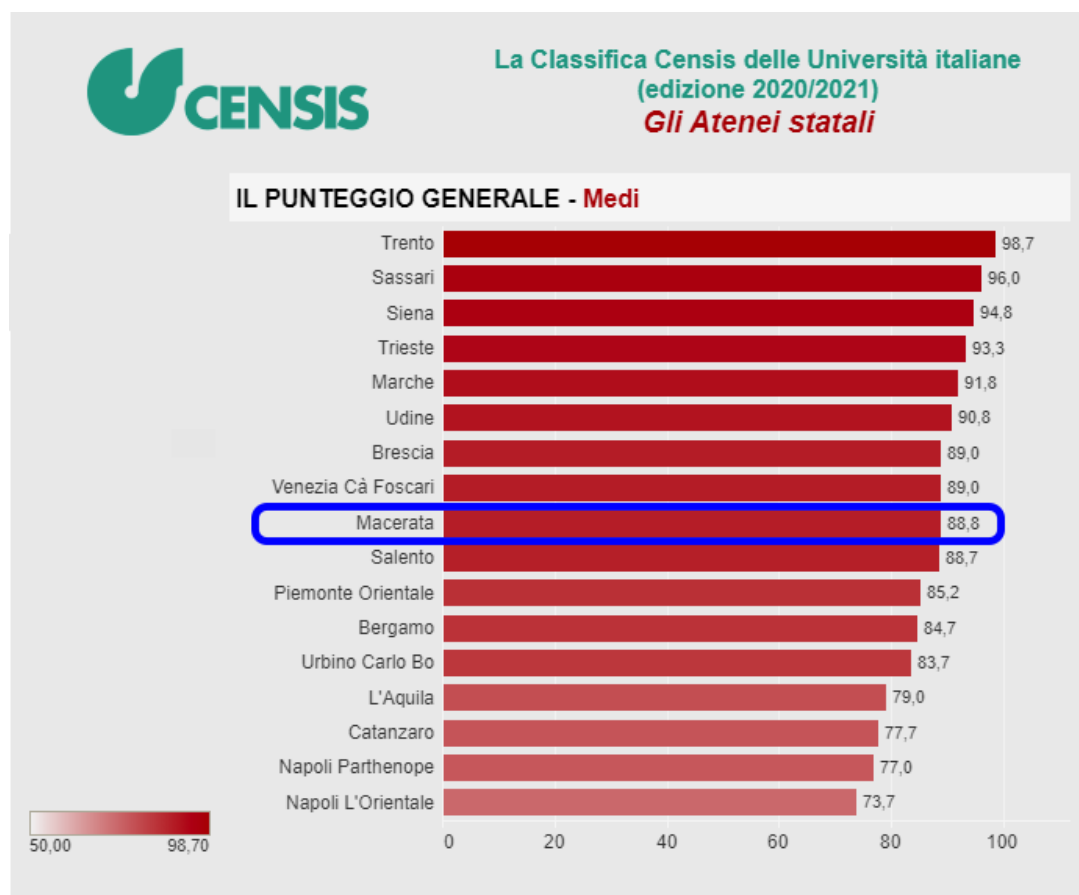


Figura 5 : Classifica CENSIS per i medi atenei anno 2020/2021

10.2.2 Classifica generale – dettaglio servizi

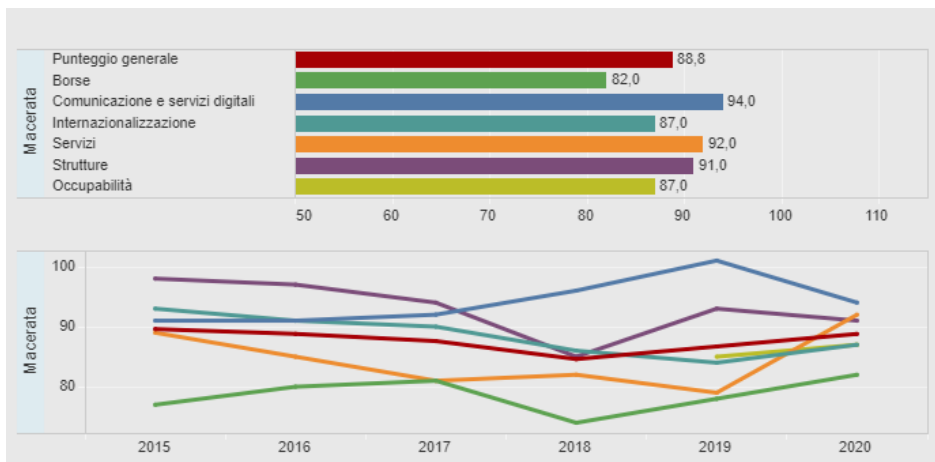


Figura 6: Classifica CENSIS per i medi atenei anno 2020/2021 dettaglio punteggi ottenuti dall'Università degli Studi di Macerata

10.2.3 Lauree magistrali in ambito di insegnamento

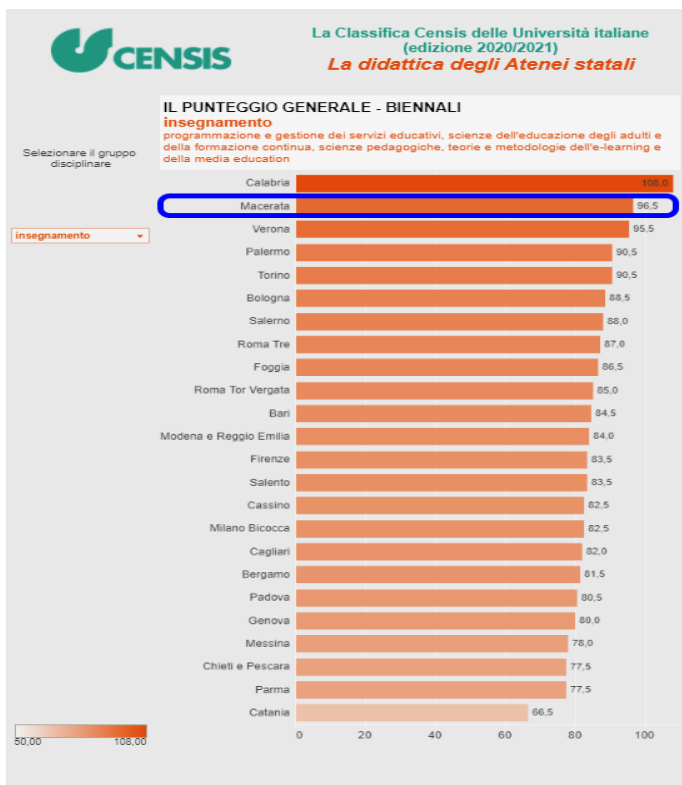


Figura 7: Classifica CENSIS, didattica degli atenei statali punteggio generale lauree specialistiche nell'ambito dell'insegnamento.

10.2.4 Laurea magistrale biennio politico sociale

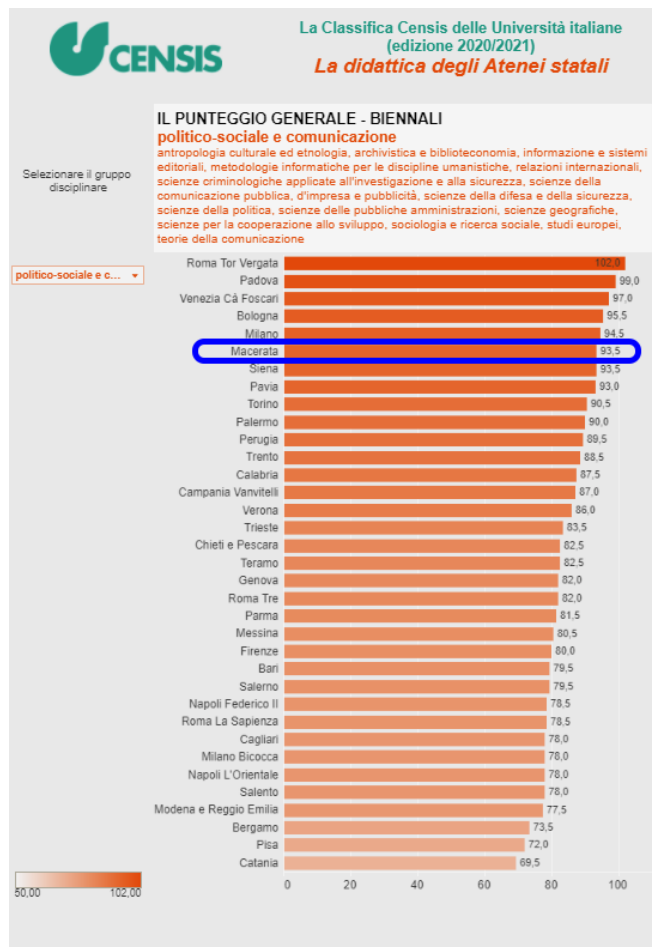


Figura 8: Classifica CENSIS, didattica degli atenei statali punteggio generale lauree specialistiche nell'ambito politico-sociale.