



PIANO DELLA PERFORMANCE

TRIENNIO 2012-2014

a cura del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

PRESENTAZIONE DEL PIANO	4
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	6
1.1 Chi siamo	6
1.2 Cosa facciamo	6
1.3 Come operiamo.....	6
1.4 Gli Stakeholder	7
2 IDENTITA'	9
2.1 L'amministrazione in cifre	9
2.1.1 Strutture organizzative	9
2.1.2 Offerta formativa.....	10
2.2 Mandato istituzionale e missione	11
2.3 Albero della performance	12
2.3.1 L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche.	13
3 ANALISI DEL CONTESTO	13
3.1 Analisi del contesto esterno.....	14
3.1.1 La struttura sociale regionale, occupazione e forze di lavoro.....	14
3.1.2 Il sistema produttivo	15
3.1.3 Il sistema imprenditoriale.....	15
3.1.4 I modelli d'innovazione	16
3.1.5 L'attività di brevettazione	16
3.1.6 Il quadro normativo di riferimento	16
3.2 Analisi del contesto interno	18
3.2.1 Organizzazione (ORG).....	18
3.2.1.1 Centri di responsabilità	20
3.2.1.2 Personale in servizio.....	20
3.2.1.3 Punti di forza	20
3.2.1.4 Punti di debolezza	20
3.2.2 Risorse strumentali ed economiche (RSE).....	21
3.2.2.1 Punti di forza	21
3.2.2.2 Punti di debolezza	21
3.2.3 Risorse umane (RSE).....	22
3.2.3.1 Punti di forza	25
3.2.3.2 Punti di debolezza	25
3.2.4 Salute finanziaria (SF)	25
3.2.4.1 Punti di forza	25
3.2.4.2 Punti di debolezza	26
3.2.5 Didattica (D).....	27
3.2.5.1 Punti di Forza.....	27
3.2.5.2 Punti di debolezza	29
3.2.6 Ricerca (R).....	31
3.2.6.1 Punti di forza	31
3.2.6.2 Punti di debolezza	31
4 OBIETTIVI STRATEGICI	44
4.1 L'albero della performance: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici	44
4.2 Gli obiettivi strategici	46
4.2.1 Obiettivi strategici dell'area della didattica	47
4.2.1.1 Miglioramento <i>performance</i> offerta formativa	47
4.2.1.2 Miglioramento livello internazionalizzazione.....	47

4.2.1.3	Potenziamento <i>placement</i>	48
4.2.1.4	Potenziamento orientamento e tutorato	49
4.2.1.5	Soddisfazione degli studenti per i servizi	50
4.2.2	Obiettivi strategici dell'area della ricerca.....	50
4.2.2.1	Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico	50
4.2.2.2	Miglioramento <i>performance</i> ricerca	50
4.2.3	Obiettivi strategici dell'area servizi strumentali.....	51
4.2.3.1	Equilibrio finanziario.....	51
4.2.3.2	Adeguamento ordinamento Ateneo alla normativa nazionale.....	52
4.2.3.3	Completamento della riorganizzazione delle strutture di Ateneo.....	52
4.2.3.4	Razionalizzazione e miglioramento delle strutture e delle infrastrutture	53
4.2.3.5	Rafforzamento competenze personale e miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale	53
4.3	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi di II livello	53
4.3.1	L'albero della performance: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di II livello	53
4.4	Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e di posizione EP.....	57
4.5	Gli obiettivi assegnati al personale di categoria D con e senza ruolo di responsabilità, C e B	57
5	PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	72
5.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano	72
5.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	72
5.3	Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.....	72

PRESENTAZIONE DEL PIANO

Direttore Generale, Dott.ssa Luisiana Sebastianelli
Magnifico Rettore, Prof. Ing. Marco Pacetti

Il D.Lgs. n.150/2009 definito *riforma Brunetta* prevede l'attivazione anche da parte delle Università di un ciclo generale di gestione della *performance* al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi.

Accanto alle attività di valutazione sulle funzioni primarie della didattica e della ricerca, previste dalla legislazione consolidata nel tempo, il ciclo di gestione della *performance* introduce il passaggio all'orientamento al risultato che seppure "in piena autonomia e con modalità organizzative proprie" (articolo 2, comma 1, lett. r) L.240/2010) richiede anche alle Università di adottare procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Il presente piano si pone come prima implementazione sperimentale del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Ateneo, finalizzata ad individuare percorsi di miglioramento continuo.

L'Università Politecnica delle Marche ha adottato da diversi anni, ottenendo la relativa certificazione, il sistema di gestione della qualità ISO 9001:2008 della didattica oltre che della erogazione e gestione dei servizi amministrativi ad essa collegati; inoltre, ai fini dell'adozione del Piano, ha scelto di utilizzare il modello di misurazione "*Common Assessment Framework*" (CAF) ritenuto coerente con le pregresse esperienze dell'organizzazione in termini di orientamento alla qualità.

La metodologia si basa infatti sul principio dell'autovalutazione e sulla implementazione di un sistema articolato di obiettivi ed indicatori in grado di cogliere adeguatamente l'andamento dell'organizzazione con riferimento alle aree strategiche.

Sulla base della delibera della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) n.9 del 12 marzo u.s., i Nuclei di Valutazione delle Università sono tenuti a svolgere le attività previste dal D.Lgs. n.150/2009 , anche tenendo conto degli indirizzi forniti dall'Agenzia Nazionale di Valutazione (ANVUR).

Tra le funzioni che la legge affida agli Organismi indipendenti di valutazione, per le Università i Nuclei di Valutazione Interna, sono comprese quelle di misurazione e valutazione delle *performance* di

ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso sulla base del Sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Amministrazione

Il percorso prevede che il Nucleo di Valutazione validi il *Piano della Performance* ed il Consiglio di Amministrazione lo approvi.

Va tuttavia precisato che con la L. n.122/2010 di conversione del D.L. n.78/2010 "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" sono stati posti limiti attuativi ai nuovi sistemi di misurazione e valutazione previsti dalla riforma Brunetta di cui al D.Lgs. n.150/2009.

La stessa CIVIT ha evidenziato che le predette misure comportano un differimento del funzionamento a regime del sistema di retribuzione premiale, che rappresenta una fase del ciclo di gestione della *performance*.

Il documento è stato predisposto su base triennale, a scorrimento e "*individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce...gli indici di misurazione e valutazione.... nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e relativi indicatori*" come previsto dall'art.10 , comma 1, lett. a) del D.Lgs n.150/2009.

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Piano triennale 2011-13 e introduce l'adeguamento degli obiettivi strategici triennali di II livello e degli obiettivi operativi 2012 (III livello) Esso ha per oggetto la sfera amministrativa gestionale, e più in generale l'Ateneo per quanto concerne l'attività degli uffici amministrativi di supporto alla didattica e alla ricerca. Il piano non tiene conto dell'attività delle strutture dipartimentali che sono state coinvolte nella revisione statutaria e organizzativa. Inoltre il Piano è coerente e coordinato con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e con la programmazione triennale dell'Università prevista dalla Legge n. 43/2005.

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1 *Chi siamo*

L'Università di Ancona è stata istituita il 16 dicembre 1969 con il riconoscimento da parte del Ministero dell'Istruzione. Inizialmente l'Università comprendeva soltanto la Facoltà di Ingegneria. Pochi mesi dopo, è stata inaugurata la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Il 18 gennaio 1971 la Libera Università di Ancona diventa Università Statale, accorpendo successivamente, per effetto della l. 590/82, anche la Facoltà di Economia e Commercio, nata nell'A.A. 1959/60 come sede distaccata dell'Università di Urbino. L'Ateneo si arricchisce della Facoltà di Agraria nell'A.A. 1988/89, e della Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali nell'A.A. 1991/92. Il 18 gennaio 2003 l'Università cambia denominazione in "Università Politecnica delle Marche" (Univpm).

L'attuale sede dell'Università si divide in quattro poli principali nel territorio della città di Ancona:

- Rettorato e Amministrazione Centrale;
- Monte Dago, in cui hanno sede le Facoltà di Ingegneria, Agraria e Scienze;
- Villarey, sede della Facoltà di Economia nel centro storico della città;
- Torrette, sede della Facoltà di Medicina e Chirurgia in prossimità dell'Azienda ospedaliero-universitaria "Ospedali Riuniti".

Altri poli didattici si trovano in altre città marchigiane: Pesaro, Macerata, Fermo, Ascoli Piceno e San Benedetto del Tronto.

1.2 *Cosa facciamo*

L'Univpm, a vocazione prevalentemente tecnico-scientifica, presenta un'offerta didattica relativa alle aree ingegneristiche, medico-sanitarie, economico-sociali, agrarie e forestali, biologiche ed ambientali a cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio.

L'Ateneo opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore. La sua missione è, da un lato, quella di formare laureati con profili professionali utili a soddisfare le esigenze del tessuto socio-economico, dall'altro, quella di promuovere e favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società, attraverso l'attività di ricerca con la sua ricaduta nelle attività didattiche e di trasferimento tecnologico nel sistema produttivo territoriale.

1.3 *Come operiamo*

Le funzioni didattiche, per l'A.A. 2011-12, sono svolte dalle Facoltà. Le attività di ricerca sono svolte dai Dipartimenti, e dai Centri interdipartimentali e Centri Interuniversità.

Le attività di didattica e di ricerca della Facoltà di Medicina e Chirurgia sono inscindibili dall'attività assistenziale che viene svolta in forza alla convenzione con la Regione Marche principalmente presso l'Azienda ospedaliero-universitaria "Ospedali Riuniti: Umberto I, Lancisi, Salesi" di Ancona e presso altre Aziende ospedaliere del territorio. La Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Politecnica delle Marche è l'unica facoltà medica nella regione e unico punto di riferimento per il Sistema sanitario e socio-sanitario regionale. Essa si qualifica per la sua struttura organizzativa complessa

riguardo alla numerosità, articolazione e differenziazione delle sue attività di ricerca, di didattica e di assistenza con la conseguente influenza nei servizi sanitari centrali e periferici.

Nei confronti dell'Ente Regione, della ASUR, delle Aree Vaste, delle Aziende Ospedaliere in particolare dell'Azienda ospedaliero-univeritaria "Ospedali Riuniti: Umberto I, Lancisi, Salesi" essa svolge il ruolo di polo dedicato al sostegno informativo e formativo che si realizza in molteplici rapporti con il Dipartimento Regionale della Salute, anche nell'ambito delle commissioni tecnico-funzionali attivate. La struttura e il funzionamento della Facoltà permettono di svolgere funzioni formative e informative anche nei confronti dei territori provinciali presenti nella Regione. È riconosciuto, pertanto, il ruolo fondamentale della Facoltà come soggetto unico nel panorama regionale per promuovere in modo continuativo la conoscenza e la preparazione professionale dei medici, del personale sanitario e socio-sanitario, oltre che di quello tecnico nel contesto della Regione. Tutto ciò si traduce, da tempo, in un ruolo della Facoltà come soggetto in grado di promuovere ricchezza professionale e valore economico nel sistema regionale. Naturalmente, tale funzione produce benefici diretti e mediati, per non poche imprese marchigiane di piccole, medie e grandi dimensioni. L'attività di ricerca e di sperimentazione, svolta nel contesto della Facoltà, dà luogo a non pochi rapporti con il settore produttivo regionale economicamente fertili dovuti all'industrializzazione di brevetti, soluzioni organizzative, trasferimento tecnologico ed altro ancora.

L'attività di sperimentazione agricola è svolta dall'Azienda agraria didattico-sperimentale, anch'essa struttura primaria. L'Ateneo si avvale dei Centri di servizio per la predisposizione e la fornitura di servizi di interesse generale. Le attività inerenti al funzionamento dell'organizzazione (area amministrativa, finanziaria e tecnica) sono svolte dall'Amministrazione Centrale che è la principale struttura di servizi dell'Ateneo e che si articola in servizi tematici per materie o finalità.

L'Amministrazione Centrale è diretta dal Direttore Amministrativo (Direttore Generale da giugno 2012) le cui attribuzioni sono definite dalla legge e dallo Statuto.

Nello svolgere le funzioni istituzionali, l'Ateneo si avvale di numerose forme di sinergia con le organizzazioni rappresentative del mondo delle Imprese, con gli enti territoriali e con gli altri enti pubblici e privati che sostengono in vario modo le attività dell'Università. In particolare, per quanto riguarda l'Offerta Formativa, in fase di programmazione dell'istituzione dei corsi, è prevista la consultazione delle Organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, con particolare riferimento alla valutazione dei fabbisogni formativi e degli sbocchi occupazionali. La sinergia con le Imprese si realizza anche sul fronte del *placement*, mediante tirocini curriculari e *post lauream* e tutte quelle iniziative che favoriscono l'inserimento dei nostri laureati nel mondo del lavoro. Le Imprese sostengono altresì le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico mediante la stipula di convenzioni, partecipazione a *spin off* universitari e varie altre forme di collaborazione.

1.4 Gli Stakeholder

Tra i principali soggetti che a vario "titolo" entrano in relazione con l'Ateneo e le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento degli obiettivi si elencano:

- gli studenti e le loro famiglie, che costituiscono la quota prevalente di utenza esterna e usufruiscono sia dei servizi istituzionali dell'ente, con particolare riferimento alla didattica, sia dei servizi di supporto erogati dalla struttura amministrativa dell'università;
- i soggetti regolatori del sistema sono rappresentati da tutte le amministrazioni dello Stato che hanno interesse al funzionamento del sistema universitario nel suo complesso, con particolare

riferimento al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, cui sono demandate le politiche di sviluppo e di finanziamento del sistema universitario, agli organi consultivi del MIUR al Ministero dell'Economia e delle Finanze, con riferimento alla gestione della finanza pubblica, al Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto riguarda le politiche di gestione del personale, Ministero dello Sviluppo Economico e l'Istituto per il Commercio Estero;

- le università che costituiscono il sistema dell'istruzione superiore e della ricerca regionale. Nelle Marche sono presenti altri tre atenei pubblici: l'Università di Camerino con prevalenza di aree tecnico-scientifiche, gli atenei di Urbino e Macerata con prevalenza di aree umanistiche e delle scienze sociali.
- le strutture di ricerca e trasferimento tecnologico. Nelle Marche sono presenti: l'Istituto di Scienze Marine (ISMAR) del CNR, l'Unità di ricerca per l'orticoltura con sede a Monsampolo del Tronto (AP) del Consiglio per la Ricerca e la Sperimentazione in Agricoltura (CRA), Tecnomarche, parco scientifico e tecnologico, e tre centri settoriali pubblico-privati, ASTERIA, COSMOB e MECCANO, il centro PatLib della CCIAA di Ancona, oltre ai centri di ricerca presenti nelle imprese medio-grandi nel territorio di riferimento.
- il Sistema Sanitario Regionale: la Regione Marche, Assessorato alla Sanità, l'Azienda Ospedaliera Universitaria "Ospedali Riuniti Umberto I, Lancisi, Salesi" di Ancona, l'Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani (INRCA), Ospedale "Murri" Jesi, le Aziende Ospedaliere e i Presidi Ospedalieri regionali per quanto riguarda le convenzioni con il Servizio Sanitario;
- il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco per quanto riguarda gli adempimenti relativi alla sicurezza come previsto dalla normativa vigente;
- altri enti pubblici nazionali e internazionali, con i quali vengono intrapresi rapporti di collaborazione e di sviluppo legati alle funzioni istituzionali di didattica e ricerca e alle attività di supporto alle funzioni istituzionali;
- il sistema sociale e produttivo, al fine di valorizzare la ricaduta industriale delle attività di ricerca e il coinvolgimento di istituzioni ed imprese per attuare il trasferimento dei risultati scientifici raggiunti, per mezzo di una significativa azione rivolta alla creazione di *spin-off* universitari sul territorio, favorita anche dall'attività dell'Industrial Liaison Office (ILO) quale centro di riferimento dell'Università in relazione alla ricaduta industriale della ricerca e alle relazioni con le imprese del territorio. Con riferimento alla didattica, i rapporti con il sistema sociale e produttivo acquistano rilevanza, poiché tale sistema rappresenta il mondo del lavoro in cui gli studenti devono inserirsi con competenze adeguate;
- gli enti territoriali, con particolare riferimento allo sviluppo delle politiche sul territorio;
- il personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Si tratta degli stakeholder interni che usufruiscono a loro volta dei servizi di supporto necessari per lo svolgimento dei propri compiti e al contempo contribuiscono all'erogazione dei servizi verso l'esterno. A tale categoria si riferiscono tutte le attività volte al miglioramento del supporto amministrativo, alle politiche di gestione del personale e al miglioramento del clima organizzativo;
- le associazioni ALFEA e ALFIA che raccolgono rispettivamente i laureati delle facoltà di Economia ed Ingegneria ospitate presso i plessi universitari per mantenere stretti i rapporti con gli studenti dell'Ateneo.

2 IDENTITA'

2.1 *L'amministrazione in cifre*

2.1.1 *Strutture organizzative*

Nel 2011 nell'Università Politecnica delle Marche sono presenti 5 Facoltà:

- Facoltà di Agraria
- Facoltà di Economia "G. Fuà
- Facoltà di Ingegneria
- Facoltà di Medicina e Chirurgia
- Facoltà di Scienze

Dal 1 luglio 2011, a seguito della riorganizzazione, i dipartimenti sono 12 e sono denominati come segue:

1. Scienze Agrarie Alimentari ed Ambientali
2. Scienze Economiche e Sociali
3. Management
4. Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche
5. Scienze e Ingegneria della Materia dell'Ambiente e dell'Urbanistica
6. Ingegneria dell'Informazione
7. Ingegneria Civile Edile e dell'Architettura
8. Scienze Cliniche e Molecolari
9. Scienze Biomediche e Sanità Pubblica
10. Medicina Sperimentale e Clinica
11. Scienze Cliniche Specialistiche ed Odontostomatologiche
12. Scienze della Vita e dell'Ambiente

Nell'ambito dei dipartimenti operano n. 16 centri di ricerca e di servizio.

L'Azienda Agraria Didattico-sperimentale "Pasquale Rosati" e n. 3 Centri di Servizio:

- Centro Servizi Multimediali e Informatici – CESMI
- Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue – CSAL
- Centro di Ateneo di Documentazione (Biblioteche)

Il Comitato per lo Sport Universitario.

2.1.2 Offerta formativa

Per l'anno accademico 2011-2012 sono iscritti ai Corsi di Laurea complessivamente 17.598 (17469 nel 2010-11) studenti di cui 1.267 (1.067 anno precedente) ai corsi Post-Laurea, suddivisi come indicato nella tab. 1.

Tab. 1 - Popolazione Studentesca A.A. 2011-12			
Tipologia CdS	N. Studenti primo	N. Studenti Anni	Totale
Facoltà Agraria	188	546	734
Facoltà Economia "G. Fuà"	1.151	3.101	4.252
Facoltà di Ingegneria	1.687	5.421	7.108
Facoltà di Medicina e Chirurgia	866	2.455	3.321
Facoltà di Scienze	353	726	1.079
Scuole di specializzazione			396
Scuole di Dottorato di Ricerca			340
Master e corsi di			368
Totale			17.598

Fonte: Servizio Didattica, Servizio Polo Clinico per Relazione Rettore dati anno accademico 2011-12

L'offerta formativa (tab. 2) consta di 44 corsi di studio il cui ordinamento è conforme al Decreto Ministeriale, 22 ottobre 2004, n.270 così composti:

- 26 corsi di laurea
- 15 corsi di laurea magistrale
- 3 corsi di laurea magistrale a ciclo unico

Tab. 2 - Offerta Formativa Corsi di studio A.A. 2011-12				
Facoltà	L	LM	LMCU	Totale
Agraria	3	1	-	4
Economia	2	4	-	6
Ingegneria	7	6	1	14
Medicina e Chirurgia	12	1	2	15
Scienze	2	3	-	5
Totale	26	15	3	44

Inoltre, sono attivati i seguenti corsi post-laurea (tab. 3):

Tab. 3 - Offerta Formativa Post Laurea A.A. 2011-12	
Dottorati di Ricerca	24 curricula
Master I e II	9
Corsi di Perfezionamento	4
Scuole di Specializzazione	33

Nelle tabelle sottostanti sono riportati alcuni dati relativi alle strutture:

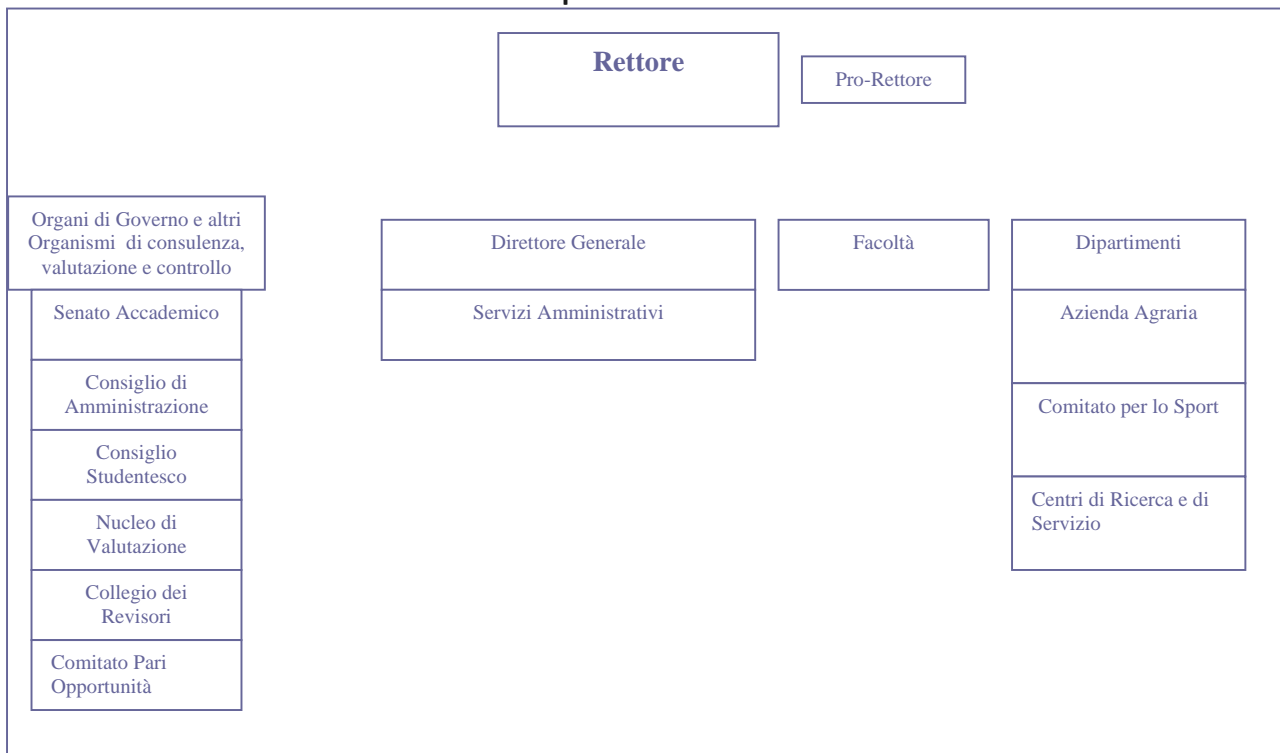
Tab. 4 – Fonte dati: Procedure Nuclei 2012

Aule didattiche	posti utenti	16.178
Laboratori informatici	n. postazioni in rete	886
Sistema bibliotecario	n. posti lettura	1.044
	n. volumi in OPAC	147.854
	Periodici elettronici	6.190
	Periodici cartacei	1.173

L'articolazione delle strutture di Ateneo, suddivise tra Organi di governo, Amministrazione Centrale, direttamente afferente al Direttore Generale, le Facoltà, i Dipartimenti, i Centri Interuniversitari, l'Azienda Agraria e il Comitato per lo Sport è illustrata nella tabella 5.

L'Amministrazione Centrale è suddivisa a sua volta in 12 Servizi ripartiti al proprio interno in Ripartizioni e Sezioni per settore di competenza.

Tabella 5 - Articolazione strutture dell'Univpm



2.2 Mandato istituzionale e missione

Il nuovo Statuto di autonomia dell'Università Politecnica delle Marche, rivisto in ottemperanza della Legge 240/2010, è stato emanato con DR n. 618 del 18 maggio 2012 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del 1° giugno 2012. L'art. 1 dello Statuto recita: “

L'art. 1 dello Statuto recita:

“1. L'Università Politecnica delle Marche, di seguito detta Università o Ateneo, è ente pubblico dotato di autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile con piena capacità di diritto pubblico e privato. Opera secondo i principi di trasparenza e responsabilità e in conformità ai principi della Costituzione della Repubblica Italiana, della Magna Charta sottoscritta da Università di tutto il

mondo ed alle previsioni della Carta Europea dei ricercatori; ha carattere pluralistico e indipendente da ogni orientamento ideologico, religioso, politico o economico.

2. L'Università a vocazione prevalentemente tecnico scientifica, con sede in Ancona, opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento, ove può istituire anche sedi decentrate, e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore ed afferma che l'attività didattica è inscindibile dall'attività di ricerca, affinché l'insegnamento sia in grado di promuovere la conoscenza scientifica e lo sviluppo del capitale umano."

La leadership ha definito la *mission* dell'Ateneo "Talenti Tecnologie Territorio" in relazione alla quale l'Università sostiene l'istruzione, la ricerca e il trasferimento tecnologico per contribuire alla realizzazione della conoscenza. L'Ateneo contribuisce attivamente allo sviluppo locale sul piano economico, incentivando le interazioni e le innovazioni nelle imprese del territorio e si fa carico di formare i protagonisti delle scelte strategiche del paese, valorizzando i talenti e aprendosi al confronto con la formazione e il lavoro degli altri paesi europei. La *mission* dell'Ateneo si sviluppa attraverso tre ambiti di azione, ai quali sono indirizzati impegno e risorse: la didattica e la ricerca alle quali è strettamente connessa l'attività assistenziale, oltre che l'ambito organizzativo-gestionale relativo all'organizzazione interna e alla gestione delle risorse umane.

La *vision* dichiarata nella frase "Talenti per la competitività" è il modello della tripla elica che mette in forte relazione università, imprese e istituzioni locali. L'università è inserita nel proprio contesto come soggetto di integrazione e mediazione tra il settore istituzionale e i soggetti imprenditoriali e tra le istituzioni stesse.

2.3 Albero della performance

L'Università è presentata nella sua interezza, quindi sono state esaminate le funzioni e ambiti del personale dirigente e tecnico-amministrativo, destinatario del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ma anche le aree della ricerca e della didattica, funzioni proprie del corpo docente, e sulle quali sono già in essere paralleli sistemi di misurazione e valutazione che scaturiscono da normative specifiche (indicatori FFO - ANVUR).

Le aree strategiche (Didattica, Ricerca e Servizi amministrativi di supporto alle funzioni istituzionali) sono individuate coerentemente con la *mission* dell'Ateneo. All'interno di ciascuna area strategica sono stati definiti uno o più obiettivi strategici di I e II livello.

Gli obiettivi strategici di II livello sono declinati in obiettivi operativi di III livello dal contenuto più analitico. Ad ogni obiettivo operativo è associato un indicatore di *performance*. Ad ogni indicatore è assegnato un *target*. Il *target* è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti, ove possibile, sia le reali potenzialità di miglioramento. Dagli obiettivi strategici sono definiti gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti. Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai dirigenti e al personale appartenente alla categoria "elevata professionalità".

La valutazione della *performance* organizzativa e individuale si effettua sulla base del Sistema di misurazione della *performance*. La valutazione è attuata sulla base del livello di conseguimento dell'obiettivo e della misurazione di indicatori rappresentativi di alcune aree comportamentali. Da alcuni anni è stato introdotto il sistema per obiettivi e risultati nei confronti del personale TA di più elevata responsabilità, ma solo nell'ultimo periodo si è meglio sviluppato un sistema di indicatori. Il ruolo del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo si configura, nelle aree strategiche della didattica, della ricerca e dell'innovazione, nella maggior parte dei casi, come un ruolo di supporto rispetto al corpo docente e delle rispettive strutture didattiche e di ricerca. Tuttavia, anche nelle

predette aree si sono definiti obiettivi per i dirigenti e le strutture amministrative nell'ambito delle attività che contribuiscono al miglioramento della didattica e della ricerca e dei servizi relativi.

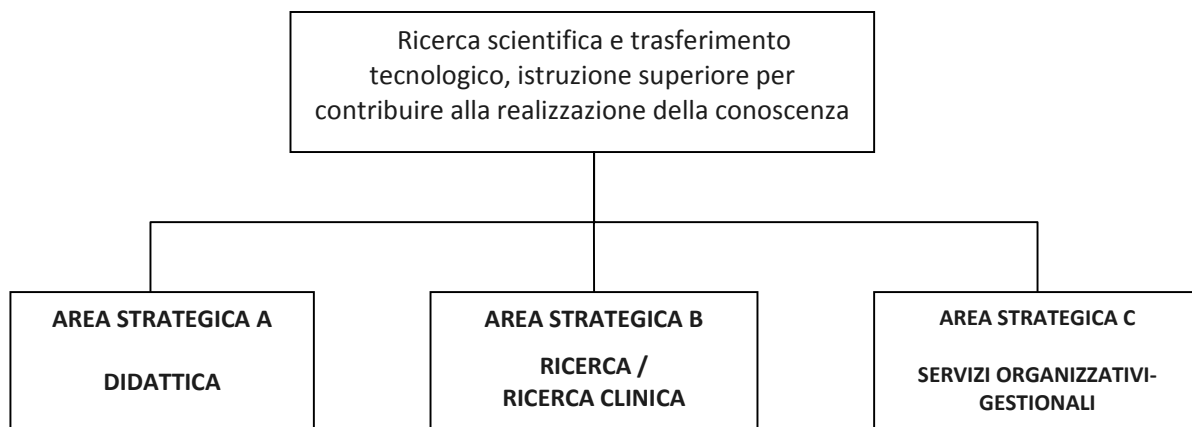
Gli obiettivi sono costruiti su base triennale. Il raggiungimento del *target*, per tutti gli obiettivi, è previsto su base annuale e può essere oggetto di una revisione e di un adeguamento in sede di verifica dei risultati e di pianificazione del *target* per il nuovo anno. In base ai risultati del primo anno di applicazione del ciclo di gestione della *performance* gli obiettivi operativi potranno essere oggetto di adeguamento e revisione.

2.3.1 L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche.

L'identità e la *mission* dell'Ateneo possono tradursi in tre aree strategiche:

- Didattica (compresa la formazione dei specializzanti)
- Ricerca
- Servizi organizzativo-gestionali
- Parte assistenziale non è stata individuata come specifica area strategica in quanto fortemente connessa con le aree strategiche individuate (inscindibilità tra didattica ricerca ed assistenza come riconosciuto dalle disposizioni normative e giurisprudenziali)

Tabella 6 - L'albero della performance: il collegamento tra mandato e aree strategiche



3 ANALISI DEL CONTESTO

Per l'analisi del contesto, in coerenza con la missione dell'organizzazione, è stato utilizzato lo strumento dell'analisi SWOT con l'obiettivo di combinare le minacce e le opportunità emerse dal contesto esterno e i punti di forza e di debolezza emersi dal contesto interno.

L'analisi del contesto esterno si è incentrata principalmente sull'aspetto sociologico, sul sistema produttivo ed imprenditoriale, sul modello dell'innovazione e sul quadro normativo universitario, che rappresentano il sistema di vincoli e opportunità entro cui l'Ateneo è chiamato ad operare. In relazione al contesto specifico dell'Ateneo, sono stati inoltre considerati i principali portatori di interesse (stakeholder) a cui l'Ateneo deve fare riferimento.

Per quanto riguarda l'analisi del contesto interno, si è fatto riferimento all'indagine sulla struttura organizzativa e ai sistemi per la valutazione sino ad oggi utilizzati¹, al fine di individuare gli ambiti di implementazione del processo di programmazione strategica e di gestione della performance.

3.1 Analisi del contesto esterno

3.1.1 La struttura sociale regionale, occupazione e forze di lavoro.

La Regione Marche ha una popolazione di circa 1.569.500 abitanti e si colloca al 13° posto per popolazione, 15° per superficie, 10° per densità tra le regioni italiane. La classe meno numerosa è quella compresa tra i 15 e i 24 anni (10,1%), mentre si registra una maggiore concentrazione della popolazione tra gli "over 64" (22,8%), dato che evidenzia un crescente processo di invecchiamento della popolazione². L'indice di dipendenza³ registrato nel territorio marchigiano risulta pari al 55,4%, valore superiore a quello calcolato dall'ISTAT in ambito nazionale (51,7%). Sulle zone limitrofe alla costa ed in prossimità dei distretti industriali si concentra la popolazione più giovane e quella in età da lavoro. L'indice di ricambio, dato dal rapporto tra coloro che stanno per uscire dalla popolazione in età lavorativa (60-64 anni) e coloro che vi stanno per entrare (15-19) è pari a 131,1 contro una media in Italia pari a 124,3. Il 21,5% dei cittadini marchigiani tra i 25 e i 34 anni risulta laureato⁴, mentre un ulteriore 56,93% possiede un diploma superiore, percentuali che tendono a diminuire con l'aumentare della fascia di età. Il tasso di laureati ci colloca al 7° posto della graduatoria nazionale.

Nel 2009 il tasso di disoccupazione giovanile nelle Marche è stato del 22,6%, migliore di quello del Centro (24,8%) e di quello medio nazionale (25,4%), ma comunque ancora troppo elevato. E' identico per uomini e donne.

A fronte di questa situazione, da un'indagine di Ateneo del 2009 sui laureati del 2007, il tasso di occupazione dei laureati dell'Ateneo a un anno dalla laurea è il 40%, che sale però al 70% considerando solo chi ha conseguito la laurea specialistica.

L'occupazione nell'industria nel 2009 è scesa del 2,6% e nei servizi dello 0,8%. Il tasso di occupazione dell'intera popolazione residente tra i 15 e i 64 anni, nel 2009, è stato pari al 63,8% , 0,9 punti in meno rispetto l'anno precedente. Il tasso disoccupazione medio è aumentato da 4,7% al 6,6%. Sono diminuite le uscite dal mercato del lavoro: il tasso di attività⁵ è aumentato dal 67,6% al 68,4%. Nella classe di età compresa tra i 15 e i 34 anni il tasso di disoccupazione è aumentato da 8,4% a 12,7%, anche tra i lavoratori in possesso di un diploma o di una laurea è aumentato il tasso di disoccupazione da 4,9% a 6,4%.

Con la crisi, il livello di istruzione medio degli addetti all'industria marchigiana, accresciutosi negli anni precedenti, è calato, infatti tra il 2007 e il 2009 gli occupati in possesso di laurea si sono contratti del 3% a fronte di una crescita dell'8,1% in Italia. Per quelli con meno di 35 anni il calo è stato del 30,7%, molto più marcato rispetto alla media nazionale (5,9%).

¹ Banche dati nazionali MIUR, CNVSU, Nucleo di Valutazione di Ateneo, Controllo di Gestione, Sistema Qualità di Ateneo, Commissione Pari Opportunità, Centri Interdipartimentali di Servizi di Ateneo, Indagine sull'Inserimento Professionale dei Laureati ad un anno e a tre anni dal conseguimento del titolo, modelli di riferimento: ISO 9001, CAF

² Fonte: ISTAT, Posas - Noi Italia edizione 2010

³ L'indice di dipendenza si ottiene dal rapporto tra la popolazione residente in età non attiva (da 0 a 14 anni e da 65 anni e oltre) e la popolazione in età lavorativa (da 15 a 64 anni). Tale rapporto, che viene generalmente moltiplicato per cento, misura il carico sociale ed economico teorico sulla popolazione attiva. Valori superiori al 50 per cento indicano una situazione di squilibrio generazionale.

⁴ Diploma di laurea, laurea specialistica o titolo superiore

⁵ Forze di lavoro su popolazione in età attiva

Nell'ultimo anno è cresciuto il numero degli occupati indipendenti, mentre è diminuito quello dei dipendenti; le Marche presentano una quota di lavoratori indipendenti del 26,1%, superiore sia al dato nazionale sia alle circoscrizioni del Centro Nord. Un'evidente caratterizzazione dell'economia marchigiana, che si riflette nella struttura settoriale del mercato del lavoro, è data dall'elevata diffusione delle attività manifatturiere: nel 2009 il comparto comprende circa un terzo del complessivo numero di occupati, una quota superiore sia rispetto al dato nazionale sia a quello delle circoscrizioni del Centro Nord.

3.1.2 Il sistema produttivo

Nella graduatoria regionale del PIL pro-capite, la Regione Marche si posiziona all'11° posto, mentre in termini di contributo percentuale alla ricchezza nazionale la nostra regione incide per il 2,6%. Il maggior contributo al PIL della regione Marche è costituito dalla componente "Industria in senso stretto" la quale, da sola, rappresenta circa il 26% del totale. Altre componenti di rilievo sono: il settore dell'intermediazione monetaria e finanziaria, delle attività immobiliari ed imprenditoriali che rappresenta il 24% e il settore del commercio, riparazioni, alberghi, trasporto e comunicazioni che costituisce cumulativamente il 20%. Il settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca rappresenta solo il 2,1% del PIL.

La Regione Marche è la regione più manifatturiera d'Italia: in termini di quota di occupati nei settori dell'industria, infatti, nel 2006 è risultata prima con il 39,2% seguita da Veneto (38,8%) e Lombardia (37%); la media nazionale è del 30,1%. La specializzazione manifatturiera rimane quella tradizionale, con prevalenza di settori del tessile – abbigliamento, in particolare le calzature nel distretto industriale di Macerata ed Ascoli Piceno, del mobile-arredamento nel distretto del pesarese, della meccanica che presenta una forte concentrazione nelle aree di Fabriano e Jesi per quanto riguarda la meccanica avanzata, affiancata oggi da settori emergenti ma pur sempre nell'alveo del *made in Italy*, in particolare, la cantieristica di lusso e l'industria alimentare la quale, pur non essendo tradizionalmente un settore di forte specializzazione o di particolare eccellenza della regione, è presente generalmente su tutto il territorio regionale, ma principalmente concentrata sulla costa, in riferimento alla lavorazione e conservazione del pesce.

Come conseguenza dell'attuale crisi economica, nel corso del 2009 la domanda di lavoro ha registrato un calo del 15,1% rispetto al 2008 con flessioni più accentuate per i giovani. Le dinamiche settoriali riflettono una più forte riduzione delle assunzioni effettuate dal settore manifatturiero (-33,6%), che arriva a picchi del -50% nella meccanica. I nuovi ingressi nell'occupazione si caratterizzano per la progressiva e consistente riduzione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato, mentre aumentano le modalità contrattuali più flessibili. Altri settori colpiti sensibilmente dalla crisi sono quelli del legno-mobilità, della carta-poligrafica, dell'industria chimica e delle trasformazioni di minerali non metalliferi.

3.1.3 Il sistema imprenditoriale

Nelle Marche operano oltre 160.000 imprese che rappresentano il 3% delle imprese italiane. Il numero medio di addetti per impresa è pari a 3,7 leggermente inferiore al valore medio nazionale (3,8). La "densità imprenditoriale" è pari a 102 imprese attive su 1000 abitanti. Le Marche sono, quindi, una regione ad altissima densità imprenditoriale se si considera che il valore medio nazionale è di 87 imprese ogni 1000 abitanti. Il tessuto produttivo, caratterizzato da imprese di piccola dimensione, colma la carenza di un sistema di grandi imprese con una crescente vivacità imprenditoriale. Le ditte individuali sono, infatti, oltre il 64% del totale, mentre le società di capitale circa il 15%. Negli ultimi anni, tuttavia, va evidenziata un'inversione di tendenza che vede diminuire la quota di ditte individuali, mentre stanno aumentando le società di capitali. Un ruolo rilevante del sistema produttivo è rivestito

dalle imprese artigiane. La diffusione sul territorio è di circa 32 imprese mediamente presenti ogni 1000 abitanti, valore che posiziona la regione Marche al secondo posto nella graduatoria regionale superata soltanto dalla regione Emilia Romagna. Circa un terzo del totale è costituito da imprese artigiane la cui attività è prevalente nell'ambito dell'industria.

3.1.4 I modelli d'innovazione

Il sistema industriale marchigiano si caratterizza per l'elevata propensione allo sviluppo di innovazioni incrementali, di prodotto e di processo e per la bassa propensione all'attività di ricerca e sviluppo. Ciò è principalmente il risultato delle sue caratteristiche strutturali relativamente ai settori di attività, nei quali prevalgono quelli a bassa e media tecnologia e alla ridotta dimensione d'impresa. I settori industriali prevalenti nelle Marche sono in gran parte riconducibili alla tipologia dei *supplier dominated* secondo la classificazione dei modelli di innovazione proposta da Pavitt [1984]⁶. Di tale tipologia fanno parte i settori cosiddetti 'tradizionali' come il comparto moda⁷ il legno e mobile e l'alimentare. Sono quasi del tutto assenti nella regione Marche i settori *science-based*⁸ il cui modello innovativo fa perno sull'attività di ricerca e sviluppo interna e sulla continua interazione con le istituzioni di ricerca.

3.1.5 L'attività di brevettazione

Fra le caratteristiche del modello d'innovazione prevalente nelle imprese marchigiane vi è la bassa propensione all'attività di brevettazione⁹. Il numero di brevetti internazionali di titolari marchigiani è relativamente contenuto, se rapportato alla consistenza del sistema industriale marchigiano. Tuttavia l'attività di brevettazione è cresciuta in modo consistente nel corso dell'ultimo decennio. Le classi tecnologiche che sono maggiormente coinvolte nei brevetti marchigiani rispecchiano le attività produttive caratteristiche del territorio regionale. I settori tecnologici, infatti, spaziano da tecnologie per i mobili e gli elettrodomestici, alla lavorazione dei metalli e meccanica, all'elettronica, fino al settore calzaturiero.

3.1.6 Il quadro normativo di riferimento

Le principali criticità per il sistema universitario e anche per l'Ateneo di Ancona possono essere ricondotte agli aspetti di seguito evidenziati derivanti dai vincoli del quadro normativo delineato principalmente dalle disposizioni del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180 convertito con legge 9 gennaio 2009, n. 1 così come aggiornato dal decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, dalle leggi 30 dicembre 2010, n. 240 e 13 dicembre 2010, n. 220¹⁰:

- a. incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:
 - riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO);
 - la perdurante assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria;
 - i fondi per la Programmazione Triennale, per i quali vi è una consistente riduzione;

⁶ UNIVPM Dipartimento DIGA, Regione Marche P.F. Innovazione Ricerca e Competitività dei Settori Produttivi , 2010. Il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, [online] Disponibile su:

<[http://impresa.regione.marche.it/Portals/0/attiConvegnoPOL/Il%20sistema%20regionale%20della%20ricerca%20e%20in%20novazione%20-%20Rapporto%20preliminare%20\(2010\).pdf](http://impresa.regione.marche.it/Portals/0/attiConvegnoPOL/Il%20sistema%20regionale%20della%20ricerca%20e%20in%20novazione%20-%20Rapporto%20preliminare%20(2010).pdf)> [Data di accesso: 24/03/2011]

⁷ Tessile, abbigliamento, pelli, cuoio e calzature

⁸ O ad alta tecnologia secondo la definizione dell'OCSE

⁹ UNIVPM Dipartimento DIGA, Regione Marche P.F. Innovazione Ricerca e Competitività dei Settori Produttivi , 2010. Il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, [online] Disponibile su:

<[http://impresa.regione.marche.it/Portals/0/attiConvegnoPOL/Il%20sistema%20regionale%20della%20ricerca%20e%20in%20novazione%20-%20Rapporto%20preliminare%20\(2010\).pdf](http://impresa.regione.marche.it/Portals/0/attiConvegnoPOL/Il%20sistema%20regionale%20della%20ricerca%20e%20in%20novazione%20-%20Rapporto%20preliminare%20(2010).pdf)> [Data di accesso: 24/03/2011]

¹⁰ Legge di stabilità

- b. limiti al turn-over:
 - nel triennio 2009/2011 gli atenei che non superano il tetto del 90% determinato dal rapporto tra spese fisse e FFO possono assumere personale nel limite del 50% delle cessazioni relative all'anno precedente e con vincoli interni¹¹;
 - per l'anno 2012 si aggiunge l'ulteriore limite riferito al numero delle unità di personale da assumere che non può eccedere il 50% di quelle cessate nell'anno precedente;
- c. incertezza sulla riproposizione dei correttivi al rapporto AF/FFO; conseguente incertezza sull'assunzione del personale nel caso l'Ateneo superi il 90% di tale rapporto;
- d. introduzione di regole e vincoli più stringenti per l'istituzione e l'attivazione dei corsi di studio a partire dall'anno accademico 2010-2011 e seguenti;
- e. applicazione della legge 30 dicembre 2010, n. 240¹²: il recepimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella legge imporranno all'Ateneo profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo, attraverso la revisione dello Statuto, nonché cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle proprie risorse¹³.
- f. blocco della contrattazione collettiva nazionale per il personale contrattualizzato per il triennio 2010/2012¹⁴: il decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, così come successivamente modificato ed integrato con la legge di conversione 30 luglio 2010, n. 122 ha di fatto bloccato, senza possibilità di recupero, le procedure contrattuali e negoziali relative al triennio 2010-2012 del personale contrattualizzato¹⁵ e ha altresì previsto che a decorrere dal primo gennaio 2011 e sino al 31 dicembre 2013¹⁶, l'ammontare complessivo delle risorse destinate al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, non può superare il corrispondente importo dell'anno 2010 imponendo inoltre una riduzione automatica dei fondi relativi proporzionalmente alla riduzione del personale in servizio. Queste norme, volte al contenimento della spesa pubblica, interagiscono anche sull'applicabilità di alcuni istituti previsti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 laddove, ad esempio, l'efficacia degli stessi è vincolata alla sigla dei nuovi CCNL;
- g. blocco delle progressioni di carriera e degli automatismi economici per docenti e ricercatori con effetto solo giuridico per il triennio 2011/2013¹⁷;
- h. introduzione di requisiti di docenza più stringenti relativamente alla sostenibilità dei corsi di studio¹⁸;
- i. rischio di conflittualità interna con le rappresentanze sindacali del personale tecnico-amministrativo a seguito dell'applicazione delle disposizioni del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

Non mancano, tuttavia, opportunità per l'Ateneo, ravvisabili nei fattori sotto elencati:

- a. istituzione da parte del MIUR, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Fondo speciale per il merito, finalizzato a promuovere l'eccellenza ed il merito fra gli studenti dei corsi di studio individuati mediante prove nazionali standard da finanziare;

¹¹ Dal 2011 almeno il 50% dei relativi punti organico devono essere destinati all'assunzione di ricercatori e non più del 20% all'assunzione di professori

¹² Legge Gelmini

¹³ Umane, finanziarie, strumentali

¹⁴ Limiti al fondo per la contrattazione

¹⁵ Art. 9, comma 17

¹⁶ Art. 9 comma 2 bis

¹⁷ Lo stesso triennio non è utile alla maturazione delle classi e degli scatti stipendiali

¹⁸ D.M. 22 settembre 2010, n.17

- b. il decreto legislativo 150/2009, che consente agli atenei di approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle performance didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli stakeholder;
- c. il richiamo, nella legge 30 dicembre 2010, n. 240, alla semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, all'efficienza, alla valutazione e alla verifica della qualità e all'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;
- d. il potenziamento delle attività di *fund raising* per la ricerca, soprattutto in ambito europeo, per consentire all'Ateneo di garantire il mantenimento del grado di investimento sin qui assicurato per le attività di ricerca;
- e. la riorganizzazione dell'offerta formativa con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- f. l'introduzione di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse scarse in materia di didattica e ricerca.

3.2 Analisi del contesto interno

Per l'analisi del contesto interno sono state utilizzate 6 dimensioni:

- Organizzazione (ORG)
- Risorse strumentali ed economiche (RSE)
- Risorse umane (RU)
- Situazione finanziaria (SF)
- Didattica (D)
- Ricerca (R)

Le dimensioni di analisi del contesto interno sono indagate in termini di punti di forza e punti di debolezza.

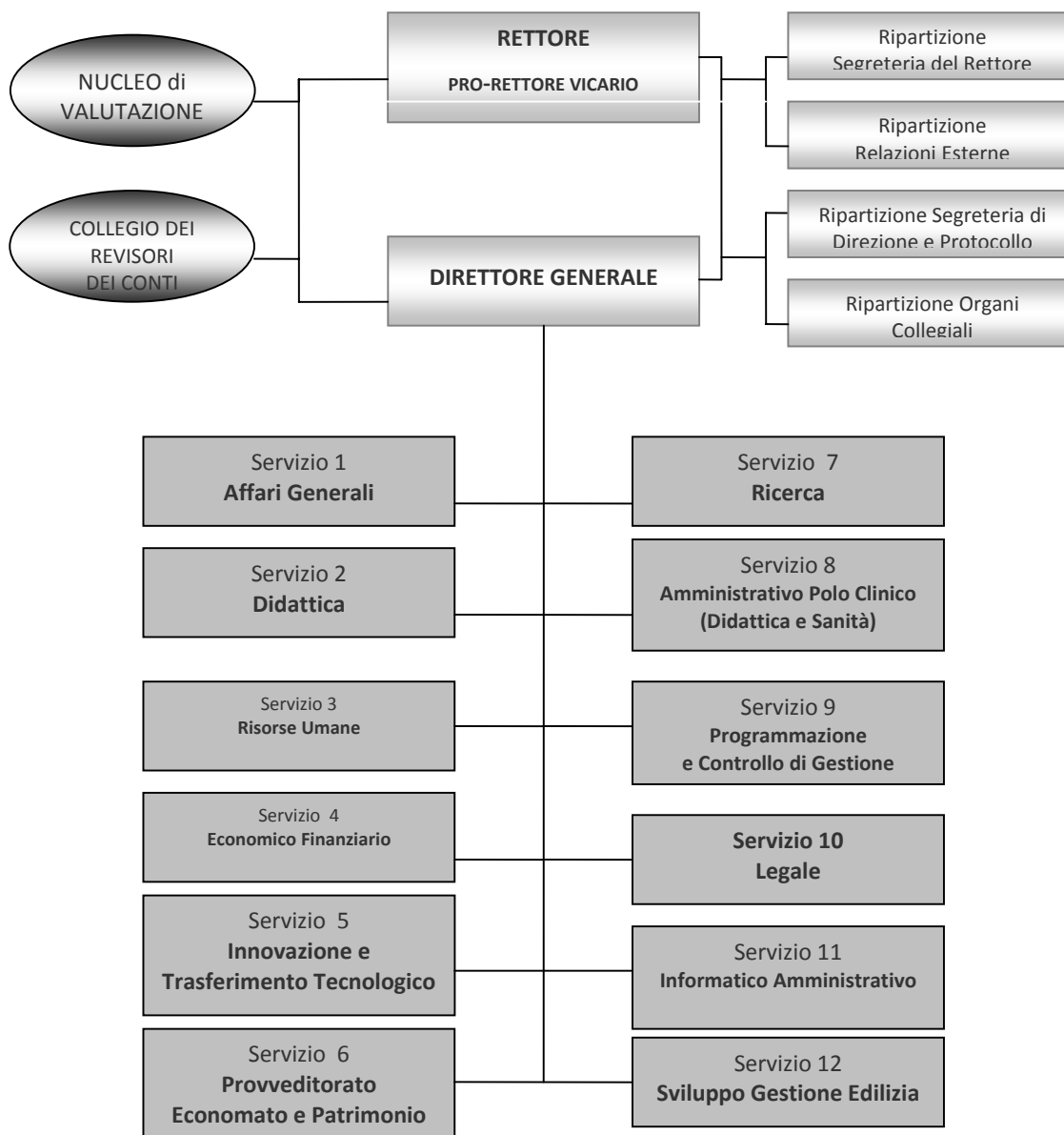
3.2.1 Organizzazione (ORG)

L'Amministrazione Centrale è la principale struttura di Servizio dell'Ateneo, con a capo il Direttore Generale ed articolata in Servizi Tematici per materie e finalità. L'amministrazione centrale è così composta:

- Ripartizioni in Staff al Rettore
- Ripartizioni in Staff al Direttore Generale
- Servizio Affari Generali
- Servizio Didattica
- Servizio Risorse Umane
- Servizio Economico Finanziario:
- Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico;
- Servizio Provveditorato, Economato e Patrimonio:
- Servizio Ricerca;
- Servizio Amministrativo Polo Clinico (Didattica e Sanità):
- Servizio Programmazione e Controllo di Gestione;
- Servizio Legale
- Servizio Sviluppo e Gestione Edilizia;
- Servizio Informatico Amministrativo.

Un quadro rappresentativo dell'Organizzazione è contenuto nella tabella 7.

Tabella 7 - Organigramma dell'Amministrazione centrale



3.2.1.1 Centri di responsabilità

I Centri di responsabilità dell'Amministrazione Centrale sono:

- Direzione Generale (unità di spesa)
- Servizi
- Ripartizioni

I Centri di Responsabilità delle strutture didattico-scientifiche sono:

- Facoltà (centri di gestione)
- Dipartimenti (centri di gestione), Centri di ricerca e di servizio (centri di spesa)
- Biblioteche e Centri di Servizio (centri di spesa)

3.2.1.2 Personale in servizio

- Totale Docenti di ruolo: 523
- Totale Personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo: 550.

Il personale tecnico amministrativo assegnato all'Amministrazione centrale è di 202 unità pari al 36,72% del totale del personale di ruolo al 31.12.2011.

3.2.1.3 Punti di forza

- Il sistema organizzativo è adeguatamente pianificato e coerente con mission e vision.
- Adozione di un Sistema di gestione per la Qualità (SGQ), sviluppato in conformità alla norma internazionale UNI EN ISO 9001:2008, per i Corsi di Studio offerti dalle Facoltà e per l'Amministrazione centrale che coinvolge tutta l'organizzazione e che ha avviato un processo di cambiamento organizzativo che può essere così sintetizzato:
 - identificazione dei processi primari e di supporto relativi alle diverse aree dell'organizzazione;
 - definizione delle responsabilità e dei ruoli nell'ambito dei processi;
 - acquisizione di un approccio iniziale al miglioramento.
- Speditezza del processo decisionale conseguente a un modello organizzativo di tipo orizzontale e poco gerarchizzato.
- Partnership con i portatori di interesse e partecipazione alle attività di organizzazioni rappresentative delle imprese.

3.2.1.4 Punti di debolezza

L'Università Politecnica delle Marche, dopo la fase di adozione del sistema di gestione qualità, deve consolidare e sviluppare la logica del modello CAF e fare propria una visione olistica dell'organizzazione. In particolare si individuano di seguito le principali opportunità di miglioramento nei seguenti ambiti:

- identificazione e strutturazione del sistema di raccolta delle informazioni interne ed esterne a supporto dell'implementazione delle strategie;
- sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione;
- potenziamento del sistema di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, misure, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione;
- definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa e individuale, intesa anche come opportunità di conoscere e migliorare le proprie potenzialità. In vista di tale

obiettivo l'Amministrazione ha aderito al progetto promosso dalla CRUI di autovalutazione attraverso l'utilizzo del modello CAF (Common Assessment Framework);

- l'articolazione di tipo orizzontale dei Servizi amministrativi e Centri tecnici ha dato luogo ad una certa frammentazione organizzativa a cui si cerca di ovviare con il lavoro di gruppo trasversale per aree tematiche e con frequenti occasioni di incontro e di coordinamento per l'integrazione dei processi interni.;
- parcellizzazione delle strutture didattico-scientifiche, poiché sono ancora attivi 6 dipartimenti con un numero di docenti sotto le 20 unità (delibera SA n. 564 del 8.10.2010). Tale situazione contrasta sia con le esigenze di razionalizzare la distribuzione del personale sia con un efficace coordinamento generale. In un contesto organizzativo eccessivamente articolato c'è il rischio di disequilibri nella distribuzione delle risorse finanziarie e umane, nella implementazione delle logiche valutative
- in termini di personale tecnico amministrativo, l'Amministrazione centrale risulta tuttora sottodimensionata rispetto alle strutture didattico scientifiche in riferimento ad altre università;
- sistema di monitoraggio dei processi non completamente supportato dalla definizione di indicatori e da evidenze oggettive.

3.2.2 Risorse strumentali ed economiche (RSE)

3.2.2.1 Punti di forza

- Diffusione della tecnologia a tutti i livelli e per la maggior parte dei servizi: sia per quanto riguarda le procedure applicative e la gestione sistemica nell'ambito amministrativo (NIA) sia per quanto riguarda lo sviluppo della multimedialità attraverso la convergenza tecnologica tra l'informatica, le telecomunicazioni e la microelettronica e le risorse informatiche per le esigenze didattiche e scientifiche (CESMI).
- Attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e dei rapporti con le imprese.
- Disponibilità di proprie strutture edilizie di nuova costruzione che consentono di mantenere sempre alto lo standard dei servizi offerti per la didattica e la ricerca;
- Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse:
 - per razionalizzare la gestione del patrimonio immobiliare l'Ateneo ha aderito al progetto Global Service;
 - per ridurre il numero di anomalie dovute ad obsolescenze, l'organizzazione redige un piano degli interventi di manutenzione straordinaria.

3.2.2.2 Punti di debolezza

- Rischio obsolescenza veloce delle attrezzature tecnico-scientifiche
- Mantenimento della conformità delle infrastrutture agli standard in materia di sicurezza
- Monitoraggio della gestione delle manutenzioni
- Integrazione del sistema informativo
- Piani di emergenza da revisionare con l'obiettivo di gestire la prevenzione, protezione e la sicurezza.

3.2.3 Risorse umane (RSE)

Le risorse umane che operano nell'organizzazione sono sintetizzate nelle tabelle che seguono. I dati sono forniti dal Servizio Risorse Umane al 31.12.2011.

Tab. 8 - Personale Docente		
	31.12.2010	31.12.2011
Ordinari	158	154
Associati	130	138
Ricercatori	244	231
Assistenti	1	//
TOTALE	533	523

In particolare il ruolo dei professori evidenzia la tendenza a un maggiore equilibrio fra la fascia degli ordinari e la fascia degli associati.

Tab. 9 - Personale Tecnico-amministrativo per area			
CATEGORIA	AREA	n. unità	TOTALE
B	amministrativa	12	46
	servizi generali e tecnici	34	
C	amministrativa	184	322
	biblioteche	7	
	socio-sanitaria	35	
	tecnica, tecnico-scientifica elaborazione dati	96	
D	amministrativa-gestionale	67	157
	biblioteche	3	
	socio-sanitaria	1	
	tecnica, tecnico-scientifica elaborazione dati	86	
EP	amministrativa-gestionale	9	24
	biblioteche	1	
	tecnica, tecnico-scientifica elaborazione dati	14	
Dirigenti II fascia		1	1
TOTALE		550	550

Tab. 10 – Personale tecnico-amministrativo per strutture				
Categoria	Amministrazione Centrale	Facoltà	Centri (CSAL, CESMI, CAD)	TOT.
Dirigenti di II fascia	1			1
EP	13	6	5	24
D	55	94	8	157
C	114	189	19	322
B	18	21	7	46
Totali	202	310	39	550

Tab. 11 – Analisi benessere organizzativo	
INDICATORI	VALORE
Tasso di assenze	19,59% (gg. di assenza/gg. lavorativi)
Tasso di dimissioni	12,5 % (su tot cessaz. Anno 2011)
Tasso di richieste di trasferimento	4,72 %

Tab. 12 - Analisi caratteristiche qualitative/quantitative personale tecnico-amministrativo e dirigenti	
INDICATORI	VALORE
Età media personale (anni)	48,98 anni
% di dipendenti in possesso di laurea	42,26%
% di dirigenti in possesso di laurea	100 %
Ore di formazione (media per dipendente)	10,53 ore
Turnover di personale	5,37 %
Spese formazione personale TA	€ 30.063
Tasso di infortuni	2,37 %
% di personale assunto a tempo indeterminato anno 2011	1,45 %

Tabella 13 - - Analisi di genere personale docente			
INDICATORI	VALORE		
	Professori Ordinari	Professori Associati	Ricercatori
Età media del personale femminile	55	50	43
% di donne in servizio a tempo indeterminato al 31.12.2011	10,38 %	23,18 %	41,55 %
% di donne assunte a tempo indeterminato nell'anno 2011	0	1,44 %	27,27 %

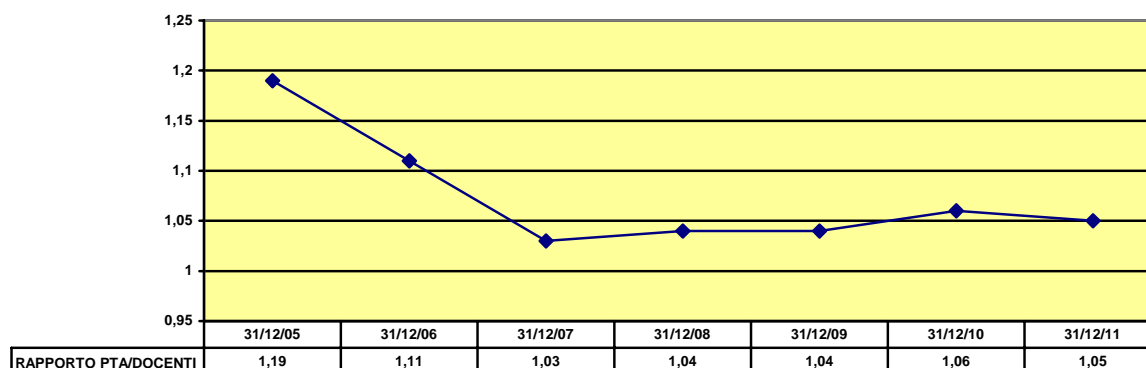
Tabella 14 - Analisi di genere

INDICATORI	VALORE
% di dirigenti donne	50 %
% di donne rispetto al totale del personale	62,30 %
% di personale donna assunto a tempo indeterminato anno 2011	37,50%
Età media del personale TA femminile	49,01 anni
% di personale donna laureato rispetto al totale personale femminile	44,44 %
Ore di formazione del personale TA femminile (media per dipendente di sesso femminile)	11

Nel corso degli anni il rapporto tra personale tecnico amministrativo e personale docente dimostra la seguente evoluzione:

Fig. 1- Rapporto Personale tecnico-amministrativo / Personale docente

RAPPORTO PTA/DOCENTE



3.2.3.1 Punti di forza

- Riunioni di direzione periodiche con i responsabili dei Servizi per il coordinamento e l'integrazione dei processi interni e monitoraggio degli obiettivi operativi.
- Formazione diffusa su tematiche della comunicazione e dell'informatizzazione, sull'aggiornamento normativo e di procedure amministrativo-contabili.
- Parità di trattamento tra i sessi
- Attenzione ai bisogni del personale tecnico-amministrativo attraverso la stipula di convenzioni per il trasporto pubblico urbano ed extraurbano per il raggiungimento del posto di lavoro
- Orario flessibile e riconoscimento di orari particolari per motivate esigenze personali e familiari.
- Rilascio di buoni pasto
- Bassa conflittualità

3.2.3.2 Punti di debolezza

- In corso di definizione l'analisi dei costi/benefici della formazione.
- Il rapporto personale tecnico-amministrativo / docente è ancora sopra soglia rispetto alla media nazionale, nonostante un miglioramento progressivo negli ultimi anni.
- In corso di definizione un sistema di indicatori per monitorare le principali *performance* del personale tecnico-amministrativo al fine di assicurare una valutazione oggettiva.
- Da sviluppare il sistema di incentivazione del personale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

3.2.4 Salute finanziaria (SF)

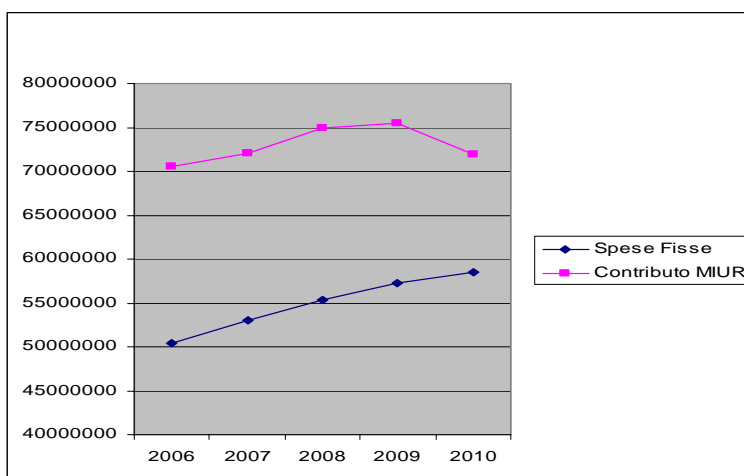
3.2.4.1 Punti di forza

- Politica attenta al controllo delle spese fisse di personale. L'incidenza delle spese fisse per il personale¹⁹ sul FFO che è stata sostanzialmente stabile dal 2006 al 2009, attestandosi su valori che variavano dal 71,61 al 75,88%; ha avuto, invece, un incremento significativo per la riduzione del FFO nel 2010 (81,28%). In futuro, si prevede un aumento di tale valore a seguito delle ulteriori riduzioni programmate per il prossimo triennio. Sulla capacità di gestire adeguatamente il rapporto AF/FFO da parte dell'Ateneo incidono la misura del FFO di sistema e la dinamica delle spese stipendiali, caratterizzata finora da automatismi non modificabili da parte degli Atenei.

¹⁹ Relative a professori, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e dirigenti di ruolo e a contratto

Nella figura seguente si riporta l'andamento negli ultimi anni del FFO dell'Ateneo e delle spese fisse di personale.

Fig. 2 - Rapporto tra spesa per assegni fissi e FFO



- Affiancamento alla tradizionale contabilità finanziaria della contabilità economico-patrimoniale, attivata già da alcuni anni, e quella analitica, attivata in via sperimentale per l'analisi economica dei centri di costo
- Il rapporto tra la contribuzione studentesca e FFO nel triennio 2008-2010, è stato rispettivamente il 15,82%, il 16,23% e il 17,54%, sempre inferiore al limite del 20% stabilito dal DPR 306/1997.
- Il trend dell'indice di autonomia finanziaria²⁰ del triennio 2008-2010 evidenzia un incremento del 4,75% dovuto essenzialmente all'aumento delle entrate contributive (+6,99%) che sono ancora inferiori alla percentuale massima stabilita dalla normativa.
- Nel triennio 2008-2010 la media del rapporto tra FFO/entrate totali desunta dai Rendiconti finanziari consolidati è del 55,2% che rileva una buona capacità di reperire risorse finalizzate.
- Nel 2010 il rapporto tra entrate totali dello Stato/ entrate totali è stato pari al 66,83%, di cui 81% per FFO e solo il 3% per la ricerca scientifica. La quota del 33,17% di entrate proprie (di cui 35% contribuzione studentesca, 47% attività convenzionata) evidenzia la capacità di reperire risorse per finanziare la ricerca.
- Buoni i seguenti indicatori di efficienza contabile e amministrativa dell'Ateneo che, dai dati desunti dai Rendiconti Finanziari, nel triennio 2008-2010 hanno avuto le seguenti medie:
 - grado di riscossione delle entrate: 80,57%
 - capacità di pagamento: 90,85%

3.2.4.2 Punti di debolezza

- Migliore sviluppo di indicatori di *performance* per l'attribuzione di risorse della quota premiale FFO, oggetto per una quota di ripartizione meritocratica, pur nel quadro di una diminuzione di sistema.
- Nel triennio 2008-2010 l'indice di dipendenza finanziaria da trasferimenti dallo Stato, dato dal rapporto tra il totale del FFO e altri trasferimenti dallo Stato e il totale delle entrate,

²⁰ Rapporto tra le entrate contributive e le entrate totali

evidenzia un aumento pari allo 0,82%. Su base annua l'indice è più marcato 4,7% e ciò soprattutto in relazione alla riduzione delle entrate accertate nel biennio 2009-2010.

3.2.5 Didattica (D)

Tabella 15 - Titoli rilasciati nel 2010

Laureati	2.716
Specializzati	82
Dottorati di Ricerca	120
Master	128
Totale	3.046

3.2.5.1 Punti di Forza

- Dall'A.A. 2006-07 l'Ateneo avvia una politica di razionalizzazione dell'offerta formativa, tesa ad una progressiva riduzione dei corsi di laurea; politica che nell'A.A. 2009/10, in cui si verifica, con l'eccezione di corsi di I livello della facoltà di Medicina e Chirurgia, il passaggio dall'ordinamento didattico secondo l'ex decreto ministeriale 3 novembre 1999, n. 509 al nuovo ordinamento secondo il decreto ministeriale 22 ottobre 2004, n. 270, porta ad una riduzione a 48 corsi attivi che nell'A.A. 2010/11 sono ulteriormente ridotti a 44, con una riduzione rispetto all'A.A. 2006/07 del 13,7%. Complessivamente, se si rapporta il dato del nostro Ateneo alla tendenza nazionale, si evince come, nel periodo considerato (2006/07 - 2009/10), la riduzione dei corsi attivi sia stata superiore al dato nazionale²¹.
- Dall'A.A. 2005-06 il dato relativo agli immatricolati provenienti dalla Regione Marche si è attestato sempre al di sopra del 76%.
- Il tasso di inattività degli iscritti²² nell'A.A. 2008-09 nell'Università Politecnica delle Marche è inferiore di ben 5 punti percentuali al dato nazionale, rispettivamente il 14,6% ed il 19,6%. Analoga differenza percentuale si riscontra per le lauree di I livello, rispettivamente 14,2% e 19,2%, mentre, per le lauree di II livello, la differenza negativa per la nostra università è di circa 0,6 punti percentuali, rispettivamente 9,5% e 8,9%. Positivo anche per le lauree a ciclo unico è il rapporto fra il nostro Ateneo ed il dato nazionale, rispettivamente 9,1% e 12,2%. Per quanto concerne la ripartizione degli studenti inattivi fra le facoltà del nostro Ateneo, solamente la Facoltà di Medicina e Chirurgia registra un tasso di inattività inferiore al dato di Ateneo²³.
- Il dato relativo ai laureati regolari dell'anno 2009 dei corsi di I livello (L) dell'Università Politecnica delle Marche è superiore sia al dato marchigiano (64,83% vs 55,35%) sia al dato nazionale (54,23%). Anche il confronto, negli anni precedenti è positivo. L'andamento medio dei laureati regolari riguardo al periodo considerato (2006/2009) conferma, per l'Università Politecnica delle Marche, una percentuale superiore sia alle altre università marchigiane (66,23%) sia al dato aggregato delle università italiane (58,68%). Anche per i laureati a un anno oltre la durata legale, l'andamento medio del periodo considerato, presso la nostra università è sicuramente positivo (81,28%) se rapportato alla media delle università marchigiane (75,81%) ed a quella nazionale (77,07%). I laureati a due anni oltre la durata

²¹ -11,1% Università Politecnica delle Marche vs -4,2% Università Italiane

²² Studenti a zero esami nell'anno solare 2009

²³ Fonte dati: MIUR, Ufficio Statistica

legale sono mediamente il 90% a fronte dell'86% della media Marche e dell'87% della media italiana²⁴.

- L'indicatore che si riferisce agli studenti regolari per docente di ruolo evidenzia un dato superiore sia alla media nazionale (18,7 vs 16,7) sia alla media Marche (17,3)²⁵.
- Indagine sui laureati di I livello ad un anno dalla laurea - Dalla prima indagine di Ateneo²⁶ avviata nel 2009 sull'inserimento professionale dei laureati ad un anno dalla laurea che ha riguardato i laureati della sessione autunnale del 2007 risulta che il 46% dei laureati triennali si propone sul mercato del lavoro. Di essi il 40% è occupato mentre il 6% si dichiara alla ricerca di lavoro. Tale risultato è in linea con quanto riportato per il totale dei laureati nel 2007 degli Atenei aderenti ad Almalaurea (2008).
- Indagine sui laureati di II livello ad un anno dalla laurea - Ad un anno dalla laurea, il 75% dei laureati di secondo livello si propone sul mercato del lavoro. Di essi il 70% è occupato mentre il 5% si dichiara alla ricerca di lavoro. Solo il 10% decide di dedicarsi in via esclusiva alla prosecuzione degli studi. La percentuale di occupati è più alta rispetto al 63% rilevato da Almalaurea (2008), così come più ridotta è la percentuale di laureati in cerca di occupazione (19%). Considerando i soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro, si registra un tasso di occupazione nel complesso pari al 92%. Anche in questo caso emergono differenze significative tra facoltà. Il tasso è pari a 100% a Medicina, pari al 96% per Economia e Ingegneria, al 81% per Agraria e al 63% per Scienze.
- Indagine sui laureati di I livello a tre anni dalla laurea - Dalla prima indagine di Ateneo²⁷ avviata nel 2009 sull'inserimento professionale a tre anni dal conseguimento del titolo dei laureati nel periodo compreso tra febbraio 2006 e febbraio 2007, limitando l'analisi ai soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro, si registra un tasso di occupazione complessivamente pari al 92%. Emergono rilevanti differenze tra facoltà nei tassi di occupazione: 100% Medicina, 95% Ingegneria, 92% Agraria, 100% Economia e 56,5% Scienze. Complessivamente la situazione è in linea con quanto rilevato da Almalaurea.
- Indagine sui laureati di II livello a tre anni dalla laurea - A tre anni dalla laurea, circa l'86% dei laureati di secondo livello si propone sul mercato del lavoro. Di essi circa l'80% è occupato mentre il 6,4% si dichiara alla ricerca di un'occupazione. Mentre la percentuale di occupati è particolarmente elevata presso la Facoltà di Economia e Ingegneria (oltre l'82%) è particolarmente contenuta presso la Facoltà di Scienze (20%). Analogamente, la quota di laureati in cerca di lavoro è più elevata per la Facoltà di Scienze (20%), così come la percentuale di chi prosegue gli studi (32,8%). Limitando l'analisi ai soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro si registra un tasso di occupazione complessivamente pari al 92%. Emergono rilevanti differenze tra facoltà nei tassi di occupazione: 100% Ingegneria, 92,3% Economia e 50,6% Scienze.
- A tre anni dal conseguimento del titolo circa l'80% dei laureati a ciclo unico è occupato, il 6% dichiara di essere alla ricerca di lavoro mentre un altro 6% si dedica esclusivamente ad attività di studio. La situazione occupazionale è inoltre piuttosto diversa tra facoltà: la quota di occupati è particolarmente elevata per la Facoltà di Medicina (93%) e per la Facoltà di Agraria (94%). Più bassa è la percentuale di laureati che lavora presso la Facoltà di Scienze

²⁴ Fonte dati: MIUR, Ufficio Statistica

²⁵ Fonte dati: Elaborazione Cnvsu - Il Rapporto

²⁶ progetto ILUPM, rapporto 2010, Broccolini, C.e Staffolani, S.

²⁷ Progetto ILUPM, rapporto 2010, Broccolini, C. e Staffolani, S.

- (48%) presso la Facoltà di Economia (50%) dove oltre il 33% si dichiara appartenente alla categoria residuale della non forza lavoro.
- Riguardo al grado di soddisfazione, il 70% dei laureati sia triennali sia specialistici a un anno dalla laurea dichiara che si riscriverebbe allo stesso corso di laurea concluso, in linea con quanto rilevato da Almalaurea (2008): la quota più alta a Medicina rispettivamente il 77% e 89%, la quota più bassa a Scienze rispettivamente il 60% e il 49%.
 - A tre anni dalla laurea il 70% dei laureati sia triennali sia specialistici si riscriverebbe allo stesso corso di laurea concluso. Per quanto riguarda la laurea triennale la quota è più alta per Medicina (83%) e per Scienze (72%) ed è minore per Economia (60%) ed Ingegneria (66%), mentre per i laureati di secondo livello la quota è più alta per Ingegneria ed Economia (72%) ed è minore per Scienze (36).

3.2.5.2 Punti di debolezza

- Per quanto riguarda gli studenti regolari, cioè con un'anzianità accademica minore e/o uguale alla durata del corso di studi, l'Univpm registra un decremento in percentuale nel rapporto fra studenti regolari e studenti totali; si passa infatti dall'81,6% nell'A.A. 2005/06 al 77,3% nell'AA 2009/10. Complessivamente la più alta percentuale di studenti regolari si registra presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia (86,8%), seguita dalle Facoltà di Scienze (81,5%) ed Economia (81%). Sotto la media di Ateneo troviamo le Facoltà di Ingegneria (71,6%) e di Agraria (71,5%). Pur tenendo presente l'alto numero di studenti regolari rispetto al totale degli studenti, si evidenzia comunque come tale decremento sia un effetto della strutturazione dei corsi di studio che, a seguito della riforma, comportano un alto numero di esami da sostenere per ogni anno accademico. Sarà da valutare, con l'entrata a regime della riforma ex DM 270/04, se la riduzione complessiva del numero dei corsi e degli esami comporterà anche un aumento degli studenti regolari.
- Il rapporto studenti per docenti di ruolo, nell'A.A. 2008/09, è sostanzialmente in linea con il dato nazionale, 29 studenti per docente vs. 28,7²⁸.
- L'indicatore "studenti pesati per docente equivalente" fornisce, relativamente alle Facoltà presenti nel nostro Ateneo, un dato medio superiore a quello delle altre università (25,43 vs 20,32). Si evidenzia, in particolare, un aumento del rapporto studenti pesati/docenti equivalenti rispetto ai dati riguardanti lo scorso anno (da +2,67 a +5,12)²⁹.
- Nel periodo 2005/06 – 2009/10, la media del tasso di abbandono tra I e II anno presso il nostro Ateneo, calcolato sulla base degli immatricolati nell'A.A. precedente e ancora attivi nell'A.A. successivo, comprensivi di laureati e trasferimenti in entrata, è del 26,4% per le lauree di I livello e del 20,5% per tutti i corsi di studio³⁰. Il tasso di abbandono nell'A.A. 2009/10, è superiore alla media degli A.A. considerati per i corsi di I livello³¹ ed inferiore relativamente a tutti i corsi di studio³². Il "tasso di abbandono" dei corsi di I livello, per ciascun A.A. del periodo considerato, è superiore al relativo dato medio di Ateneo per le Facoltà di Scienze, Agraria ed Ingegneria ed inferiore per le Facoltà di Medicina e Chirurgia ed Economia. Analoga tendenza, sia pur con tassi di abbandono notevolmente inferiori, si

²⁸ Fonte dati: Elaborazione Cnvsu - Il Rapporto

²⁹ Fonte dati: allegati al DM 45/09 (FFO 2009) allegati al DM 655/10 (FFO 2010)

³⁰ Fonte dati: Servizio Didattica dell'Ateneo

³¹ 28% rispetto ad una media del 26,4%

³² 20% su 20,5%

riscontra nella media relativa a tutti i corsi di studio. Nell'A.A. 2008-09 la media nazionale riferita agli iscritti del 2007-08 rilevata dal Miur è 18,1%.

- Per quanto riguarda le collaborazioni con gli studenti nel corso del triennio 2007-09, a seguito della prevista riduzione del FFO vi è stata una rilevante riduzione del numero di collaborazioni attivate (-9,6%) e della spesa complessivamente impegnata (-6,45%) sebbene la spesa media per studente registri un incremento del 3,48%.
- Il trend della mobilità internazionale studentesca, in termini assoluti, nei corsi di laurea nel triennio 2007-09 evidenzia una riduzione nella mobilità in uscita (-21,2%), mentre nella mobilità in entrata sembra aver subito un aumento significativo nel 2008, per poi riassetarsi a valori inferiori nel 2009. In termini percentuali rispetto al numero degli iscritti esclusi gli immatricolati, la mobilità in uscita registra nello stesso triennio una riduzione del 24,05%. Inoltre, la mobilità internazionale studentesca sia in entrata sia in uscita è limitata al territorio europeo.
- Indagine sui laureati di I livello a un anno dalla laurea -Dalla prima indagine di Ateneo³³ avviata nel 2009 sull'inserimento professionale dei laureati ad un anno dalla laurea che ha riguardato i laureati della sessione autunnale del 2007, limitando l'analisi ai soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro, si registra un tasso di occupazione complessivamente pari all'88%. Emergono rilevanti differenze tra facoltà nei tassi di occupazione: 93% Medicina, 95% Ingegneria e Agraria, 79% Economia e 61% Scienze. Complessivamente il tasso di occupazione registrato presso l'Ateneo è più ridotto rispetto a quanto rilevato da Almalaurea (2008).
- Indagine sui laureati di I livello a tre anni dalla laurea - Dalla prima indagine di Ateneo³⁴ avviata nel 2009, sull'inserimento professionale a tre anni dal conseguimento del titolo dei laureati nel periodo compreso tra febbraio 2006 febbraio 2007, il 69% dei laureati triennali si propone sul mercato del lavoro. Di essi, il 65% è occupato mentre il 4% si dichiara alla ricerca di lavoro. La quota di occupati è particolarmente elevata per la Facoltà di Medicina dove il 99% dei laureati è occupato, mentre è inferiore nelle altre facoltà: 74% a Economia, 76,6% a Agraria, 50,7% a Ingegneria e 12,4 a Scienze. Si riscontrano differenze abbastanza rilevanti tra facoltà nella percentuale di laureati triennali che decidono di dedicarsi in via esclusiva alla prosecuzione degli studi: 64% per Scienze, 49% per Ingegneria, 18% per Economia ed Agraria, 0% per Medicina. A tre anni dalla laurea circa il 70% dei laureati triennali che prosegue gli studi è iscritto ad una laurea specialistica (per lo più presso l'Ateneo di Ancona) mentre il 25% frequenta corsi di formazione post laurea.
- Il grado di soddisfazione dei laureati di II livello a tre anni dalla laurea, sebbene in generale (70%) rappresenti un punto di forza, relativamente alla Facoltà di Scienze (36%) il risultato è da migliorare.

³³ Progetto ILUPM, rapporto 2009, Broccolini, C. e Staffolani, S.

³⁴ Progetto ILUPM, rapporto 2010, Broccolini, C.e Staffolani, S.

3.2.6 Ricerca (R)

3.2.6.1 Punti di forza

- La principale fonte di entrata per ricerca scientifica nel triennio 2008/2010 è rappresentata dai contributi alla ricerca di soggetti pubblici e privati, infatti la media della percentuale dei progetti cofinanziati o finanziati esternamente rispetto al totale dei finanziamenti per la ricerca è pari al 67,35%, la restante parte è quella finanziata dallo Stato o dall'Ateneo.
- Nell'ambito delle spese per ricerca scientifica, una quota rilevante riguarda gli impegni per assegni di ricerca.
- Complessivamente, i dottorandi dell'Univpm nell'A.A. 2009-10 del IX, X e XI ciclo sono 472, di cui 329 con borsa. La percentuale di copertura delle borse è, quindi, pari a circa il 69,7%³⁵.
- Negli ultimi anni, risorse notevoli sono state investite per favorire i rapporti con le imprese del territorio nell'ambito della ricerca. Nell'Univpm è presente un ufficio specifico per il trasferimento tecnologico, l'Industrial Liaison Office (ILO), che svolge attività di promozione e sostegno agli spin-off universitari, alla brevettazione e alle relazioni università-impresa.
- Negli ultimi anni è stata attivata la Banca dati della ricerca che è un'iniziativa tra le azioni volte alla promozione delle capacità dell'Università di interazione con il Sistema produttivo e di sostegno al trasferimento in ambito produttivo dei risultati delle attività di ricerca dell'Ateneo, anche attraverso la promozione di servizi innovativi che facilitino la confluenza di *advising* tecnologico, finanziario e di mercato e l'erogazione di tali servizi. Il servizio offre la possibilità di interrogare il *database* delle competenze e delle attività di ricerca che l'Univpm presenta e svolge all'interno delle sue strutture. Selezionata la Struttura di ricerca oppure, in alternativa, inserito il termine o l'argomento della ricerca, i risultati sono presentati per strutture di ricerca, progetti di ricerca o docenti.

3.2.6.2 Punti di debolezza

- La percentuale media nel triennio 2006–2008 dei progetti PRIN finanziati sul totale dei progetti presentati è inferiore alla media nazionale.
- La percentuale dei docenti partecipanti finanziati nell'ambito del PRIN è stata del 10,24% rispetto al totale dei docenti dell'Ateneo nel triennio 2006-08.
- Il numero dei posti banditi per il dottorato di ricerca nel triennio 2008-2010, relativi al IX, X e XI ciclo, è diminuito da 170 a 145 (Δ 14,7%) a causa di riduzione di risorse per l'istituzione di borse di studio. La tendenza per il ciclo successivo è in ulteriore diminuzione. Nello stesso periodo, il rapporto tra i posti banditi e le borse erogate si è ridotto dal 71,76% al 66,9% (Δ 6,77%) (fonte: Servizio Ricerca).
- Nell'A.A. 2009-10, sui cicli IX, X e XI, il 31,78% dei dottorandi dell'Univpm proviene da altri Atenei evidenziando una capacità di attrazione da potenziare.
- Nel triennio 2008/2010 si è rilevato un trend stabilizzato di fondi per la ricerca per unità di docente, ma in calo rispetto al triennio 2005/2007.
- La distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca non è equilibrata.
- La partecipazione ai progetti di ricerca comunitari e internazionali è da migliorare.
- La banca dati della ricerca deve essere implementata dei dati relativi all'attività conto terzi.

³⁵ Fonte: Relazione NdV

Tabella 16. Analisi del contesto esterno ed interno (analisi SWOT)

Punti di forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Organizzazione ORG			
<p>Sistema organizzativo adeguatamente pianificato e coerente con mission e vision.</p>	<p>Identificazione e strutturazione del sistema di raccolta delle informazioni interne ed esterne a supporto dell'implementazione delle strategie.</p>	<p>Applicazione della legge n. 240/2010 che imporrà profonde revisioni nella organizzazione delle strutture e nell'assetto degli organi di governo, nonché cambiamenti nelle politiche di gestione delle risorse.</p>	<p>Applicazione della legge n. 240/2010 relativamente alla riforma della governance e del reclutamento dei docenti.</p>
<p>Adozione di un sistema di gestione per la qualità sviluppato in conformità alla norma ISO 9001:2008 per i corsi di studio delle Facoltà e per l'Amministrazione centrale.</p>	<p>Il sistema di definizione e monitoraggio degli obiettivi ai vari livelli dell'organizzazione deve essere sviluppato.</p>		<p>Applicazione della legge n. 240/2010 relativamente alla semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, all'efficienza, alla valutazione e alla verifica della qualità e all'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca e alla internazionalizzazione.</p>
<p>Speditezza del processo decisionale conseguente a un modello organizzativo di tipo orizzontale e poco gerarchizzato.</p>	<p>Potenziamento del sistema di indicatori per l'allineamento tra obiettivi, misure, processi e risultati a tutti i livelli dell'organizzazione.</p>		<p>Dimensione a misura d'uomo della città e dell' Ateneo che favorisce l'interazione dello studente con le componenti accademiche e l'inserimento dell'Ateneo nella città.</p>
<p>Partnership con i portatori di interesse e partecipazione alle attività di organizzazioni rappresentative delle imprese.</p>	<p>Definizione del sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale.</p>		<p>Possibilità di interagire con il sistema delle PMI.</p>

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità**

L'articolazione di tipo orizzontale dei Servizi amministrativi e Centri tecnici ha dato luogo ad una certa frammentazione organizzativa a cui si cerca di ovviare con il lavoro di gruppo trasversale per aree tematiche e con frequenti occasioni di incontro e di coordinamento per l'integrazione dei processi interni.

Parcellizzazione delle strutture didattico-scientifiche, poiché sono ancora attivi 6 dipartimenti con un numero di docenti sotto le 20 unità fino al 30 giugno 2011.

In termini di personale tecnico-amministrativo, l'amministrazione centrale risulta tuttora sottodimensionata rispetto alle strutture didattico-scientifiche, in riferimento ad altre università.

Possibilità di utilizzare maggiormente la tecnologia per il generale miglioramento dei servizi.

Il ciclo di gestione della performance previsto dal decreto legislativo 150/2009 è in sintonia con lo sviluppo dei sistemi di governo dell'Ateneo.

Il decreto legislativo 150/2009, che consente agli atenei di approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle performance didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli stakeholder.

Punti di forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
	Il sistema di monitoraggio dei processi non è completamente supportato dalla definizione di indicatori e da evidenze oggettive.		Promuovere maggiori forme di verifica della <i>customer satisfaction</i> dell'utente anche in ambiti diversi dalla didattica.
Risorse strumentali RSE			
Diffusione della tecnologia a tutti i livelli	Rischio obsolescenza veloce delle attrezzature tecnico-scientifiche.		
Attenzione all'innovazione e alla modernizzazione con particolare riferimento alle esigenze degli studenti e ai rapporti con le imprese.	Mantenimento della conformità delle infrastrutture agli standard in materia di sicurezza.		
Disponibilità di strutture edilizie di nuova costruzione	Monitoraggio della gestione delle manutenzioni.		
Gestione delle infrastrutture con attenzione alle esigenze delle strutture compatibilmente con la disponibilità di risorse.	Integrazione del sistema informativo relativo alla gestione delle risorse strumentali.		
	Piani di emergenza da revisionare con l'obiettivo di gestire la prevenzione, protezione e la sicurezza.		
Risorse Umane RU			
Riunioni di direzione periodiche con i responsabili dei Servizi/Centri per il coordinamento e l'integrazione dei processi interni e monitoraggio degli obiettivi operativi.	Da definire l'analisi dei costi/benefici della formazione.	Limitata possibilità di gratificazione economica del personale per limiti normativi.	Valorizzare il senso di appartenenza del personale all'Ateneo per migliorare il coinvolgimento negli obiettivi strategici e operativi.

Punti di forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Formazione diffusa su tematiche della comunicazione e dell'informatizzazione, sull'aggiornamento normativo e di procedure amministrativo-contabili.	Il rapporto tra PTA e personale docente è ancora sopra soglia rispetto alla media nazionale, nonostante il miglioramento progressivo negli ultimi anni.	Nel triennio 2009/2011 gli atenei che non superano il tetto del 90% determinato dal rapporto tra spese fisse e FFO possono assumere personale nel limite del 50% delle cessazioni relative all'anno precedente e con vincoli interni.	Opportunità, in presenza di una limitazione del <i>turn-over</i> , di orientare in modo deciso le politiche di reclutamento ai fini del riassetto organizzativo.
Attenzione alle pari opportunità.	In corso di definizione un sistema di indicatori per monitorare le principali performance del PTA al fine di assicurare una valutazione oggettiva.	Per il 2012 si aggiunge un ulteriore limite riferito al numero delle unità di personale da assumere che non può eccedere il 50% di quelle cessate nell'anno precedente.	
Stipula di convenzioni per il trasporto urbano ed extraurbano, rilascio di buoni pasto.	Da sviluppare il sistema di incentivazione del personale per raggiungimento degli obiettivi prefissati.	Rischio di conflittualità interna con le rappresentanze sindacali del personale tecnico-amministrativo per le implicazioni della recente normativa.	
Riconoscimento di orari particolari per motivate esigenze personali e familiari.		Blocco della contrattazione collettiva nazionale per il personale contrattualizzato per il triennio 2010/2012.	

Punti di forza	Punti di debolezza	Minacce	Opportunità
Efficace analisi dei bisogni del personale.		Blocco delle progressioni di carriera e degli automatismi economici per i docenti e ricercatori.	
Salute finanziaria SF			
Politica attenta al controllo delle spese fisse di personale.	Migliore sviluppo di indicatori di <i>performance</i> per l'attribuzione di risorse della quota premiale FFO, oggetto per una quota di ripartizione meritocratica, pur nel quadro di una diminuzione di sistema.	Riduzione del FFO.	Introduzione di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati per favorire l'utilizzo razionale ed efficiente delle risorse in materia di didattica e ricerca.
Affiancamento alla tradizionale contabilità finanziaria della contabilità economico-patrimoniale ed in via sperimentale quella analitica per la predisposizione di report analitici per centri di costo.	Nel triennio 2008-2010 l'indice di dipendenza finanziaria da trasferimenti dallo Stato, dato dal rapporto tra il totale del FFO e altri trasferimenti dallo Stato e il totale delle entrate, evidenzia un aumento pari allo 0,82%. Su base annua l'indice è più marcato 4,7% e ciò soprattutto in relazione alla riduzione delle entrate accertate nel biennio 2009-2010.	Assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria.	
Rapporto tra la contribuzione studentesca e il FFO ben al di sotto del limite fissato del 20% nel triennio 2008-10.		Consistente riduzione dei fondi per la programmazione triennale.	

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità**

Il trend dell'indice di autonomia finanziaria del triennio 2008-2010 evidenzia un incremento del 4,75% dovuto essenzialmente all'aumento delle entrate contributive (+6,99%) che sono ancora inferiori alla percentuale massima stabilita dalla normativa.

Nel triennio 2008-2010 la media del rapporto tra FFO/entrate totali desunta dai Rendiconti finanziari consolidati è del 55,2% che rileva una buona capacità di reperire risorse finalizzate.

Nel 2010 il rapporto tra entrate totali dello Stato/ entrate totali è stato pari al 66,83%, di cui 81% per FFO e solo il 3% per la ricerca scientifica. La quota del 33,17% di entrate proprie (di cui 35% contribuzione studentesca, 47% attività convenzionata) evidenzia la capacità di reperire risorse per finanziare la ricerca.

Buoni indicatori di efficienza contabile ed amministrativa nel triennio 2008-10 (80,57% grado di riscossione delle entrate e 90,85% capacità di pagamento).

Incertezza sulla riproposizione dei correttivi al rapporto AF/FFO e conseguente incertezza sull'assunzione del personale in caso del superamento del 90%.

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità****Didattica D**

Dall'A.A. 2006-07 si avvia la razionalizzazione dell'offerta formativa con progressiva riduzione dei corsi di laurea. Nel triennio 2006-09 la riduzione dei corsi attivi dell'Ateneo (-11,1%) è superiore al dato nazionale (-4,2%).

Dall'A.A. 2005-06 la capacità di attrazione nel bacino di utenza marchigiano è stata sempre al di sopra del 76%.

Tasso di inattività degli iscritti A.A. 2008-09 inferiore di ben 5 punti percentuali al dato nazionale (14,6% - 19,6%).

La percentuale degli studenti regolari registra un decremento dall'81,6% del A.A. 2005-06 al 77,3% A.A. 2009-10.

Il rapporto studenti per docenti di ruolo è lievemente superiore al dato nazionale (29 studenti per docente vs 28,7) nell'A.A. 2008/09.

L'indicatore studenti pesati per docente equivalente fornisce, relativamente alle facoltà presenti nel nostro Ateneo, un dato medio superiore a quello delle altre università (25,43 vs 20,32).

Introduzione di regole e vincoli più stringenti per l'istituzione dei corsi di studio.

Diminuzione della domanda di formazione per calo demografico nazionale e per la situazione economica attuale.

Introduzione di requisiti di docenza più stringenti relativamente alla sostenibilità dei corsi di studio.

Istituzione da parte del MIUR del fondo speciale per il merito, finalizzato a promuovere l'eccellenza e il merito fra gli studenti dei corsi di studio individuati mediante prove nazionali standard.

Applicazione della legge 240/2010 relativamente alla verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta formativa e della internazionalizzazione.

La riorganizzazione dell'offerta formativa con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo.

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità**

Nel 2009 la percentuale dei laureati regolari dei corsi di I livello (64,83%) è superiore sia al dato marchigiano (55,35%) sia al dato nazionale (54,23%). L'andamento medio nel triennio 2006-09 conferma una percentuale superiore sia alle università marchigiane sia al dato aggregato delle università italiane. Anche la percentuale dei laureati tra i fuoricorso a un anno e due anni è superiore alla media nazionale.

L'indicatore che si riferisce agli studenti regolari per docente di ruolo evidenzia un dato superiore sia alla media nazionale (18,7 vs 16,7) sia alla media Marche (17,3).

L'inserimento professionale ad un anno dalla laurea dei laureati triennali 2007 che si pongono sul mercato del lavoro è del 40% (vs il 46%) in linea con il dato Almalaurea.

La media del tasso di abbandono nel periodo 2005/06 – 2009/10 è del 26,4% per le lauree di I livello e del 20,5% per tutti i corsi di studio. Il tasso di abbandono nell'A.A. 2009/10, è superiore alla media degli A.A. considerati per i corsi di I livello ed inferiore relativamente a tutti i corsi di studio.

Significativa riduzione del numero di collaborazioni con gli studenti attivate (-9,60%) e della spesa complessivamente impegnata (6,45%) nel corso del triennio 2007-09 sebbene la spesa media per studente registri un incremento del 3,48%.

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità**

L'inserimento professionale dei laureati di II livello a un anno dalla laurea è del 70% contro il 63% di Almalaurea.

L'inserimento professionale a tre anni dalla laurea dei laureati di I livello, limitando l'analisi ai soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro, si registra un tasso di occupazione complessivamente pari al 92%. Complessivamente la situazione è in linea con quanto rilevato da Almalaurea.

Il trend della mobilità internazionale studentesca, in termini assoluti, nei corsi di laurea nel triennio 2007-09 evidenzia un decremento nella mobilità in uscita (-21,20%). Inoltre, la mobilità internazionale studentesca è prevalentemente riferita al territorio europeo.

L'inserimento professionale dei laureati ad un anno dalla laurea (laureati 2007) che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro registra un tasso di occupazione complessivamente pari all'88%, inferiore a quanto rilevato da Almalaurea (2008).

Punti di forza

A tre anni dalla laurea, circa l'86% dei laureati di secondo livello si propone sul mercato del lavoro. Di essi circa l'80% è occupato mentre il 6,4% si dichiara alla ricerca di un'occupazione. Limitando l'analisi ai soli laureati che decidono di presentarsi sul mercato del lavoro si registra un tasso di occupazione complessivamente pari al 92%.

Riguardo al grado di soddisfazione, il 70% dei laureati sia triennali sia specialistici a un anno dalla laurea dichiara che si riscriverebbe allo stesso corso di laurea concluso, in linea con quanto rilevato da Almalaurea (2008).

A tre anni dalla laurea il 70% dei laureati sia triennali sia specialistici si riscriverebbe allo stesso corso di laurea concluso.

Punti di debolezza

L'inserimento professionale, a tre anni dal conseguimento del titolo dei laureati triennali (febbraio 2006 febbraio 2007) che si propone sul mercato del lavoro è del 69%. Di essi, il 65% è occupato mentre il 4% si dichiara alla ricerca di lavoro. Gli occupati per le rispettive Facoltà sono: Medicina 99%, Economia 74%, Agraria 76,6%, Ingegneria 50,7% e Scienze 12,4%. I laureati che proseguono gli studi sono: 64% per Scienze, 49% per Ingegneria, 18% per Economia ed Agraria, 0% per Medicina.

Il grado di soddisfazione dei laureati di II livello a tre anni dalla laurea, sebbene in generale (70%) rappresenti un punto di forza, relativamente alla Facoltà di Scienze (36%) il risultato è da migliorare.

Minacce**Opportunità**

Punti di forza**Punti di debolezza****Minacce****Opportunità****Ricerca R**

I contributi alla ricerca di soggetti pubblici e privati rappresentano la principale fonte di entrate per ricerca scientifica nel triennio 2008-10.

Gli impegni per assegni di ricerca costituiscono una quota significativa delle spese per ricerca scientifica.

I dottorandi dell'Università Politecnica delle Marche nell'A.A. 2009-10 del IX, X e XI ciclo sono 472, di cui 329 con borsa. La percentuale di copertura delle borse è, quindi, pari a circa il 69,7%.

La percentuale media dei progetti PRIN finanziati/presentati è inferiore al dato nazionale nel triennio 2006-2008.

La percentuale dei docenti partecipanti finanziati nell'ambito del PRIN rispetto al totale dei docenti dell'Ateneo è stata del 10,24% nel triennio 2006-08.

Il numero dei posti banditi per il dottorato di ricerca nel triennio 2008-2010, relativi al IX, X e XI ciclo, è diminuito del 14,7%. La tendenza per il ciclo successivo è in ulteriore diminuzione. Nello stesso periodo, il rapporto tra i posti banditi e le borse erogate si è ridotto del 6,77%.

Limitata presenza di grandi imprese sul territorio importanti per l'attività di *fund raising* per la ricerca universitaria e per l'occupabilità dei laureati.

Il sistema industriale marchigiano si caratterizza per la bassa propensione all'attività di ricerca e sviluppo.

Nel sistema industriale marchigiano prevalgono settori di attività a bassa e media tecnologia.

Applicazione della legge 240/2010 relativamente alla qualità e verifica dell'efficacia della ricerca.

Potenziamento delle attività di *fund raising* per la ricerca, soprattutto a livello europeo.

Ricorso ad enti, organismi esterni e imprese per il potenziamento dei programmi di dottorato.

Punti di forza

Negli ultimi anni, risorse notevoli sono state investite per favorire i rapporti con le imprese del territorio nell'ambito della ricerca. Nell'Univpm è presente un ufficio specifico per il trasferimento tecnologico, l'Industrial Liaison Office (ILO), che svolge attività di promozione e sostegno agli spin-off universitari, alla brevettazione e alle relazioni università-impresa.

La Banca dati della ricerca è un'iniziativa per l'interazione con il Sistema produttivo e di sostegno al trasferimento in ambito produttivo dei risultati delle attività di ricerca dell'Ateneo. Il servizio offre la possibilità di interrogare il database delle competenze e delle attività di ricerca che l'Univpm presenta e svolge all'interno delle sue strutture.

Punti di debolezza

Nell'A.A. 2009-10, sui cicli IX, X e XI, il 31,78% dei dottorandi dell'Università Politecnica delle Marche proviene da altri Atenei evidenziando una capacità di attrazione da potenziare.

Il trend di fondi per la ricerca per unità di docente si è stabilizzato nel triennio 2008/2010 in calo rispetto al triennio 2005/2007.

La distribuzione tra le aree scientifiche delle iniziative e dei progetti di ricerca non è equilibrata.

La partecipazione ai progetti di ricerca comunitari e internazionali è da migliorare.

La banca dati della ricerca deve essere implementata dei dati relativi all'attività conto terzi.

Minacce

Nella regione sono quasi assenti settori *science-based* il cui modello innovativo fa perno sull'attività di ricerca e di sviluppo interna e sulla continua interazione con le istituzioni di ricerca.

Nelle imprese marchigiane vi è una bassa propensione all'attività di brevettazione.

Opportunità

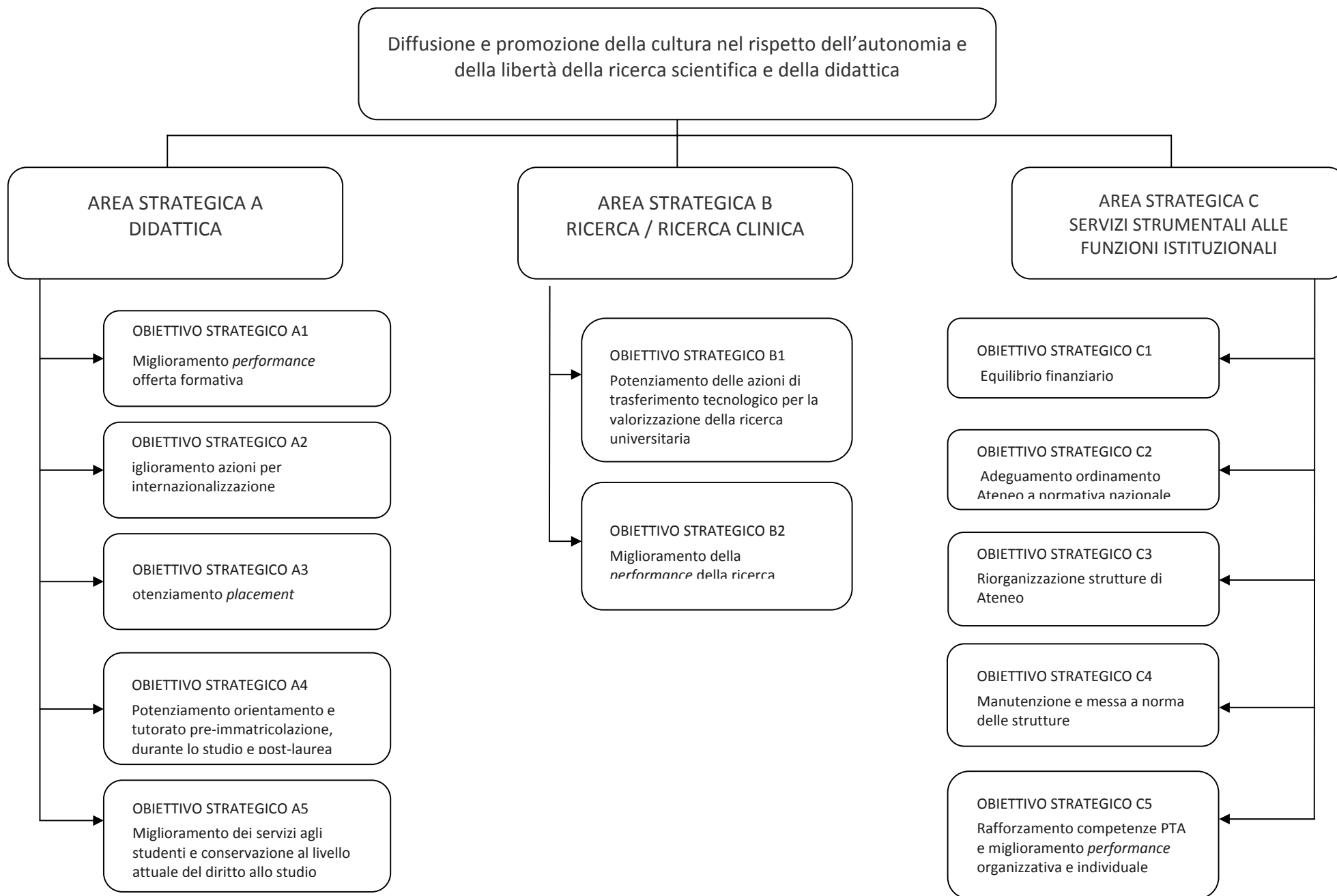
4 OBIETTIVI STRATEGICI

4.1 *L'albero della performance: il collegamento tra mandato, aree strategiche e obiettivi strategici*

All'interno della logica dell'albero della *performance* le aree strategiche sono declinate in uno o più obiettivi strategici programmati su base triennale. Gli obiettivi strategici sono obiettivi di massima rilevanza rispetto ai bisogni ed alle attese degli *stakeholder*.

All'interno degli obiettivi strategici, come già preannunciato, è inserita la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria (attività ricorrente e continuativa) ed in particolare quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione.

Tabella 17. L'albero della *performance*: mandato, aree strategiche e obiettivi strategici di I livello



4.2 Gli obiettivi strategici

Gli Organi di Governo dell'Ateneo individuano gli obiettivi strategici in coerenza con i recenti provvedimenti che hanno investito trasversalmente il sistema universitario introducendo significative riforme in tutte le sue articolazioni: in materia di programmazione, di *governance*, di modelli di finanziamento, di offerta formativa, di valutazione, di reclutamento, di stato giuridico dei docenti e di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nonché di efficienza e trasparenza. Le predette linee generali d'indirizzo, che definiscono gli obiettivi da raggiungere e le relative indicazioni operative, sono finalizzate ad incentivare l'efficienza e la qualità dei servizi offerti dal sistema universitario anche secondo quanto previsto dall'art. 2 del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, convertito dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1, e dalle linee guida del Governo per l'Università in data 6 novembre 2008. Le Università in base alla normativa sopra richiamata e alla programmazione triennale, decreto ministeriale 23 dicembre 2010, n. 50, sono tenute ad adottare programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo ministeriali. Il Ministero, avvalendosi dell'ANVUR, monitora e valuta *ex post* i programmi delle Università, prendendo in considerazione i risultati dell'attuazione degli stessi, facendo riferimento ai miglioramenti o ai peggioramenti che caratterizzano gli esiti delle attività di ciascuna Università ai fini della allocazione delle risorse relative agli anni 2011 e 2012.

I radicali cambiamenti del contesto di riferimento inducono una rapida evoluzione degli assetti istituzionali che comportano una decisa revisione dello Statuto in materia di *governance* come disposto dalla recente legge 240/2010. Oggi gli atenei sono tenuti a prendere quotidianamente decisioni tempestive, rilevanti e risolutive in un contesto finanziario molto complesso, in cui lo Stato progressivamente riduce in maniera sistematica e significativa i trasferimenti ministeriali sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) con pesanti ricadute su organici, su spese strutturali relative ai servizi e sulle dotazioni dei centri. Tenuto conto della restrizione delle risorse finanziarie disponibili per il sistema universitario nel corrente triennio si rende necessario adottare in via prioritaria e in piena coerenza con le linee di indirizzo sopra richiamate un piano strategico valutando attentamente le priorità degli interventi da attuare sul piano politico (razionalizzazione e qualificazione offerta formativa, potenziamento orientamento e tutorato, sviluppo ricerca scientifica e rapporti con le imprese, internazionalizzazione; servizi agli studenti e relativa informatizzazione delle procedure, etc.) e sul piano ordinamentale, organizzativo e finanziario.

Si individuano pertanto tre aree strategiche di intervento. Le prime due sono rappresentate dalle principali funzioni istituzionali che discendono dalla missione dell'università: la didattica e la ricerca. La terza area è invece rappresentata dal complesso delle funzioni strumentali a quelle che sono le funzioni finali dell'Ateneo. Nella terza area sono pertanto compresi gli ambiti di intervento che attengono alle funzioni normative, all'organizzazione e agli aspetti finanziari che sono sintetizzate nella dizione 'servizi strumentali'.

Nel paragrafo che segue sono esposti in modo discorsivo gli obiettivi strategici delle singole aree strategiche come risultano dalla relazione di accompagnamento al bilancio del Rettore. Pertanto nell'ambito della trattazione dei singoli obiettivi strategici sono anticipati in modo sintetico gli obiettivi operativi che saranno poi esplicitati dettagliatamente.

4.2.1 Obiettivi strategici dell'area della didattica

4.2.1.1 Miglioramento performance offerta formativa

L'azione da svolgere dovrà partire dalla consapevolezza dell'incidenza dei risultati dei processi didattici sulla quota del FFO erogata all'Ateneo. Si dovrà operare al fine di accrescere il numero degli studenti regolari e monitorare periodicamente il numero dei crediti conseguiti dagli studenti iscritti regolari e fuori corso. La prosecuzione degli sforzi per contrastare il fenomeno dei fuori corso è essenziale, perché è funzionale sia alla regolarità degli studi sia all'innalzamento della media dei CFU annualmente conseguiti dagli studenti. Con particolare attenzione si dovrà procedere all'organizzazione della didattica del primo anno dei corsi triennali che per gli studenti è il primo e più arduo banco di prova, decisivo sia per la continuazione sia per il ritmo degli studi. Per quanto riguarda la struttura dell'offerta formativa dell'Ateneo, anche a prescindere dagli atti ministeriali, si dovrà proseguire nella direzione della semplificazione e dello snellimento, nella direzione di corsi monocratici e monoclasse, nel rispetto dei corsi alla soglia minima definita dal DM 544/2007 e confermata dal DM 17/2010.

Pertanto al fine di favorire la riduzione dei tassi d'abbandono e del numero degli studenti che non concludono il percorso formativo nei termini e di agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati in minore tempo e in coerenza con le competenze acquisite, l'Ateneo intende adottare idonee iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori sostenere e favorire la formazione integrativa degli studenti, in particolare mediante l'istituzione di corsi di recupero dei "debiti" iniziali, consolidare attività di tutoraggio curricolari, destinandovi apposite risorse finanziarie, rafforzare i rapporti con il mondo del lavoro, in particolare attraverso le esperienze di stage sia durante il percorso di studi che dopo la laurea e promuovere la formazione permanente e/o riqualificazione di iscritti anche se già in possesso di titolo di studio universitario.

La procedura di definizione dell'obiettivo di Ateneo a livello di domanda di formazione prevede: la definizione di un valore di equilibrio di Ateneo a cui tendere, la definizione di un periodo di tempo in cui pervenire al valore di equilibrio e la definizione dei sub-obiettivi annuali per ciascuna facoltà. I valori di equilibrio stimati esprimono quei valori in base ai quali l'Ateneo verrebbe ad avere un peso sul sistema, per questo indicatore, pari al peso del proprio FFO sul FFO di sistema. Dal valore ottimale, di equilibrio, si possono derivare obiettivi annuali. Il nostro obiettivo annuale per l'anno 2011/2012 dovrebbe essere il mantenimento del numero degli iscritti a fronte della riduzione a livello nazionale causata della crisi economica. La responsabilità per il raggiungimento di tale obiettivo è solo in parte attribuibile all'amministrazione centrale, poiché il numero degli iscritti è un obiettivo assegnato alle facoltà.

Altro obiettivo è la revisione della gestione dei master, che vede coinvolte varie unità operative insieme alle facoltà e ai dipartimenti e che dovrà avere come obiettivo la semplificazione delle procedure.

4.2.1.2 Miglioramento livello internazionalizzazione

L'Università considera prioritario sostenere i programmi di internazionalizzazione, posto che l'internazionalizzazione è da ritenersi obiettivo strategico da perseguire in coerenza con gli impegni assunti nella dichiarazione di Bologna e con gli indirizzi della Commissione europea nonché nelle Linee di indirizzo ministeriali per il triennio 2010-2012. Il "piano strategico" per l'internazionalizzazione che l'Ateneo intende sviluppare ruota attorno ai seguenti temi:

1. Accordi di collaborazione con università straniere: l'Università Politecnica delle Marche ha una storia piuttosto ricca nel campo degli accordi di collaborazione con università straniere, tanto che ad oggi si registrano più di 130 accordi stipulati tra il nostro Ateneo ed università o centri di ricerca in tutto il mondo. La Commissione per i Rapporti Internazionali intende elaborare i dati relativi ai numerosi accordi di collaborazione in modo da creare un database funzionale alle attività future che i docenti dell'Ateneo vorranno realizzare nel panorama internazionale.
2. Partecipazione a network internazionali: l'Ateneo continuerà a partecipare ai network internazionali per favorire la collaborazione con altri Atenei o enti di altra natura in Europa e nel mondo. Tra i network più attivi, occorre ricordare la partecipazione dell'Università Politecnica delle Marche al network delle università dell'Adriatico e dello Ionio (UNIADRION), la cui segreteria tecnica è attualmente situata ad Ancona e fortemente supportata dall'Ateneo dorico. La partecipazione al network UNIADRION risulta particolarmente importante e strategica in vista della prossima creazione della macro-regione adriatico-ionica, attualmente in discussione presso la Commissione Europea.
3. Comunicazione esterna: il "piano strategico" messo in atto dall'Ateneo rivolgerà particolare attenzione al miglioramento della comunicazione esterna, che si realizzerà attraverso il rifacimento del sito dell'Ateneo in versione inglese. La bozza già elaborata (che sarà sviluppata nel corso dell'anno 2011) contiene informazioni che saranno utili ai vari tipi di utenti esterni (studenti in mobilità, potenziali nuovi studenti dell'Ateneo, docenti/ricercatori stranieri alla ricerca di informazioni su temi scientifici di interesse ecc.). Il sito inglese riporterà, inoltre, l'offerta formativa completa dell'Ateneo, inclusi i programmi in lingua inglese e gli eventuali programmi congiunti che l'Ateneo intende realizzare.
4. Mobilità internazionale: in linea con le indicazioni del Programma Comunitario "Istruzione e Formazione 2020" (ET 2020), le quali prevedono la necessità di intensificare la mobilità in modo che diventi la regola piuttosto che l'eccezione, l'Ateneo intende continuare a supportare la mobilità degli studenti, in primis attraverso il Programma LLP Erasmus, ma anche attraverso il Progetto Campusworld, finanziato dall'Ateneo e finalizzato allo svolgimento di tirocini all'estero.
In particolare, a sostegno e a favore del miglioramento della mobilità *incoming*, l'Ateneo sta implementando delle azioni mirate ai "Welcome Services", servizi offerti agli studenti e ai *visiting scholars* in entrata, attraverso la stipula di Convenzioni con enti locali (tra i quali la Questura ed il Comune). Tali accordi renderanno più agevoli le pratiche per l'alloggio ed il soggiorno degli studenti e docenti/ricercatori stranieri ad Ancona.
5. Offerta didattica internazionale: il "piano strategico" prevede un'attenzione mirata all'offerta didattica dell'Ateneo a livello internazionale, riservando una priorità progettuale a corsi di laurea totalmente in lingua inglese, all'istituzione di programmi congiunti che prevedano il rilascio del doppio titolo, al reclutamento allargato di stranieri nei corsi di dottorato, master internazionali utilizzando la modalità *e-learning*.

4.2.1.3 Potenziamento *placement*

Proseguiranno le attività previste nell'ambito del progetto FIXO "Formazione e innovazione per l'occupazione". Dovrà essere ulteriormente potenziata la sinergia con le imprese e le associazioni professionali del territorio per garantire un maggiore supporto agli studenti neo laureati nella fase di inserimento nel mondo del lavoro. In particolare saranno rafforzate le attività di *project work* attraverso un coinvolgimento sempre più diffuso sia di aziende e enti sia delle facoltà, in modo da istituzionalizzare i progetti in modo programmato durante l'anno.

Nel progetto della riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale saranno ulteriormente intensificate e specializzate le attività dell'Ufficio centrale di Coordinamento Job Placement che oltre a promuovere per laureandi e laureati i "Programmi di tirocinio della Fondazione Crui" svolge attività di consulenza rivolta alle Facoltà, cura contatti con aziende ed enti pubblici e privati, stipula convenzioni quadro e, in generale, si occupa delle questioni di interesse comune che coinvolgono l'intera rete degli Uffici Job Placement di Facoltà.

Si dovranno inoltre adottare idonee iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti degli ultimi anni della laurea triennale e della laurea magistrale in raccordo con il mondo produttivo al fine di preparare i giovani ad affrontare il mondo del lavoro organizzando incontri formativi per fornire le linee guida nella compilazione di un curriculum vitae e nella conoscenza delle competenze trasversali per ottimizzare un colloquio di lavoro. Il coinvolgimento di Confindustria Ancona (Unimpiego Confindustria) potrà essere d'aiuto.

Inoltre organizzare Career Day di Ateneo per dare la possibilità di incontrare le aziende per favorire la conoscenza della realtà industriale presente sul territorio, occasione unica per i nostri laureandi e laureati di incontrare i manager aziendali e presentare personalmente la propria candidatura.

4.2.1.4 Potenziamento orientamento e tutorato

L'Ateneo, consapevole del proprio ruolo, intende adottare idonee iniziative dirette a potenziare i servizi di orientamento agli studenti in stabile raccordo con le scuole secondarie superiori ciò al fine di promuovere l'immagine dell'Ateneo e della sua offerta formativa, completando l'informazione sul mondo universitario e sui servizi a favore degli studenti anche mediante la predisposizione di materiale informativo e pubblicitario, la partecipazione a saloni di orientamento e altre iniziative di interesse. Saranno organizzate le giornate di "apertura" delle Facoltà per la presentazione delle offerte formative ai maturandi. Il raccordo con le Scuole Secondarie Superiori dovrà essere potenziato con la creazione di una rete di rapporti con i docenti delegati all'orientamento al fine di rafforzare il collegamento tra Scuola ed Ateneo.

Si dovrà inoltre sviluppare una esperienza progettuale di percorsi di orientamento finalizzati alla scelta dei corsi di laurea universitari che veda protagonisti le Istituzioni Scolastiche e l'Università con una didattica laboratoriale rivolta agli allievi delle IV e V anno di corso delle scuole che vorranno essere coinvolte. Tali Laboratori prioritariamente dovranno dare allo studente opportunità di auto valutare, verificare e consolidare le proprie conoscenze in relazione alla preparazione richiesta per i diversi corsi di studio e valorizzare le discipline tecnico-scientifiche. Appare inoltre necessario porre in essere idonee azioni per il sostegno alla progettazione e alla partecipazione dei licei e degli Istituti tecnici superiori (ITS).

Risulta importante privilegiare le attività di orientamento presso l'Ateneo per far conoscere da vicino allo studente l'organizzazione, i laboratori, le strutture ed il rispettivo funzionamento. Tale attività dovrà presentare agli studenti gli sbocchi professionali dei corsi di studio con particolare riguardo alle opportunità presenti sul territorio. Per questo saranno organizzate delle giornate di orientamento presso l'Ateneo che vedranno due momenti distinti: uno rivolto alle Scuole della Regione Marche e alle Scuole dei bacini di utenza di riferimento (Abruzzo, Romagna etc). per una informazione sull'offerta formativa, il secondo rivolto direttamente ai neo diplomati per una informazione più approfondita su specifiche aree di interesse:

1. Iniziativa denominata "Progetta il tuo futuro: le proposte dell'Univpm" che, oltre a presentare l'offerta formativa dell'Ateneo, i servizi offerti, il diritto allo studio, etc. ponga una particolare attenzione all'informazione sui test di ingresso al fine di avviare un dialogo con le Scuole affinché

possano, nell'attuazione dei programmi ministeriali, riservare particolare attenzione alle aree di competenze in cui si sono registrate carenze e lacune in sede di prove di accesso. Questo consentirebbe agli studenti di migliorare le competenze necessarie per sostenere i test di ingresso all'Università.

2. Iniziativa denominata "Laureandoci" che si sviluppa su specifiche aree di interesse alle quali i neo diplomati potranno partecipare per approfondire la conoscenza dei vari settori disciplinari. Ovviamente non va sottovalutata l'importanza di partecipare ad attività di orientamento su specifica richiesta delle Scuole.

4.2.1.5 Soddisfazione degli studenti per i servizi

Si dovrà ulteriormente incrementare, migliorare l'informatizzazione delle procedure amministrative connesse ai servizi di Segreteria studenti. La dematerializzazione dei processi produrrà per gli studenti una notevole semplificazione consentendo l'accesso ai servizi senza doversi recare fisicamente in Segreteria Studenti. Sarà possibile anche richiedere ed acquisire certificazioni online con firma digitale.

4.2.2 Obiettivi strategici dell'area della ricerca

4.2.2.1 Rafforzamento innovazione e trasferimento tecnologico

L'Università al fine di perseguire con maggiore efficacia una terza missione, intende rafforzare le azioni per la valorizzazione della ricerca e il trasferimento tecnologico.

Nell'ambito delle attività legate agli *spin-off* universitari, l'Ateneo intende potenziare l'assistenza nella fase di avvio e primo sviluppo, con l'obiettivo di accrescere le potenzialità di successo di queste imprese. Nell'ambito della tutela della proprietà intellettuale, si propone di diffondere maggiormente la cultura della tutela brevettuale all'interno delle proprie strutture di ricerca, anche promuovendo qualificati servizi per la valutazione della brevettabilità di una invenzione e per la sua valorizzazione economica. In particolare un obiettivo strategico sarà quello di sviluppare maggiormente il portafoglio brevetti dell'Università e di intensificare l'attività di *licensing*.

Al fine di favorire il ruolo dell'Ateneo nel sostegno allo sviluppo economico territoriale, saranno intensificati i rapporti con le imprese del territorio attraverso sia incontri con le associazioni di categoria, le camere di commercio e gli enti territoriali e sia promuovendo ulteriormente gli strumenti finora sviluppati come la banca dati della ricerca ed il manuale università imprese. Le relazioni potranno essere la base di accordi e/o *partnership* utili per l'accesso a bandi orientati a finanziare progetti di innovazione e trasferimento tecnologico. (Fonte: Servizio Innovazione e Trasferimento Tecnologico).

4.2.2.2 Miglioramento *performance* ricerca

L'Ateneo intende adottare, come avvenuto per la didattica, un modello che definisca precisi obiettivi di Ateneo anche per la ricerca, fissando specifici obiettivi anche per i dipartimenti. I miglioramenti della performance della ricerca sono alla base dell'assegnazione della quota premiale del F.F.O.

Si proseguirà nel triennio con la ripartizione asimmetrica delle risorse per la ricerca (ricerca d'Ateneo, dottorati, assegni di ricerca) sulla base delle relative performance dei docenti e dei dipartimenti. Il Senato Accademico nel 2010 ha stabilito di assegnare la Ricerca Scientifica di Ateneo ai docenti secondo criteri esclusivamente meritocratici, sulla base delle pubblicazioni relative agli anni 2004-2009, assegnando i beneficiari a tre fasce sulla base degli indicatori bibliometrici proposti dai rispettivi Consigli di Facoltà e utilizzati dalla comunità scientifica. Per l'anno 2011 i criteri sono stati affinati,

infatti i richiedenti devono elencare nell'apposita domanda un massimo di 10 pubblicazioni degli ultimi cinque anni (2006-2010) delle quali non più di 6 dei primi 3 anni (2006-2008).

Si confermano le risorse finalizzate alla ricerca di Ateneo (ricerca scientifica, dottorato e assegni di ricerca) ai livelli del 2010.

Il monitoraggio sulla ricerca individuale (produzione scientifica, numero di pubblicazioni ecc,) dovrà essere attuato anche ai fini dell'applicazione dell'art. 8 della Legge 240/2010 che correla la corresponsione degli scatti stipendiali alla produzione scientifica dei docenti.

Dovranno essere rafforzate le attività di interazione con i Distretti tecnologici delle Marche per indirizzare la ricerca verso le aree e i settori produttivi che presentano maggiori opportunità di applicazione e sviluppo economico e la partecipazione ai programmi comunitari.

Sarà altresì prioritario anche per lo sviluppo della ricerca scientifica il potenziamento della formazione per la ricerca e in particolare del dottorato di ricerca e pertanto necessario adottare interventi che favoriscano la riduzione dei corsi di dottorato e l'incremento del numero di borse di studio attribuite a ciascun corso, l'aumento di corsi di dottorato di ricerca in ambiti scientifici di interesse del sistema produttivo, mantenendo il collegamento con le imprese anche attraverso l'istituzione di specifiche borse di studio.

Necessarie sono, inoltre, le attività per potenziare le misure di supporto e consulenza alle strutture per la presentazione di progetti nell'ambito dei programmi europei.

4.2.3 Obiettivi strategici dell'area servizi strumentali

4.2.3.1 Equilibrio finanziario

L'Amministrazione ritiene prioritario attuare una razionale programmazione del fabbisogno di personale ai sensi dell'art.1,c.105 della legge 30 dicembre 2004, n. 311 strettamente correlata con i risultati da perseguire e con il programma triennale in coerenza con gli obiettivi del sistema universitario e con gli equilibri di bilancio. Sarà pertanto necessario a tal fine verificare previamente la compatibilità finanziaria dei piani triennali del fabbisogno del personale universitario anche in rapporto con le entrate complessive dell'Ateneo, il dimensionamento del rapporto studenti/docenti, al fine di garantire la razionalizzazione delle facoltà e il raggiungimento di una struttura più marcatamente a "piramide" nella composizione dei ruoli della docenza al fine di garantire nel tempo sia adeguate possibilità di accesso e di progressione nella carriera universitaria, sia la sostenibilità finanziaria del reclutamento. Dal vigente quadro normativo scaturisce per il nostro Ateneo una diminuzione in valore assoluto delle entrate dal Miur, rispetto al 2010. Le conseguenze correlate ad una simile riduzione delle entrate sono state fortunatamente attutite dai pensionamenti del 2010.

La programmazione finanziaria del triennio dovrà da un canto continuare il percorso già avviato di contenimento di consumi o di altre spese di natura comprimibile, dall'altro dovrà essere mantenuto il criterio già adottato di seguire una logica di valorizzazione degli obiettivi strategici, in funzione del miglioramento degli indicatori della programmazione triennale e di quelli che determinano la *performance* dell'Ateneo nel campo della didattica e della ricerca.

Si intende potenziare il ricorso alle risultanze della contabilità analitica come strumento strategico per la programmazione delle attività e per corretta allocazione delle risorse umane e finanziarie. E' soltanto attraverso una reale conoscenza del modo in cui vengono consumate le ormai limitate risorse a disposizione ed il concreto accertamento delle strutture che contribuiscono con i loro comportamenti ad attirare nuove risorse aggiuntive che si consente agli Organi di Governo e all'Amministrazione,

rispettivamente, di programmare e di gestire secondo criteri ispirati ad un razionale impiego dei mezzi disponibili.

Gli "oggetti" riguardo ai quali si misurano il consumo delle risorse ed il valore delle relative prestazioni sono stati individuati nelle due aree strategiche dell'Ateneo:

- la didattica;
- la ricerca.

Sono individuati come oggetti di rilevazione, per l'A.A: 2010-11, le singole Facoltà, per quello che riguarda l'attività didattica, ed i singoli Dipartimenti per quello che riguarda la ricerca.

Il percorso si sviluppa pertanto da un canto attraverso una sistematica rilevazione dei costi delle singole strutture, comprese quelle dell'Amministrazione Centrale, dall'altro mediante la valorizzazione delle prestazioni delle stesse.

Nell'esercizio 2013, nella fase transitoria del passaggio alla contabilità economico-patrimoniale prevista dalla L. 240/10, si attuerà il progetto del Bilancio Unico Finanziario di Ateneo con la conseguente soppressione dei bilanci delle strutture dipartimentali.

4.2.3.2 Adeguamento ordinamento Ateneo alla normativa nazionale

L'Amministrazione sarà impegnata nell'allineamento delle disposizioni statutarie alla Legge 240/2010 nonché, a cascata, in una delicata e complessa fase di completamento dell'adeguamento normativo che coinvolgerà tutti i regolamenti di Ateneo, alla luce delle revisioni statutarie, già attuate e da attuare.

4.2.3.3 Completamento della riorganizzazione delle strutture di Ateneo

Il C.d.A nel corso del 2010, anticipando le disposizioni della Legge 240/2010, ha intrapreso il percorso di razionalizzazione delle strutture gestionali. considerato che sono ancora attivi 6 dipartimenti con un numero di docenti sotto le 20 unità. Il risultato atteso sarà quello di una migliore distribuzione del personale ed anche il potenziamento di servizi di interesse generale carenti o da sviluppare. La semplificazione dei dipartimenti, oltre agli ovvi vantaggi finanziari, faciliterà alcuni provvedimenti volti allo spostamento dell'asse decisionale sulla didattica dalle Facoltà ai Dipartimenti, in linea con i contenuti della legge suddetta. La riorganizzazione dell'assetto dipartimentale migliorerà la massa critica e ridurrà il rischio di parcellizzazione. Nel corso del 2011 la riorganizzazione ha portato la riduzione da 22 a 12 Dipartimenti.

Poiché in termini di personale tecnico-amministrativo, l'Amministrazione centrale risulta sottodimensionata rispetto alle strutture didattico scientifiche, come peraltro si evince dal confronto con altri Atenei sarà rinforzato l'assetto dell'Amministrazione Centrale rispetto ad alcune funzioni che andrebbero istituite o potenziate (misurazione e controllo dei processi, coordinamento del *job placement*, ricerca e innovazione, orientamento, contratti europei, internazionalizzazione, formazione, servizi agli studenti, attrattività e finanziamenti, comunicazione, efficienza dei servizi informatici, controllo di gestione , costo dei servizi) così da garantire la semplificazione e la ottimizzazione dei servizi interni presidiati dal personale tecnico-amministrativo, anche alla luce delle innovazioni introdotte dal recente decreto legislativo n. 150/2009).

Vanno inoltre portate avanti azioni di semplificazione e snellimento delle procedure attraverso la revisione dei principali processi. Certamente bisognerebbe anche approfondire la ripartizione delle funzioni tra Amministrazione ed altre strutture.

4.2.3.4 Razionalizzazione e miglioramento delle strutture e delle infrastrutture

Si intende continuare, oltre agli interventi di manutenzione ordinaria edilizia e impiantistica sul patrimonio immobiliare e alla gestione degli appalti in corso, gli interventi di manutenzione straordinaria presso le varie strutture di Ateneo per il miglioramento della sicurezza, la messa a norma e l'adeguamento di alcuni impianti.

4.2.3.5 Rafforzamento competenze personale e miglioramento *performance* organizzativa e individuale

La riorganizzazione delle strutture di Ateneo, produrrà una diversa allocazione e quindi una razionalizzazione del personale.

La politica del personale sarà caratterizzata da una forte attenzione all'evento formativo. La formazione, nonostante i forti tagli previsti dalla normativa vigente, sarà somministrata, previa rilevazione dei bisogni formativi del personale, mediante la predisposizione di un programma annuale tarato sulle diverse esigenze e utilizzando il personale docente dell'Ateneo nonché lo stesso personale tecnico-amministrativo in possesso di specifica professionalità. Sarà altresì ripetuta la procedura già utilizzata nel 2010 che prevede la partecipazione del personale alle lezioni nell'ambito dei corsi di studio erogati presso le nostre Facoltà (anche quelle dell'area scientifica), rilevati il livello di qualificazione dei docenti e l'economicità della soluzione. Entrerà in funzione il sistema *Welfare* di Ateneo che prevede appositi stanziamenti in bilancio di risorse destinate alla copertura di servizi sociali per favorire il benessere del personale.

In merito agli adempimenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009, l'Ateneo proseguirà l'implementazione del sistema di valutazione della *performance* organizzativa e individuale secondo quanto prescritto dalla norma predetta. La misurazione della *performance* è volta all'ottimizzazione della qualità dei servizi offerti dall'Ateneo, nonché alla crescita delle competenze professionali.

In linea con tale decreto il Piano di programmazione triennale dovrà riguardare anche le azioni organizzative per il miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale. La valutazione di entrambe va intesa come opportunità di conoscere e migliorare le proprie potenzialità. In vista di tale obiettivo l'Amministrazione ha aderito al progetto promosso dalla CRUI di autovalutazione attraverso l'utilizzo del modello CAF (Common Assessment Framework). Si tratta di uno degli strumenti di autodiagnosi definiti a livello internazionale e suggerito dalla "Direttiva per una pubblica amministrazione di qualità" del Ministero della P.A.

4.3 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi di II livello

4.3.1 L'albero della performance: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi di II livello

All'interno della logica dell'albero della *performance* ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi di II livello che sono ulteriormente declinati in obiettivi dei dirigenti / capi servizio di III livello per ciascuno dei quali è associato un piano operativo in cui vengono indicate le azioni, i tempi le risorse e le responsabilità organizzative connesse al raggiungimento.

Il piano operativo individua l'obiettivo a cui è associato uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un target (valore programmato o atteso) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica (quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali) e la responsabilità organizzativa.

Tavola n. 18 a - L'albero della *performance*: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi

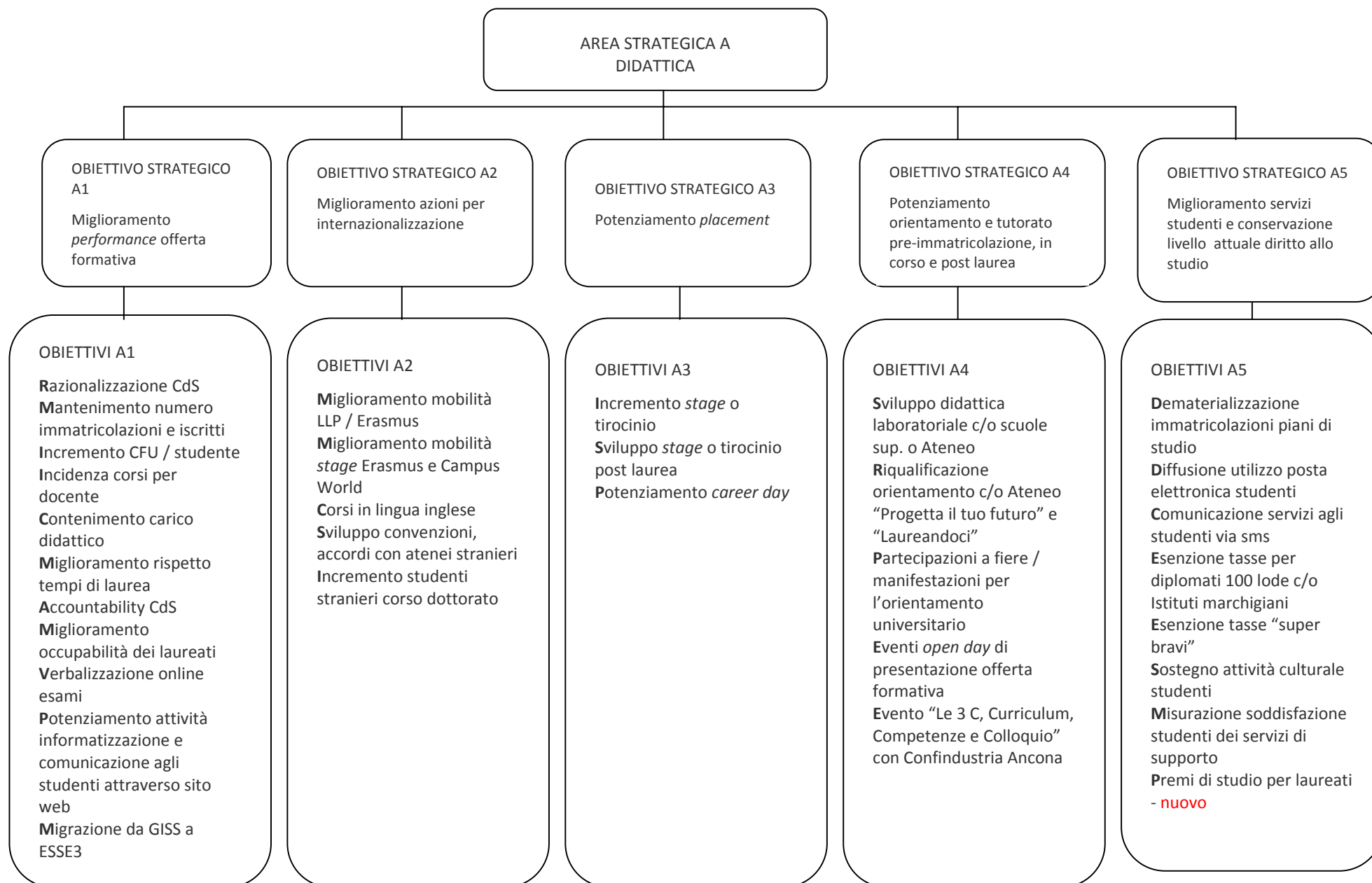


Tavola n. 18 b - L'albero della *performance*: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi

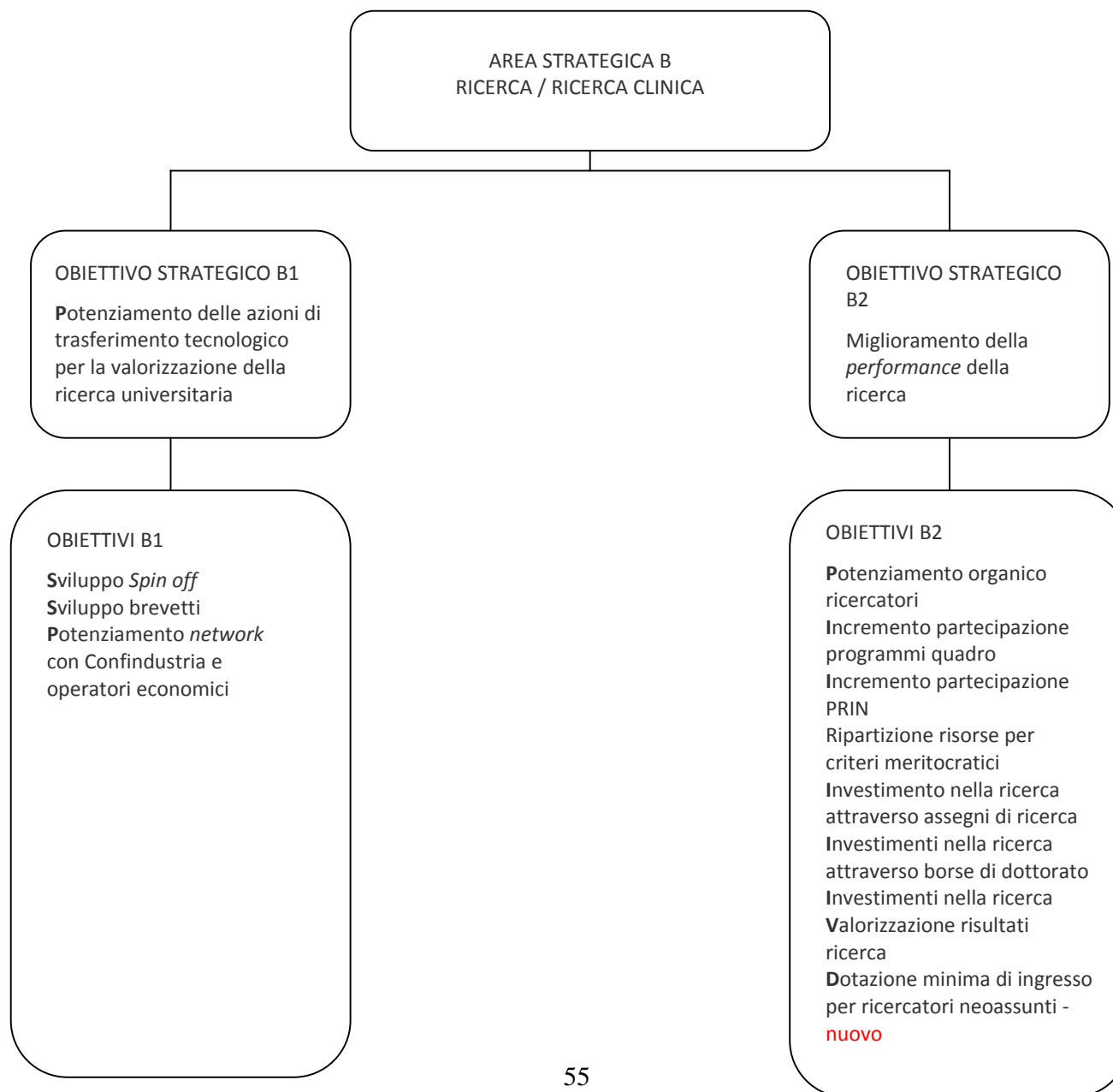
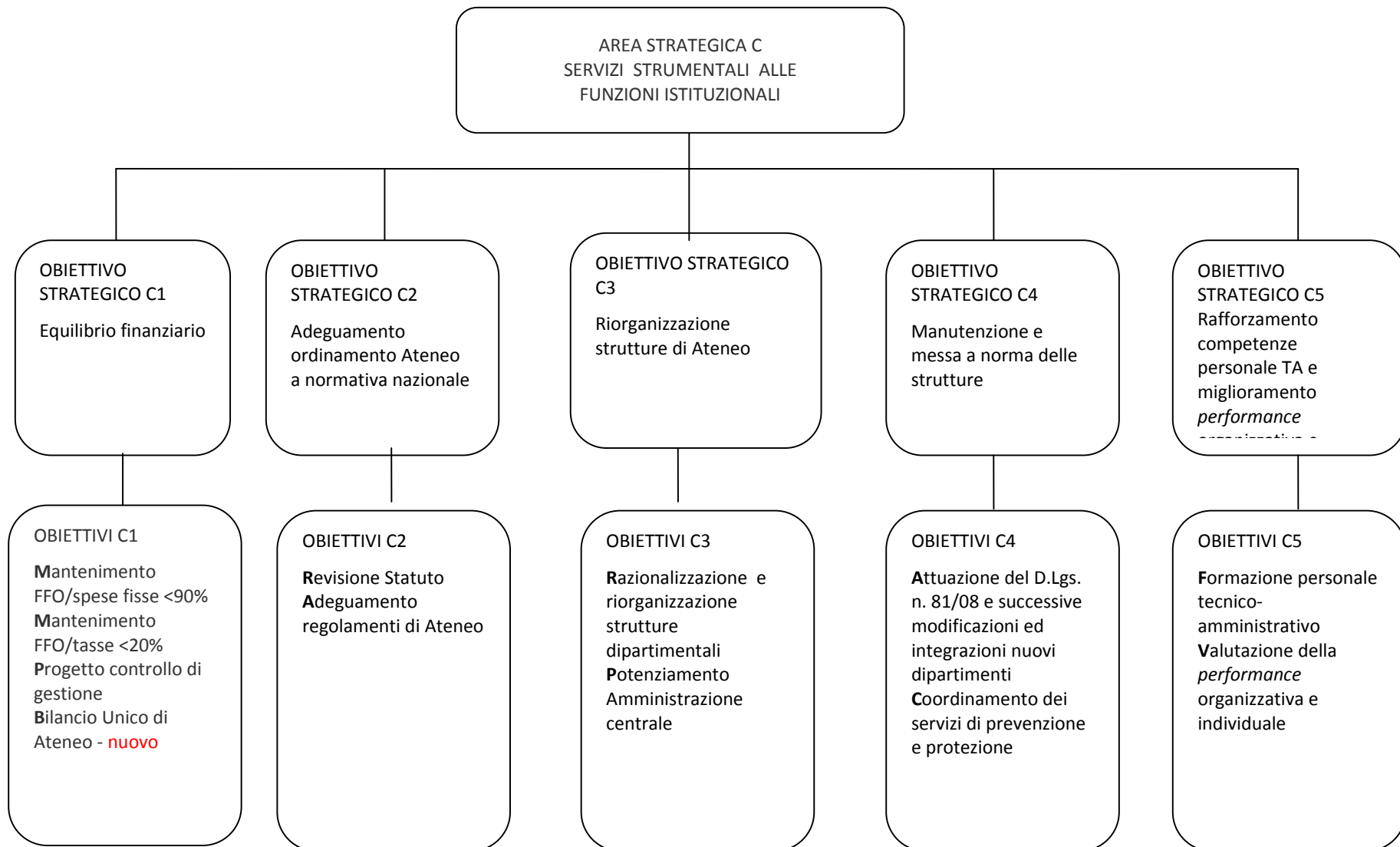


Tavola n. 18 c- L'albero della *performance*: il collegamento tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi



4.4 Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e di posizione EP

Gli obiettivi strategici sono stati declinati in obiettivi di II livello di Ateneo, il cui raggiungimento dipende dall'azione degli Organi di Governo, di Facoltà e di Dipartimento e in via strumentale dall'attività del Dirigente. Il raggiungimento degli obiettivi operativi del Dirigente e dei Capiservizio è direttamente attribuibile alla loro azione.

Il Consiglio di Amministrazione attribuisce gli obiettivi al Direttore Generale. Gli obiettivi del personale di posizione EP sono concordati con il Direttore Generale nell'ambito degli obiettivi strategici, adottando un principio funzionale di competenza. Il personale di Cat. EP procederà all'individuazione degli obiettivi per il personale della propria struttura organizzativa.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente e di posizione EP si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti dagli obiettivi prestazionali, ma è opportunamente integrato con la valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti organizzativi.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale sono descritti e dettagliati nello schema che segue, con gli indicatori ed i relativi *target*, su base sia ad 1 anno sia a 3 anni.

La scelta del *target* è stata effettuata tenendo conto dell'assegnazione delle responsabilità connesse al raggiungimento degli obiettivi strategici e/o operativi.

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali del personale di Cat. EP è pari all'40% e quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 60% .

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente un valore standard pari a 4 punti. Il raggiungimento parziale comporta la riduzione del 50% del punteggio. Il punteggio non viene invece attribuito in tutti gli altri casi di mancato raggiungimento dell'obiettivo.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano quattro (dimensioni) macro-aree:

- Macro-area B1 – Abilità gestionale ed organizzativa
- Macro-area B2 – Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti
- Macro-area B3 – Gestione delle relazioni ed orientamento all'utente ed al servizio
- Macro-area B4 – Esperienza e possesso delle competenze

Il punteggio massimo attribuibile ad ogni macro-area è di 1,5 punti ed in totale di 6 punti.

Per ciascun obiettivo comportamentale possono essere individuati specifici indicatori di supporto al processo di valutazione il cui punteggio va da 0,60 a 1,5 punti. La media dei valori attribuiti agli indicatori specifici corrisponde al punteggio attribuito alla macro-area.

Per l'unico dirigente la valutazione degli obiettivi è effettuata dal Direttore Generale.

Per il personale EP la valutazione degli obiettivi è effettuata dal Direttore Generale.

4.5 Gli obiettivi assegnati al personale di categoria D con e senza ruolo di responsabilità, C e B

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria D con /senza ruolo di responsabilità, in fase di prima applicazione, è collegato per il 30%, al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, e per il restante 70% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti di natura organizzativa.

Per il personale di categoria B e C, in fase di prima applicazione, esso è collegato per il 20%, al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, e per il restante 80% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti di natura organizzativa.

Il punteggio massimo attribuibile al raggiungimento dell'obiettivo è di 3 punti per la Cat. D e di 2 punti per la Cat. C e B.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano quattro macro-aree:

- Macro-area B1 – Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti
- Macro-area B2 – Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi.
- Macro-area B3 per la Cat. D – Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative, contribuendo alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.
Macro-area B3 per la Cat. C e B – Abilità di intervento
- Macro-area B4 - Esperienza

Il punteggio massimo attribuibile ad ogni macro-area è il seguente:

Categoria	Punteggio macro- area	Punteggio totale
D	1,75	7
C e B	2	8

Per ciascun ambito di comportamento sono individuati specifici indicatori di supporto al processo di valutazione con punteggio da 0,70 a 1,75 per la Cat. D e da 0,80 a 2 per la Cat. C e B. La media dei valori attribuiti agli indicatori specifici corrisponde al punteggio attribuito alla macro-area. La valutazione dei comportamenti organizzativi è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa.

Tab.19 - Adeguamento del piano degli obiettivi strategici triennali e operativi 2012

	Obiettivo di II livello introdotto nel 2012				
	Obiettivo di III livello introdotto nel 2011				
AREE STRATEGICHE					
A - DIDATTICA					
B - RICERCA					
C – SERVIZI STRUMENTALI					
OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO					
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
AREA STRATEGICA A- DIDATTICA					
OBIETTIVO STRATEGICO A1 I livello	Miglioramento <i>performance</i> offerta formativa	FFO – Sezione didattica	mantenimento		
Obiettivi di II livello					
A1.1	Razionalizzazione CdS	n. CdS	< 44	44	44
A1.2	Mantenimento del numero delle immatricolazioni e degli iscritti	n. immatricolazioni	mantenimento	3.005	Riduzione
		n. iscrizioni		17.598 (17469 nel 2010-11)	< 2%
A1.3	Incremento CFU per studente	n. CFU per studente	≥ 3% su 2010	34,89 2011 31,94 2010	≥ 2% 2010
A1.4	Incidenza corsi per docente	n. corsi per docente	≤ 2	≤ 2	≤ 2
A1.5	Contenimento carico didattico	deroghe effettuate dal Senato Accademico	< 7% n. docenti	< 10% (18 docenti)	< 7% n. docenti
A1.6	Miglioramento del rispetto dei tempi di laurea	n. laureati in corso	≥ media nazionale	65.16 > 57,38 media nazionale	mantenimento nazionale
A1.7.1	Accountability dei CdS	n. CdS certificati ISO 9001:2008	tutti i CdS	30/44	40/44
A1.7.2	Accountability dei CdS	% CdS rispondenti ai requisiti necessari	tutti i CdS	100%	100%

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
A1.8	Miglioramento occupabilità dei laureati	% occupati a 3 anni	> media nazionale	65 > 57,8 media nazionale (I livello) 46,5 < 55,1 media nazionale LSCU+LMCU	> media nazionale mantenimento
A1.9	Verbalizzazione online esami	n. esami registrati online	95%	35% Economia e Scienze	35%
A1.10	Potenziamento attività di informatizzazione e comunicazione attraverso il sito web agli studenti	implementazione UGOV didattica Manifesto Studi	100%	50%	75%
A1.11	Migrazione dal sistema GISS a ESSE3	Implementazione nuovo sistema operativo	100%	0%	80%
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
A1.K1a	Passaggio dal sistema gestionale GISS a ESSE 3	N. test effettuati servizio Didattica	100	/	30%
A1.K1b	Allineamento archivio GISS per migrazione dati al programma ESSE3 - Scuole di specializzazione e master	Migrazione di circa n. 1.300 carriere (Servizio amm. Polo clinico D&S)		non presente	100%
A1.K1c	Allineamento archivio GISS per migrazione dati al programma ESSE3 - Ripartizione corsi di laurea, laurea specialistica/magistrale ed esami di stato	migrazione di circa n. 10.000 carriere (Servizio amm. Polo clinico D&S)		non presente	100%
A1.K 2	Regolarizzazione tempi di comunicazione all'anagrafe nazionale studenti	tempi di elaborazione	< 70% su 98% dati	< 60% su 98% dati	< 65% su 98% dati
A1.K3	Relazione del Nucleo di Valutazione dell'Offerta Formativa A.A. 2012-13. Verifica requisiti DM 17/10	Inserimento nel sito dell'Anvur della Relazione Offerta Formativa al 30.05.2012		non presnte	100%

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVO STRATEGICO A21 livello	Miglioramento azioni per internazionalizzazione	Piano triennale	mantenimento		
Obiettivi di II livello					
A2.1	Miglioramento mobilità LLP/Erasmus (SMS)	n. studenti in mobilità SMS Studio	mantenimento	175 SMS studio	170 SMS studio
A2.2	Miglioramento mobilità per <i>stage</i> Erasmus e Campus World	n. studenti	mantenimento	101 tot 23 SMP 61 Campus world +17 senza borsa	105 tot 20 SMP 65 Campus world +20 senza borsa
A2.3	Corsi in lingua inglese, anche dottorali	n. CdS o curricula	2	1	2
A2.4	Sviluppo convenzioni /accordi con atenei stranieri	n. nuove convenzioni / totale conv.	≥ 8%	6% (30)	≥ 5%
A2.5	Incremento studenti stranieri corso dottorato	n .immatricolati stranieri/ n. totale immatricolati	> 3%	3,1% sul 2010 15% (17/112)	Mantenimento
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPISERVIZIO III livello					
A2.K1	Rilascio diploma supplement	n. diploma supplement / n. laureati	70%	100% Lauerati Scienze a.a 2005-2011	80% n. diploma supplement. Laureati Facoltà di Agraria e Ingegneria
A2.K2	Bando di concorso e modulistica dottorato di ricerca in inglese	stesura bando e modulistica dottorato in inglese	a regime	non presente	100%
A2.K3	Monitoraggio del soggiorno estero svolto dai dottorandi	implementazione banca dati	100% cicli attivi	100% cicli attivi e IX concluso	monitoraggio 100% cicli attivi e ciclo concluso (X)

A2.K4	Miglioramento e sviluppo dei rapporti internazionali dell'Ateneo	n. posti disponibili per stage all'estero	n. posti mantenimento e/o incremento dle 7% (rispetto a che?)		n. posti 143 a bando. Incremento del 5% dei posti disponibili per stage all'estero rispetto al 2011 (n. posti 136 senza i 39 posti offerti per gli stage Erasmus).
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVO STRATEGICO A3	Potenziamento <i>placement</i>				
Obiettivi di II livello					
A3.1	Incremento <i>stage</i> o tirocinio	n. tirocini/totale studenti	≥ 3%	0,27 (4559/16.822)	Mantenimento
A3.2	Sviluppo <i>stage</i> o tirocinio post laurea	n. tirocinanti laureati dell'anno in corso / n. tirocinanti laureati dell'anno precedente	≥ 3%	299/264 = 1.13	Mantenimento
A3.3	Potenziamento <i>career day</i>	n. studenti partecipanti	> 1500	> 1000	> 1000
		n. uffici EURES	8	7	mantenimento
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
OBIETTIVO STRATEGICO A4	Potenziamento orientamento e tutorato pre-immatricolazione durante lo studio e post-laurea				
Obiettivi di II livello					
A4.1	Sviluppo didattica laboratoriale c/o scuole superiori o Ateneo	n. eventi realizzati	≥ 6	6	7
A4.2	Riqualificazione orientamento c/o Ateneo "Progetta il tuo futuro" e "Laureandoci"	n. scuole superiori coinvolte / n. scuole anno precedente	≥ 10% (73 scuole)	+6% (78)	Mantenimento
		n. diplomati partecipanti / n. partecipanti anno precedente	≥ 10%	- 18% (380)	Mantenimento

A4.3	Partecipazione a fiere/manifestazioni per l'orientamento universitario	n. giornate	mantenimento 2010 (6)	8 giornate	Mantenimento 2011
A4.4	Eventi "Open day" di presentazione dell'offerta formativa	n. eventi	4	2	2
A4.5	Evento "Le quattro C, curriculum, competenze colloquio e contratti" con Confindustria Ancona	n. partecipanti / N. totale studenti	≥ 7%	+6% (174)	Mantenimento
CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
OBIETTIVO STRATEGICO A5	Miglioramento dei servizi agli studenti e conservazione al livello attuale del diritto allo studio				
Obiettivi di II livello					
A5.1	Dematerializzazione immatricolazioni, piani di studio	n. documenti / studenti	95%	95%	Mantenimento
A5.2	Diffusione utilizzo posta elettronica studenti	n. utenze attive / studenti	98%	73% attive rispetto a dotazione	85%
A5.3	Comunicazione servizi agli studenti via sms	n. sms	mantenimento	n.42.242	Mantenimento
A5.4	Esenzione tasse per studenti diplomati con 100 e lode c/o istituti marchigiani	n. studenti esenti	100% richiedenti	100%	100% richiedenti
A5.5	Esenzione tasse per i "superbravi"	n. studenti esenti	100% richiedenti	100%	100% richiedenti
A5.6	Sostegno attività culturali	stanziamento di bilancio	≥ 50.000,00 euro	84.562,00 totale 52.275,00 associazioni studentesche 32.275 relazioni esterne	60.000,00 euro
A5.7	Misurazione soddisfazione studenti servizi di supporto	indagine di <i>customer satisfaction</i>	1	0	0
A5.8	Premi di studio per laureati	n.premi da bandire		23	≥ 20
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
A5.K1	Potenziamento attività di informatizzazione e comunicazione tramite il sito web agli studenti-sperimentazione help desk studenti	n. richieste assistenza OPAI	100% studenti interessati	> 80% Studenti interessati	85% studenti sulle stesse aree

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
AREA STRATEGICA B - RICERCA					
OBIETTIVO STRATEGICO B1	Potenziamento delle azioni di trasferimento tecnologico per la valorizzazione della ricerca universitaria				
Obiettivi di II livello					
B1.1	Sviluppo <i>spin-off</i>	n. <i>spin-off</i>	+ 2 su 2010	4 di nuova istituzione	+ 1 su 2011 (5)
B1.2	Sviluppo brevetti	n. domande brevetto	6	4	Mantenimento
B1.3	Potenziamento network con Confindustria e operatori economici	n. accordi o incontri	3 annuali	3 incontri	Mantenimento
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
B1.K1	Rafforzamento degli <i>spin-off</i>	n. relazioni su ogni <i>spin-off</i>	n. 1 relazione per <i>spin-off</i>	1 relazione	n. 1 relazione per <i>spin-off</i> in convenzione
B1.K2	Valorizzazione proprietà intellettuale e incremento della brevettazione	n. domande brevetto depositate o licenziate	6	4	4 (2 domande + 2 licenze)
B1.K3	Rafforzamento delle relazioni con il tessuto imprenditoriale	n. incontri con imprese, associazioni datoriali e stakeholder		3 incontri università-imprese	3
OBIETTIVO STRATEGICO B2	Miglioramento della <i>performance</i> della ricerca	FFO sezione ricerca	mantenimento		
Obiettivi di II livello					
B2.1	Potenziamento organico ricercatori	n. ricercatori assunti		100% 10 ricercatori	Tutti quelli da programmazione
B2.2	Incremento partecipazione programmi quadro	n. contratti	+ 3% su 2010	n. 14 contratti nell'anno 2011 contro i 9 del 2010	+ 1 su 2011
B2.3	Incremento partecipazione PRIN	n. docenti valutati positivamente	+ 3% su 2010	184	chiuso
B2.4	Ripartizione risorse per criteri meritocratici	stanziamento in bilancio	100% risorse	1.600.000	+ 10% su 2011

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
B2.5	Investimenti nella ricerca attraverso assegni di ricerca	n. assegni di ricerca	Mantenimento su 2010	28+10 Anziché 20+30 Riduzione stanziamenti ministeriali	≥ 50
B2.6	Investimenti nella ricerca attraverso borse di dottorato	n. borse di dottorato	Mantenimento su 2010	52 per dettagli vedi vecchio schema	≤60
B2.7	Investimenti nella ricerca	stanziamento in bilancio	Mantenimento su 2010	€ 1.600.000,00 Ricerca Scient. Ateneo (già indicato al punto B2.4) € 528.007,87 attrezzature scientifiche € 43.000,00 finanziamento progetti Fond. Cariverona € 28.000,00 n. 14 premi ai giovani ricercatori neoassunti	mantenimento 2010
B2.8	Dotazione minima di ingresso per ricercatori neoassunti	n.ricercatori da punti organico		14	Tutti i ricercatori assunti da punti organico
B2.9	Valorizzazione risultati ricerca	aggiornamento banca dati U-Gov ricerca	100% strutture	100% strutture (12/12 dip.)	Mantenimento
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
B2.K1	"Open Archive" Archivio aperto per il deposito delle tesi di dottorato	archivio aperto	100% cicli successivi	100% IX ciclo	100% X ciclo
B2.K2	Aggiornamento e monitoraggio dei prodotti della ricerca (banca dati U-Gov Ricerca)	banca dati	100%	non presente	100%
B2.K3	Miglioramento dell'informazione sul VII PQ	pubblicazione di tutti i bandi aperti	-	non presente	100% pubblicazione

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
AREA STRATEGICA C – SERVIZI STRUMENTALI ALLE FUNZIONI ISTITUZIONALI					
OBIETTIVO STRATEGICO C1	Equilibrio finanziario	FFO	mantenimento		
Obiettivi di II livello					
C1.1	Mantenimento FFO / spese fisse	soglia 90%	< 90%	88,52%	< 90%
	Indicatore spese di personale	soglia 80%	< 80%	75,05%	< 80%
C1.2	Mantenimento FFO / tasse < 20%	soglia 20%	< 20%	19,78%	≤ 20%
C1.3	Progetto controllo di gestione	attivazione contabilità analitica	100%	80%	90%
C1.4	Bilancio unico di Ateneo	bilancio unico finanziario bilancio unico economico	100%	non presente	100% bilancio unico finanziario 0% bilancio unico economico
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPISERVIZIO III livello					
C1.K1	Riduzione tempi regolarizzazione ai fini SIOPE dei provvisori giacenti nel conto corrente da più di 30 gg.	verifica mensile rapporto importo totale provvisori / importo provvisori da regolarizzare	≤ 15%	Obiettivo raggiunto Entrate 18% Uscite 1,58%	≤ 15%
C1.K2	Tabella di raccordo tra contabilità finanziaria, economico-patrimoniale, analitica	pubblicazione sul sito dell'Ateneo in Area riservata		non presente	100% di tutti i capitoli finanziari

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVO STRATEGICO C2	Adeguamento ordinamento Ateneo a normativa nazionale	emanazione Statuto e regolamenti	100%		
Obiettivi di II livello					
C2.1	Revisione Statuto	Statuto	-	100%	emanazione
C2.2	Adeguamento regolamenti di Ateneo	regolamenti	100% regolamenti	55%	80%
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
C2.K1	Revisione regolamento generale di Ateneo	regolamento	a regime	non presente	100%
C2.K2	Revisione regolamento elettorale per le rappresentanze studentesche	regolamento	a regime	non presente	100%
C2.K3	Revisione del regolamento compatibilità personale tecnico-amministrativo	regolamento	a regina	non presente	100%
OBIETTIVO STRATEGICO C3	Riorganizzazione strutture di Ateneo	n. afferenze professori e ricercatori ai dipartimenti	≥ 35 unità		
Obiettivi di II livello					
C3.1	Razionalizzazione e riorganizzazione strutture dipartimentali	n. dipartimenti	12	12	chiuso
C3.2	Potenziamento amministrazione centrale	n. unità di Personale TA ai Servizi	1	1	chiuso
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
C3.K1	Implementazione monitoraggio e catalogazione Centri e partecipazioni	13 centri di ricerca e servizio e 35 centri enti partecati	/	non presente	80%
C3.K3	Rimodulazione delle strutture organizzative – Implementazione del sistema informativo e distribuzione delle informazioni sul patrimonio immobiliare	documentazione grafica di supporto alle nuove strutture organizzative didattiche e di ricerca	100%	50%	completamento al 100%

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVO STRATEGICO C4	Manutenzione e messa a norma delle strutture	Ottenimento CPI	98%		
Obiettivi di II livello					
C4.1	Attuazione del D.Lgs. n. 81/08 e successive modificazioni ed integrazioni ai nuovi dipartimenti	documento Valutazione Rischi (DVR)	100%	33% (8 su 24 datori di lavoro) 54,5% aree universitarie	90%
C4.2	Coordinamento dei servizi di prevenzione e protezione	n. riunioni annuali	mantenimento	10 riunioni	10
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPISERVIZIO III livello					
C4.K1	Censimento delle cappe e degli armadi ventilati collocati presso i CdG finalizzato al monitoraggio dell'attività di manutenzione, alla prevenzione nei luoghi di lavoro ed all'emanazione di apposito regolamento	n. item censiti	100%	80%	100%
C4.K2	Rietichettatura dei cespiti dell'amministrazione Centrale, finalizzata alla successiva riconciliazione fisico-contabile tra quanto rilevato e quanto iscritto nei libri inventariali	n. beni dell'Amm.Centr. Censiti (via oberdan 8, 12 - piazza Roma, 22)	a regime	non presente	100%
C4.K3	Ricognizione di tutti gli archivi in uso al Servizio Provveditorato, Economato e Patrimonio. Rilevazione del materiale in essi contenuto al fine di poter valutare ed organizzare l'eventuale smaltimento, rendendo fruibili gli spazi per ulteriore materiale	n. item censiti	a regime	non presente	100%
C4.K4	Creazione di una pagina web con accesso dall'area riservata agli studenti, relativa alle coperture assicurative effettuate a favore degli stessi, nella quale saranno evidenziate le peculiarità delle polizze e saranno indicate le linee di comportamento da seguire in caso di infortunio	pubblicazione capitolati per coperture assicurative per gli studenti	a regime	non presente	100%
C4.K5	Elaborazione <i>check-list</i> di controllo per manutenzione edili, impiantistiche e attività di sorveglianza squadre di emergenza	n. <i>check-list</i>	100%	100% versione 1	100% versione 2

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
C4.K6	Facoltà di Agraria - Blocco scientifico: procedimenti relativi alle gare di manutenzioni immobili (impianto rilevazioni incendi, componenti edili) 2 gare	Numero di gare bandite		non presente	2
C4.K7	Procedimenti relativi alle gare di manutenzioni immobili (impianti, componenti, elevatori, derattizzazione)	Numero di gare bandite		non presente	4
C4.K8	Affidamento servizio di manutenzione, personalizzazione e supporto "on the job" del SII Archibus	Contratto stipulato		non presente	1
C4.K9	Implementazione del sistema informativo e distribuzione delle informazioni sul patrimonio immobiliare e miglioramento dell'attività manutentiva – Denominazione spazi di Ateneo e allineamento con sistema informativo	n. spazi denominati	100%	70%	≥ 90%

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
OBIETTIVO STRATEGICO C5 I livello	Rafforzamento competenze Personale Tecnico-amministrativo e miglioramento <i>performance</i> organizzativa e individuale				
Obiettivi di II livello					
C5.1	Formazione PTA	piano di formazione annuale	a regime	Piano annuale	a regime
C5.2	Valutazione della <i>performance</i> organizzativa individuale	sistema di misurazione e valutazione	a regime	Sistema di misurazione e valutazione	a regime
OBIETTIVI DIRIGENTE/CAPI SERVIZIO III livello					
C5.K1	Attivazione nuova procedura software segreteria studenti ESSE3 e Servizi web correlati	N. segreterie studenti attivate		non presente	4
C5.K2	Informatizzazione domanda studenti part-time	N. domande studenti presentate	a regime	non presente	3000
C5.K3	Revisione completa della guida relativa alle pensioni e tfs / tfr pubblicata nel sito in base alla nuova L. 214/2011	nuova guida	a regime	non presente	100%
C5.K4	Implementazione architettura hardware progetto ESSE 3	n. server predisposti	a regime	non presnte	12
C5.K5	Sostituzione dei ruoli cartacei da inviarsi all'Istituto cassiere per pagamento stipendi dottorandi, specializzandi, assegnisti, studenti (rimborso tasse e part-time) con ruoli predisposti in formato pdf, firmati con firma digitale ed inviati via e-mail	trasmissione mensile dei ruoli degli stipendi dottorandi, specializzandi, assegnisti. Trasmissione saltuaria dei ruoli per studenti (rimborso delle tasse e pagamento part-time)		non presnte	70% dei ruoli
C5.K6	Incontri di approfondimento: aggiornamenti tematici di interesse dei capiservizio e dei segretari di dipartimento	n. incontri		1	2

CODICE OBIETTIVO	DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET TRIENNALE 2011-13	RISULTATO 2011	TARGET 2012
C5.K7	Adeguamento delle procedure alla legge 240/2010	Procedure revisionate su 5	a regime	non presnte	100%
C5.K8	Coordinamento e redazione della Relazione sulla performance 2011 e Piano della Performance 2012-14	Presentazione Relazione sulla Performance 2011 e Piano della Performance 2012-14		non presente	100%
C5.K9	Processo di autovalutazione dell'Amministrazione centrale mediante modello CAF	presentazione rapporto di autovalutazione (RAV)	-	70% (100% del target)	100%
C5.K10	Miglioramento applicazione del dlgs. 151/2001 nei rapporti con le strutture sanitarie	Definizione di un rotocollo operativo		non presente	100%
C5.K11	Informatizzazione della rilevazione dell'attività didattica svolta dal personale del Servizio Sanitario Regionale con incarico di docenza nell'ambito dei corsi di laurea triennali attivati nella Facoltà di Medicina e Chirurgia	Realizzazione di 1 registro delle lezioni in formato elettronico		non presente	100%
C5.K12	Estensione accordo per l'applicazione dell'art.6 del dlgs. 517/99 al personale universitario convenzionato con l'ASUR.	Stipula di un accordo ex art. 6 del dlgs. 517/99 con l'ASUR		non presente	100%
C5.K13	Relazione Generale di Ateneo A.A. 2005/06 - 2010+/11	Presentazione Relazione Generale di Ateneo		non presente	100%
C5.K14	Data base per la gestione della giurisprudenza di interesse del servizio legale dell'Univpm	digitalizzazione delle Massime di interesse del servizio legale aggiornate ad ogni anno	a regime	non presnte	100%
C5.K15	Studio e realizzazione di formulari in materia di contrattualistica pubblica (procedure ad evidenza pubblica, 6, spese di economia, 1).	Formulari	100%	non presente	33%

5 PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

5.1 ***Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano***

Il processo seguito per la realizzazione del piano si è svolto in 4 fasi:

1. Disamina della delibera Civit 28.10.2010, n.112 da parte del Direttore Amministrativo al fine di verificarne i contenuti, le modalità di redazione e i soggetti da coinvolgere per la predisposizione del piano in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture. Una volta individuato quanto sopra è stato informato il Rettore in ordine alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
2. Riunione del Comitato di Autovalutazione, nominato con decreto rettorale n. 203 del 17.12.2010, per l'assegnazione dei compiti relativi alla predisposizione del piano e per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (relazione al bilancio di previsione, delibere del Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico, relazioni del Nucleo di Valutazione, Convenzioni, Banche dati ministeriali, risultanze questionari CAF, questionari su opinioni studenti frequentanti).
3. Il Responsabile del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione ha curato la generale redazione del Piano coordinato dal Direttore Amministrativo. La parte relativa alla presentazione del piano è stata predisposta dal Rettore e dal Direttore Amministrativo. I responsabili dei Servizi sono stati coinvolti nella fase di reperimento e analisi degli indicatori e dei risultati della performance organizzativa.
4. Il Piano è sottoposto al parere del Nucleo di Valutazione e ad approvazione del Consiglio di Amministrazione.
5. Ogni anno il Piano è soggetto all'adeguamento per lo scorrimento annuale secondo gli indirizzi degli organi di governo è sottoposto all'approvazione come al punto 4).

5.2 ***Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio***

La pianificazione della *performance* si integra con coerenza alla programmazione economico-finanziaria e agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Infatti gli obiettivi strategici individuati dal Rettore sono stati riprodotti nel piano della *performance* e ribaltati in obiettivi di II livello, obiettivi dei dirigenti e a cascata in obiettivi per le elevate professionalità. Il conseguimento degli obiettivi strategici fissati è strettamente correlato al mantenimento dell'equilibrio economico e finanziario dell'Ateneo e al rispetto dei vincoli di spesa prescritti dalla normativa vigente relativamente al rapporto tra spese di personale e il fondo di finanziamento ordinario.

5.3 ***Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance***

L'Università Politecnica delle Marche nello sviluppare il Ciclo di gestione della *performance* secondo quanto previsto dall'art.4 del D.Lgs. n. 150/2009 ha riscontrato alcune criticità nelle seguenti fasi :

- Individuazione di indicatori quantitativi per gli obiettivi dei dirigenti e delle elevate professionalità con particolare riferimento agli obiettivi relativi a processi con *output* difficilmente misurabili (competenze relative alla gestione del personale, all'economato, all'ufficio contabilità e stipendi etc.)
- Individuazione obiettivi operativi per il personale di cat. EP nelle aree strategiche della ricerca e della didattica. Nelle predette aree che coincidono con le funzioni istituzionali dell'Università il

personale tecnico-amministrativo (soprattutto quello dell'Amministrazione Centrale che nella maggior parte dei casi non ha un'utenza studentesca) apporta un contributo di tipo prevalentemente strumentale, mentre la responsabilità primaria delle predette aree ricade sul personale docente direttamente impegnato nella didattica e nella ricerca. Risulta invece più agevole individuare obiettivi per il personale delle biblioteche, delle segreterie studenti e degli altri uffici a contatto con l'utenza studentesca o con altri *stakeholder* in quanto gli studenti sono fruitori diretti delle attività ed è anche possibile attivare sistemi di valutazione dei servizi offerti.

- Misurazione e valutazione della *performance*: fino ad oggi l'Università ha utilizzato sistemi di valutazione della *performance* del personale unicamente per i dirigenti, il personale di categoria EP e per i D con posizione organizzativa; il generale sistema di valutazione della *performance* organizzativa e del personale di categoria D, C e B è stato adottato nel 2011. e sarà implementato nel corrente anno.
- Utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito. L'amministrazione utilizza da tempo sistemi incentivanti e premiali per la ripartizione al personale delle risorse alle strutture nonché per la corresponsione dell'indennità di risultato dei dirigenti e del personale EP.
- Rendicontazione dei risultati agli *stakeholder*: la rendicontazione al 2011 ad oggi è stata effettuata agli organi di indirizzo politico-amministrativo e ai vertici della amministrazione. La pubblicazione sul sito dei documenti relativi al ciclo della *performance* è in corso di implementazione.