

Piano della *performance* 2015-2017

in applicazione del

decreto legislativo n. 150/2009

“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”



INDICE

Piano della *performance* 2015-2017

| | |
|--|---------|
| 1. Introduzione | pag. 1 |
| 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholders</i> esterni | pag. 2 |
| 2.1 Chi siamo | pag. 2 |
| 2.2 Cosa facciamo | pag. 2 |
| 2.3 Come operiamo | pag. 3 |
| 3. Identità | pag. 5 |
| 3.1 L'Amministrazione "in cifre" | pag. 5 |
| 3.2 Mandato istituzionale e missione | pag. 10 |
| 3.3 L'albero della <i>performance</i> | pag. 12 |
| 4. Analisi del contesto | pag. 19 |
| 5. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi ed alle linee d'azione | pag. 23 |
| 5.1 Gli indirizzi strategici | pag. 24 |
| 5.2 La <i>performance</i> organizzativa dell'Ateneo | pag. 29 |
| 5.3 Gli obiettivi individuali del Direttore generale | pag. 31 |
| 5.4 Gli obiettivi operativi | pag. 32 |
| 5.5 Attribuzione degli obiettivi alle strutture | pag. 32 |
| 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> | pag. 33 |
| 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo | pag. 34 |
| 6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio | pag. 34 |
| 6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i> | pag. 35 |



1. INTRODUZIONE

In ottemperanza all'art. 10, comma 1, lett. a) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i., l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha predisposto il Piano della *performance 2015-2017*, strumento del ciclo di gestione della *performance* e documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale) all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni degli *stakeholders* interni ed esterni, e che consente la verifica interna ed esterna dell'operato dell'amministrazione. In coerenza con le risorse assegnate, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, vi sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo intende perseguire nel triennio e la relativa declinazione in obiettivi operativi annuali.

Per il triennio 2015-2017 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno, dagli indirizzi strategici contenuti nel programma elettorale del Magnifico Rettore, dalle linee di indirizzo strategico per il triennio 2015-2017 approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo con delibera n. 28/2015 del 27 febbraio 2015, e dalle aspettative degli *stakeholders*, ha redatto il proprio Piano avendo come principali finalità:

- potenziare l'efficienza e l'efficacia dei servizi per la didattica e per la ricerca;
- favorire il miglioramento dell'assetto organizzativo, attraverso azioni orientate ad accrescere, qualitativamente e quantitativamente, le prestazioni complessive dell'Ateneo;
- favorire il miglioramento continuo attraverso azioni di ottimizzazione delle attività di gestione corrente dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate;
- favorire il miglioramento dell'*outcome*, attraverso azioni orientate a potenziare il livello di servizio reso dall'Ateneo a studenti e personale.

Nella predisposizione del Piano della *performance 2015-2017*, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha tenuto in considerazione le indicazioni fornite dalle delibere della CiVIT, ora A.N.AC. (Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) ed il Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT allo scopo di rendere uniformi e comparabili le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche. Inoltre, nella stesura dello stesso sono stati rispettati i principi generali di immediata intelligibilità, trasparenza, veridicità e verificabilità, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento. Infine, si è tenuto conto del Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* organizzativa ed individuale adottato dall'Ateneo.

Il processo di definizione del Piano ha seguito alcune fasi logiche: definizione della storia, dell'attualità e dell'identità dell'organizzazione; analisi del contesto esterno ed interno; definizione delle linee e degli obiettivi strategici; definizione degli obiettivi della Direzione generale e dei titolari di incarichi di responsabilità; azioni di miglioramento da promuovere.

Le disposizioni contenute nel d.lgs. n. 150/2009 in materia di ciclo della *performance* e nella legge n. 240/2010 portano ad un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia, di tutte le attività ed adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione. Un passo avanti in tal senso si è avuto con l'approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" (c.d. "decreto del fare"), convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che "*Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CiVIT]*". Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", i poteri di indirizzo già attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009 sono stati trasferiti al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, soprattutto relativamente alla misurazione e



valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del d.lgs. n. 150/2009. Con comunicazione pubblicata sulla propria *homepage* il 19 agosto 2014, il Dipartimento della Funzione pubblica ha informato che, in attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, art. 19, del D.L. n. 90/2014, mantengono la loro validità: le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CiVIT; il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della *performance*, gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo, gli adempimenti spettanti agli OIV, nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati.

È innegabile l'importanza che la stesura del Piano riveste, per le implicazioni e le ricadute che certamente ha sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sulla programmazione delle attività e sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale.

L'Ateneo di Urbino, cogliendo gli intenti ed interpretando la portata dell'intervento legislativo, ha pertanto intrapreso un processo di pianificazione che sottenda alle scelte gestionali, in modo da trasformare un obbligo normativo in un'occasione di miglioramento organizzativo e far sì che l'elaborazione del Piano della *performance* costituisca, più che mero adempimento formale, una preziosa opportunità di analisi e crescita interna della struttura ed una reale occasione di pianificazione di obiettivi, di strategie e di un sistema di verifiche che dia *feedback* adeguati per la valutazione di eventuali modifiche *in itinere* dei percorsi intrapresi.

Attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo intende contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Questa finalità va perseguita salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDERS ESTERNI

2.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, è un'istituzione pubblica, dotata di personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; dal 2007 è annoverata, nel panorama universitario italiano, fra le Università statali (ulteriori dettagli al *link* www.uniurb.it).

Nell'ambito delle leggi dello Stato, l'Ateneo ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, ed è organizzato ed opera secondo le disposizioni del proprio Statuto, espressione fondamentale della sua autonomia.

I valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati negli artt. 1 e 2 dello Statuto.

L'Ateneo è sito in Urbino, città Patrimonio mondiale dell'Umanità, dove ha sviluppato la vocazione di *città campus*, a misura di studente, valorizzando tradizioni, radici, storia e mettendole al servizio dello sviluppo civile, culturale e scientifico della comunità locale, nazionale ed internazionale.

La storia dell'Ateneo è consultabile al link http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=10&lang=IT&tipo=IST&page=1.

2.2 Cosa facciamo

Le principali aree strategiche dall'Ateneo sono:

- Didattica e interventi a favore degli studenti;
- Ricerca;



- Trasferimento tecnologico.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi nelle suddette aree, vengono svolte ulteriori attività strumentali, ritenute strategiche dall'Ateneo, quali:

Internazionalizzazione;
Dottorato di ricerca;
Edilizia e logistica;
Salute e sicurezza;
Sostenibilità;
Pari opportunità;
Politiche della qualità legate al Sistema di Accreditamento, Valutazione e Autovalutazione (AVA);
Programmazione ministeriale ai sensi del DM 827/2013;
Gestione Risorse umane e Attività amministrative;
Prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità.

2.3 Come operiamo

L'Ateneo ispira la propria attività amministrativa e gestionale ai principi di programmazione e controllo di gestione, di pubblicità degli atti ed accesso ai documenti ed alle informazioni, di semplicità, efficienza e snellimento delle procedure, di responsabilità individuale nell'attuazione delle decisioni e nel controllo della regolarità degli atti, di trasparenza, certezza e prevedibilità nell'evoluzione della spesa per il personale, di valutazione, valorizzazione delle competenze professionali e del merito. Le funzioni dei soggetti responsabili del procedimento e l'accesso ai documenti amministrativi sono disciplinati con apposito regolamento (art. 1.9 dello Statuto).

L'Università favorisce la crescita professionale del personale quale condizione essenziale alla realizzazione dei propri fini istituzionali. Cura la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo, garantendo la partecipazione dei propri dipendenti, donne e uomini, in rapporto proporzionale alla loro presenza.

Tali principi fondamentali ispirano l'Università quale istituzione interagente con una pluralità di soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. I rapporti interni ed esterni dell'Università sono regolati da una molteplicità di fonti normative, che comprendono quelle di carattere legislativo e regolamentare e quelle scaturenti dalla propria autonomia statutaria.

2.3.1 Gli organi di governo e di gestione di Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono

- il Rettore
- il Senato accademico
- il Consiglio di Amministrazione
- il Prorettore vicario, i Prorettori ed i delegati rettorali
- il Direttore generale
- il Nucleo di Valutazione
- il Collegio dei Revisori

2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

La Direzione generale dell'Ateneo è preposta alla complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione. La gestione dell'Ateneo è affidata agli uffici dell'Amministrazione centrale, che è preordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della

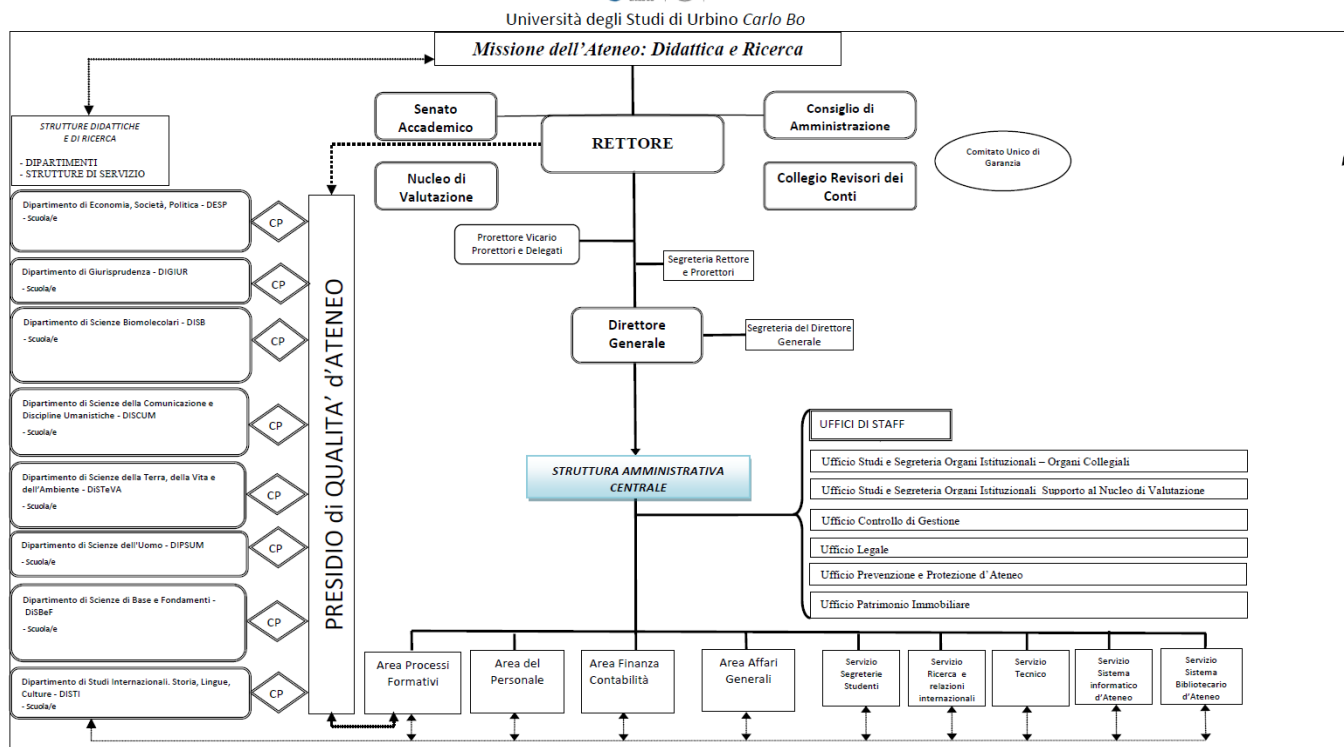


gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa secondo gli obiettivi ed i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione ed al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

L'attuale assetto prevede, oltre alla presenza del Direttore generale, 4 Aree dirigenziali e 5 Servizi, oltre al Centro Linguistico di Ateneo. Sono presenti anche 6 uffici in *staff* alla Direzione generale.

L'organigramma dell'Ateneo attualmente risulta strutturato come segue:

Allegato 1) alla Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 139 del 28 giugno 2013

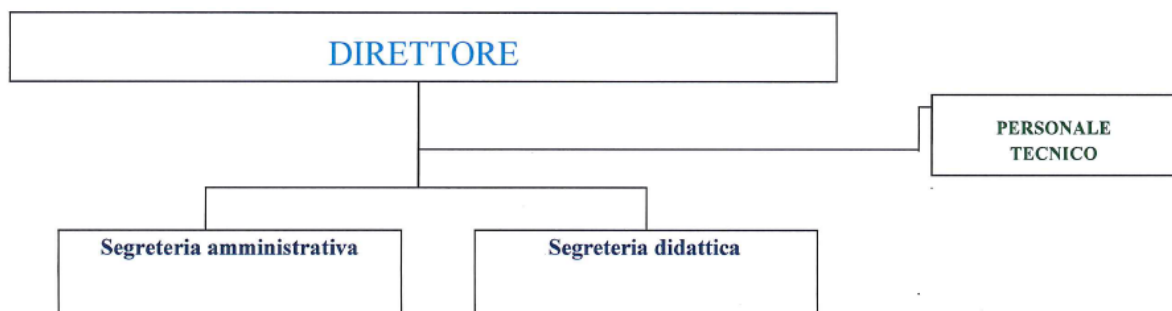


CP = Commissioni Paritetiche Docenti - Studenti

In applicazione della legge n. 240/2010 l'Ateneo ha proceduto anche ad una revisione delle strutture dipartimentali, articolazioni interne dell'Università deputate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative che prima erano attribuite a strutture diverse, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, ed alla conseguente riorganizzazione delle strutture didattiche e dei corsi di studio ad esse afferenti. I Dipartimenti, dotati di autonomia amministrativa e gestionale, promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca ed organizzano le attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca; esercitano inoltre ogni altra funzione attribuita da norme di legge, da regolamenti o da determinazioni degli organi di Ateneo. Al loro interno sono attualmente costituite le Scuole (si veda paragrafo 2.2.1), strutture organizzative di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche erogate nei corsi di studio ad esse afferenti, le quali favoriscono, in collaborazione con i Dipartimenti, iniziative adeguate al fine di migliorare l'efficacia della didattica e dei servizi formativi.

L'organigramma del personale tecnico-amministrativo di ciascun Dipartimento è attualmente strutturato come segue:





Sono inoltre presenti Centri di Ateneo e Centri interateneo, strutture istituite per lo svolgimento di attività di ricerca di rilevante impegno, di attività di ricerca interdisciplinari, per lo svolgimento di altre attività istituzionali di rilevanza strategica per l'Ateneo, per la fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali stesse, anche in collaborazione con altri atenei.

3. IDENTITÀ

L'Amministrazione "in cifre"

Nelle tabelle che seguono è riportata una rappresentazione di sintesi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con riferimento agli ultimi dati ufficiali dell'Ateneo.

Numero corsi di studio anno accademico 2014/2015 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

| Dipartimento | Corsi di laurea triennale | Corsi di laurea magistrale | Corsi di laurea magistrale a ciclo unico | Totale corsi di studio |
|--|---------------------------|----------------------------|--|------------------------|
| Economia, Società, Politica | 3* | 4* | / | 7 |
| Giurisprudenza | 1 | / | 1 | 2 |
| Scienze biomolecolari | 3 | 3 | 2 | 8 |
| Scienze della Comunicazione e discipline umanistiche | 2* | 3 | / | 5 |
| Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente | 2 | 1 | / | 3 |
| Scienze dell'Uomo | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Scienze di Base e Fondamenti | 1* | 1 | 1 | 3 |
| Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture | 1 | 1 | / | 2 |
| Totale | 15 | 15 | 5 | 35 |

* di cui 1 erogato anche *on line*, per un totale di n. 4 corsi erogati *on line*

Offerta formativa a.a. 2014/2015

| Dipartimento | Scuola | Corsi di laurea | Corsi di laurea magistrale | Corsi di laurea magistrale a ciclo unico |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| Economia, Società, Politica | Scuola di Economia | Economia aziendale (L-18) | Economia e gestione aziendale (LM-77) Marketing e comunicazione per le aziende (LM-77) | |
| | Scuola di Scienze politiche e sociali | Scienze politiche, economiche e del governo (L-36) | Governo e comunicazione politica (LM-62) | |



| Dipartimento | Scuola | Corsi di laurea | Corsi di laurea magistrale | Corsi di laurea magistrale a ciclo unico |
|--|---|--|--|--|
| Economia, Società, Politica | Scuola di Scienze politiche e sociali | Sociologia e servizio sociale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (Interclasse L-39 e L-40) | Gestione delle politiche, dei servizi sociali e della mediazione interculturale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (LM-87) | |
| Giurisprudenza | Scuola di Giurisprudenza | Scienze giuridiche per la consulenza del lavoro e la sicurezza dei lavoratori (L-14) | | Giurisprudenza (LMG/01) |
| Scienze biomolecolari | Scuola di Biotecnologie | Biotecnologie (L-2) – Sede di Fano | | |
| | Scuola di Scienze biomediche | Scienza della nutrizione (L-29) | Biologia molecolare, sanitaria e della nutrizione (LM-6) | |
| | Scuola di Farmacia | | | Chimica e tecnologia farmaceutiche (LM-13) Farmacia (LM-13) |
| | Scuola di Scienze motorie | Scienze motorie, sportive e della salute (L-22) | Scienze dello sport (LM-68) Scienze motorie per la prevenzione e la salute (LM-67) | |
| Scienze della comunicazione e Discipline umanistiche | Scuola di Scienze della comunicazione | Informazione, media, pubblicità (L-20) - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> | Comunicazione e pubblicità per le organizzazioni (LM-59) – Sede di Pesaro | |
| | Scuola di Lettere, Arti, Filosofia | Scienze umanistiche. Discipline letterarie, artistiche e filosofiche (L-10) | Lettere classiche e moderne (interclasse LM-14 e LM-15) Storia dell'arte (LM-89) | |
| Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente | Scuola di Scienze biologiche | Scienze biologiche (L-13) | | |
| | Scuola di Scienze geologiche e ambientali | Scienze geologiche (L-34) | Geologia applicata e geoinformatica (LM-74) | |
| Scienze dell'Uomo | Scuola di Scienze della formazione | Scienze dell'educazione (L-19) | Pedagogia e progettazione educativa (LM-85) | Scienze della formazione primaria (LM-85bis) |
| | | Scienze e tecniche psicologiche (L-24) | Psicologia clinica (LM-51) | |
| Scienze di Base e Fondamenti | Scuola di Conservazione e restauro | | | Conservazione e restauro dei beni culturali (LMR-02) |

| Dipartimento | Scuola | Corsi di laurea | Corsi di laurea magistrale | Corsi di laurea magistrale a ciclo unico |
|---|--|---|---|--|
| Scienze di Base e Fondamenti | Scuola di Filosofia della conoscenza | | Filosofia della conoscenza, della natura, della società (LM-78) | |
| | Scuola di Scienze e tecnologie dell'informazione | Informatica applicata (L-31) – Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> | | |
| Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture | Scuola di Lingue e letterature straniere | Lingue e culture straniere (L-11) | Lingue per la didattica, l'editoria, l'impresa (LM-37) | |

| | | |
|--|--|---|
| DIDATTICA FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014 | N° scuole | 16 |
| | N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico | 35, di cui 4 erogati anche <i>on line</i> |
| | N° master universitari di primo livello | 13 |
| | N° master universitari di secondo livello | 4 |
| | N° scuole universitarie di specializzazione | 1 |
| | N° corsi di perfezionamento | 17 |
| | N° corsi dottorato di ricerca | 4 (XXX ciclo) con 12 <i>curricula</i> |
| | N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico (a.a. 2013/2014) | 3.910 |
| | N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2013/2014) | 13.435 |
| | N° iscritti corsi <i>post lauream</i> (compresi preiscritti a TFA) | 608 |
| | N° laureati | 2.572 (anno solare 2014) |

| | | |
|--|---|------------------------|
| RICERCA FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014 | N° dipartimenti | 8 |
| | N° centri di ricerca | 17 |
| | N° prodotti della ricerca (anno solare 2014)* | 667 |
| | N° invenzioni (primi depositi)** | 11 |
| | N° dottorandi | 152 |
| | N° assegnisti di ricerca | 93 |
| | N° imprese <i>spin-off</i> | 5 |
| | N° progetti finanziati VII Programma Quadro | 3 |
| | PRIN 2010/2011 | 11 progetti finanziati |

* su catalogo U-GOV della ricerca

** con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2014

| | | |
|---|------------------------------------|-----|
| INTERNAZIONALIZZAZIONE FONTE: Ateneo Dati a.a. 2013/2014 | N° studenti all'estero per studio | 198 |
| | N° studenti dall'estero per studio | 126 |



| | | |
|--|--|--|
| SERVIZI AGLI STUDENTI <i>FONTE: Ateneo – dati rilevati al 31 dicembre 2014</i> | N° aule | 170 |
| | N° aule informatiche | 9 |
| | N° postazioni PC | 247 |
| | N° posti lettura nelle biblioteche | 706 |
| | N° volumi in biblioteca (monografie) | 500.508 |
| | N° periodici elettronici | 23.775 titoli |
| | N° annate periodici cartacei | 137.705 |
| | N° banche dati | 32, per un totale di quasi 24.000 titoli |
| | Altro materiale documentario (<i>ebooks, ecc.</i>) | 36.716 |
| | Metratura totale di scaffali | 18.627 |
| | Superficie totale biblioteche | 5.273 mq |

| Personale | 31/12/2014 |
|---|------------|
| Personale docente e ricercatore | 347 |
| Professori di ruolo di prima fascia | 65 |
| Professori di ruolo seconda fascia | 104 |
| Ricercatori di ruolo | 155 |
| Ricercatori a tempo determinato | 22 |
| Assistenti di ruolo ad esaurimento | 1 |
| Personale dirigente | 1 |
| Direttore generale con incarico a tempo determinato | 1 |
| Personale tecnico-amministrativo | 369 |
| EP a tempo indeterminato | 8 |
| D a tempo indeterminato | 54 |
| D a tempo determinato | 3 |
| C a tempo indeterminato | 194 |
| C a tempo determinato | 16 |
| B a tempo indeterminato | 93 |
| B a tempo determinato | 1 |
| Collaboratori ed esperti linguistici | 40 |
| di cui C.E.L. a tempo indeterminato | 12 |
| C.E.L. a tempo determinato | 28 |

| Stato patrimoniale 2014 |
|-------------------------|
| €76.800.773,25 |

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente nel triennio 2012-2014 suddiviso per Dipartimento.



Personale docente di ruolo

| DIPARTIMENTI | 31.12.2014 | | | | | 31.12.2013 | | | | | 31.12.2012 | | | | |
|---|------------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|------------|------------|----------|------------|
| | ORD | ASSOC | RIC | ASSIST | TOT | ORD | ASSOC | RIC | ASSIST | TOT | ORD | ASSOC | RIC | ASSIST | TOT |
| Scienze biomolecolari (DISB) | 7 | 20 | 41 | 0 | 68 | 7 | 20 | 43 | 0 | 70 | 9 | 22 | 43 | 0 | 74 |
| Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente (DiSTEVA) | 6 | 14 | 15 | 1 | 36 | 7 | 15 | 15 | 1 | 38 | 7 | 16 | 15 | 1 | 39 |
| Studi Internazionali, Storia, Lingue, Culture (DISTI) | 7 | 9 | 16 | 0 | 32 | 8 | 9 | 18 | 0 | 35 | 9 | 9 | 20 | 0 | 38 |
| Giurisprudenza (DIGIUR) | 14 | 11 | 12 | 0 | 37 | 13 | 12 | 11 | 0 | 36 | 13 | 10 | 13 | 0 | 36 |
| Scienze dell'Uomo (DIPSUM) | 5 | 13 | 16 | 0 | 34 | 5 | 13 | 17 | 0 | 35 | 5 | 13 | 18 | 0 | 36 |
| Scienze della Comunicazione e Discipline umanistiche (DISCUM) | 6 | 13 | 20 | 0 | 39 | 9 | 14 | 21 | 0 | 44 | 10 | 13 | 22 | 0 | 45 |
| Economia, Società, Politica (DESP) | 16 | 11 | 18 | 0 | 45 | 16 | 9 | 20 | 0 | 45 | 16 | 9 | 20 | 0 | 45 |
| Scienze di base e Fondamenti (DISBEF) | 4 | 13 | 17 | 0 | 34 | 4 | 12 | 19 | 0 | 35 | 4 | 12 | 20 | 0 | 36 |
| TOTALE | 65 | 104 | 155 | 1 | 325 | 69 | 104 | 164 | 1 | 338 | 73 | 104 | 171 | 1 | 349 |
| Percentuale singoli ruoli sul totale | 20,0 | 32,0 | 47,7 | 0,3 | | 20,4 | 30,8 | 48,5 | 0,3 | | 20,9 | 29,8 | 49,0 | 0,3 | |

Relativamente al dato di genere, si riporta la tabella seguente che confronta i dati al 31 dicembre 2014 con quelli degli anni precedenti.

| PERSONALE DOCENTE | 31/12/2012 | | | 31/12/2013 | | | 31/12/2014 | | |
|--------------------------------|------------|---------|--------|------------|---------|--------|------------|---------|--------|
| | Maschi | Femmine | Totali | Maschi | Femmine | Totali | Maschi | Femmine | Totali |
| Docenti di ruolo | | | | | | | | | |
| Professori ordinari | 57 | 16 | 73 | 53 | 16 | 69 | 50 | 15 | 65 |
| Professori associati | 66 | 38 | 104 | 64 | 40 | 104 | 63 | 41 | 104 |
| Ricercatori | 84 | 87 | 171 | 80 | 84 | 164 | 76 | 79 | 155 |
| Assistenti di ruolo | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 |
| Totale docenti di ruolo | 207 | 142 | 349 | 197 | 141 | 338 | 189 | 136 | 325 |
| Ricercatori a T.D. | 8 | 11 | 19 | 9 | 13 | 22 | 9 | 13 | 22 |
| Totale docenti | 215 | 153 | 368 | 206 | 154 | 360 | 198 | 149 | 347 |

Nella tabella seguente viene riportato invece l'andamento del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo indeterminato nel quadriennio 2012-2014 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.

| Categorie ed aree funzionali | Personale in servizio al 31/12/2012 | Personale in servizio al 31/12/2013 | Personale in servizio al 31/12/2014 |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Categoria B area amministrativa | 38 | 39 | 39 |
| Categoria B area servizi generali e tecnici | 55 | 56 | 54 |
| Categoria B totali | 93 | 95 | 93 |
| Categoria C area amministrativa | 104 | 107 | 103 |
| Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati | 74 | 75 | 73 |
| Categoria C area biblioteche | 17 | 19 | 18 |
| Categoria C totali | 195 | 201 | 194 |



| Categorie ed aree funzionali | Personale in servizio al 31/12/2012 | Personale in servizio al 31/12/2013 | Personale in servizio al 31/12/2014 |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Categoria D area amministrativo-gestionale | 31 | 32 | 35 |
| Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati | 15 | 16 | 15 |
| Categoria D area biblioteche | 4 | 4 | 4 |
| Categoria D totali | 50 | 52 | 54 |
| Categoria EP area amministrativo-gestionale | 3 | 3 | 4 |
| Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati | 4 | 4 | 4 |
| Categoria EP area biblioteche | 0 | 0 | 0 |
| Categoria EP totali | 7 | 7 | 8 |
| TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO | 345 | 355 | 349 |
| Personale dirigente | 1 | 1 | 0 |
| TOTALE GENERALE | 346 | 356 | 349 |
| Personale C.E.L. | 15 | 14 | 12 |
| TOTALE GENERALE | 361 | 370 | 361 |

Di seguito si riportano invece, i dati relativi alla ripartizione di genere per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e C.E.L. per gli anni 2012, 2013 e 2014.

| Personale tecnico-amministrativo e C.E.L. | 31/12/2012 | | | 31/12/2013 | | | 31/12/2014 | | |
|---|------------|---------|--------|------------|---------|--------|------------|---------|--------|
| | Maschi | Femmine | Totali | Maschi | Femmine | Totali | Maschi | Femmine | Totali |
| Personale a tempo indeterminato (PTA – CEL - Dirigenti) | 166 | 195 | 361 | 170 | 200 | 370 | 163 | 198 | 361 |

3.2 Mandato istituzionale e missione

I valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati nei commi 1 e 2 dell'art. 1 del nuovo Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012 in esecuzione delle disposizioni della legge 30 dicembre 2010, n. 240, "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012 (consultabile al [link www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=10&lang=IT&tipo=IST&page=5](http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=10&lang=IT&tipo=IST&page=5)).

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, come si afferma all'art. 1, comma 1, dello Statuto, "è istituzione pubblica, ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, si organizza e opera secondo lo statuto, espressione fondamentale della sua autonomia", con la partecipazione di tutte le sue componenti: docenti, studenti, tecnici ed amministrativi. Nello specifico, l'Ateneo si attiene a quanto definito dall'art. 6, comma 4, della legge n. 168/1989, che recita: "Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche; [... esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione".

L'Università garantisce libertà di ricerca; assicura la promozione e lo svolgimento delle attività scientifiche anche con propri specifici finanziamenti, favorendo la collaborazione interdisciplinare ed



interdipartimentale e la stretta connessione con l'attività didattica; tutela l'autonomia individuale nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca; favorisce inoltre l'accesso del singolo studioso e delle strutture di ricerca ai finanziamenti esterni ed all'utilizzazione di attrezzature e servizi e la diffusione dei risultati nel rispetto delle esigenze di tutti.

L'Università adotta i provvedimenti necessari per assicurare la piena realizzazione del diritto allo studio, valorizzando i principi espressi nella Carta dei diritti e dei doveri degli studenti e studentesse. Per assolvere i propri compiti formativi, promuove e sostiene attività e servizi di orientamento e di assistenza didattica, nonché iniziative atte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di studenti e studentesse.

L'Ateneo garantisce e promuove, anche attraverso azioni positive, il principio delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasta, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta, con particolare riguardo al sesso, alla razza, al colore della pelle, all'origine etnica o sociale, alla lingua, alla religione, alle convinzioni personali, alle opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, all'appartenenza a una minoranza nazionale e/o culturale, alle condizioni socio-economiche, alla disabilità ed alle condizioni di salute, all'età, all'orientamento sessuale, allo stato civile. Assicura un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Adotta i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

L'Università garantisce libertà di ricerca; assicura la promozione e lo svolgimento delle attività scientifiche anche con propri specifici finanziamenti, favorendo la collaborazione interdisciplinare ed interdipartimentale e la stretta connessione con l'attività didattica; tutela l'autonomia individuale nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca; favorisce inoltre l'accesso del singolo studioso e delle strutture di ricerca ai finanziamenti esterni ed all'utilizzazione di attrezzature e servizi e la diffusione dei risultati nel rispetto delle esigenze di tutti.

L'Università riconosce nella vocazione internazionale una componente fondamentale del proprio profilo didattico e scientifico. A tal fine, favorisce l'insegnamento in lingua straniera, gli scambi culturali, la mobilità della componente docente e di quella studentesca ed il riconoscimento delle carriere e dei titoli di studio. Promuove il proprio inserimento in reti internazionali di didattica e ricerca, nonché di formazione del personale.

L'Ateneo garantisce libertà di insegnamento ai singoli docenti.

Il personale docente è tenuto ad adempiere, nel rispetto dei valori etici, con regolarità ed assiduità ai propri compiti istituzionali, a quelli che gli vengono di volta in volta conferiti con specifiche delibere degli organi competenti, nonché a partecipare regolarmente agli organi collegiali ed alle commissioni previste dallo Statuto ed istituite dagli organi e dalle strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo.

Anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, concorre al progresso culturale, sociale ed economico del Paese nel contesto territoriale e nazionale, nella prospettiva dell'unità europea. Impronta l'organizzazione ed il funzionamento di ogni suo ambito ai precetti costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa e, in particolare, ai principi e alle regole espressi nello Statuto.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo persegue le sue finalità:

- favorendo ed incentivando la crescita culturale delle persone, valorizzando la professionalità dei docenti e del personale tecnico e amministrativo, impostando una politica specifica a favore dei giovani, progettando e fornendo i servizi necessari;
- favorendo ed incentivando la crescita culturale e del sapere dei soggetti di riferimento (*stakeholders*) quali gli studenti e gli altri attori del sistema sociale ed economico;
- sviluppando e rafforzando il ruolo e l'apertura internazionale, sia sul piano della formazione, sia sul piano della ricerca;
- potenziando il proprio ruolo come attore strategico dello sviluppo del territorio, capace di rispondere alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di



trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa della *governance* anche nella prospettiva europea;

- rafforzando i *network* di ricerca internazionali ed il proprio posizionamento fra le università europee e mondiali.

3.3 L'albero della *performance*

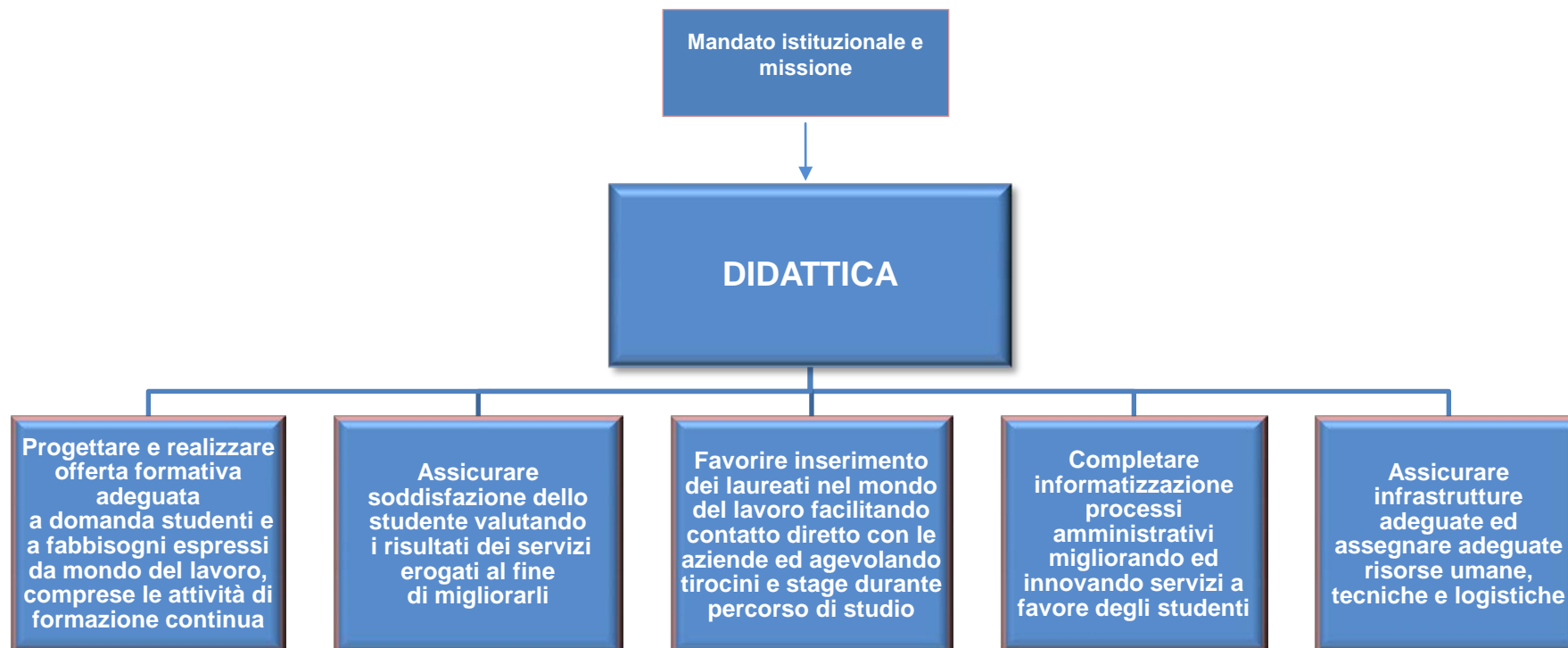
L'albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). Lo schema rappresenta il disegno strategico complessivo coerente con il mandato istituzionale e la missione e fornisce una rappresentazione articolata, completa e integrata della *performance* dell'Amministrazione. In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale ed alla missione. Pertanto esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'Ateneo.

Le aree strategiche, intese quali macro-ambiti di intervento, sono le seguenti:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione
- Internazionalizzazione
- Equilibrio finanziario
- Valorizzazione delle risorse

Di seguito si riporta l'albero della *performance* dell'Ateneo fino al livello relativo agli obiettivi strategici. Per ogni singola area strategica, intesa quale macro-ambito di intervento, vengono di seguito presentati in veste grafica gli indirizzi generali dell'Ateneo che verranno declinati in obiettivi strategici ed operativi di natura gestionale:





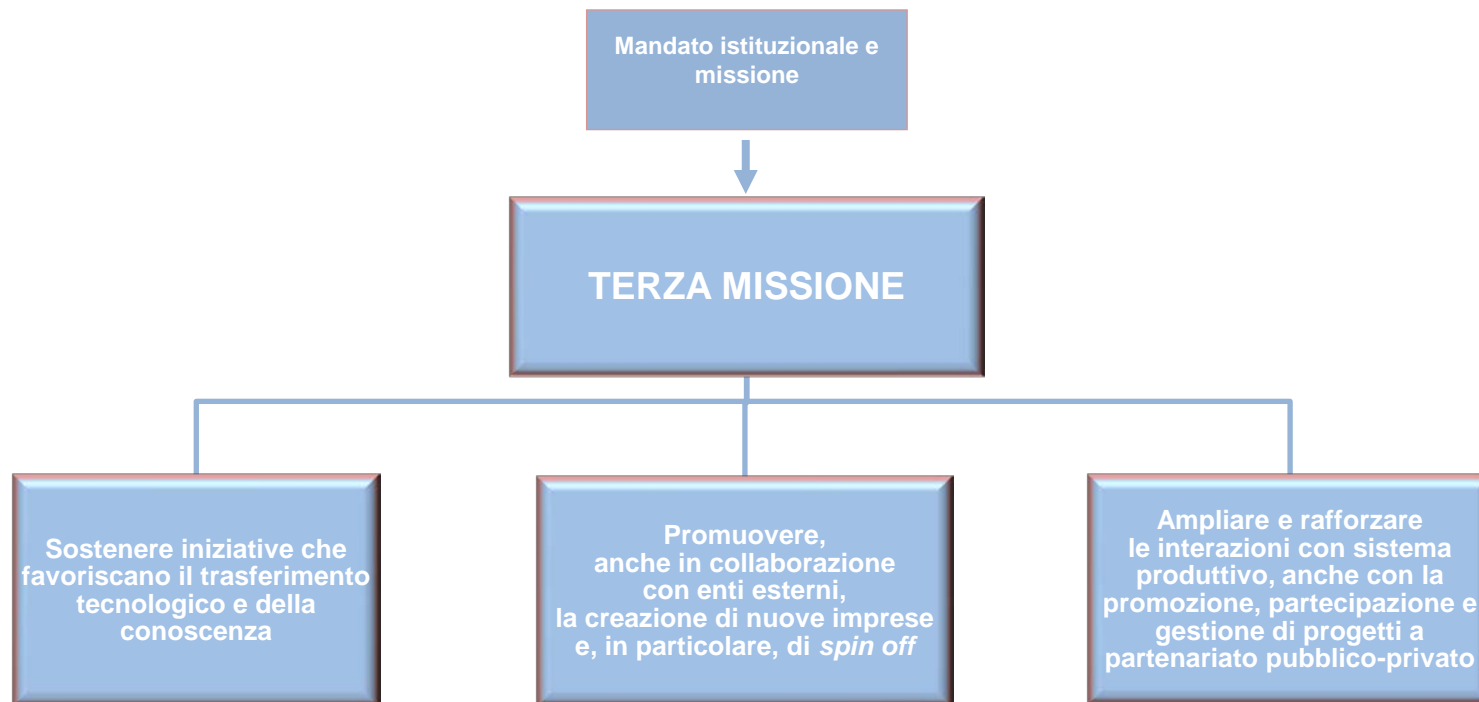
T R A S P A R E N Z A





T R A S P A R E N Z A





TRASPARENZA





T R A S P A R E N Z A





T R A S P A R E N Z A





T R A S P A R E N Z A



4. ANALISI DEL CONTESTO

Gli ambiti e profili del processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro, dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose.

L'analisi del contesto esterno consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente socio-economico-culturale in cui l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si trova ad operare. Tali variabili sono definite "opportunità" quando rappresentano aspetti di contesto favorevoli di cui approfittare per migliorare la *performance* e "minacce" laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate.

Il contesto in cui il sistema universitario italiano si trova ad operare è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha avuto pesanti ripercussioni sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Il quadro normativo di riferimento vede, alla data di redazione del presente Piano, una situazione caratterizzata dal perdurare della tendenza alla riduzione complessiva delle risorse pubbliche a disposizione del sistema universitario e dall'inevitabile crescita di competitività tra gli atenei. La riduzione del contributo pubblico è aggravata dalla difficoltà degli Atenei di attingere a finanziamenti esterni in un periodo, come questo, di crisi economica. La riduzione delle risorse a disposizione, influisce non soltanto sulla capacità di sostenere le spese correnti, ma anche su quella di conservare e valorizzare il patrimonio strutturale che costituisce parte essenziale della capacità del Sistema Universitario di svolgere i propri compiti istituzionali. Molti interventi normativi si sono susseguiti e rappresentano la cornice all'interno della quale il sistema universitario deve operare. Si fa riferimento in particolare:

- al d.lgs. n. 165/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- al D.M. n. 270/2004 "Modifiche al regolamento recante norme concernenti l'autonomia didattica degli atenei, approvato con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica 3 novembre 1999, n. 509";
- alla legge n. 43 del 31 marzo 2005 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, recante disposizioni urgenti per l'università e la ricerca, per i beni e le attività culturali";
- alla legge n. 286/2006 "Conversione in legge, con modificazioni, del D.L. 262/2006, recante disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria" - costituzione dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR);
- alle Linee guida del Governo per l'Università (novembre 2008);
- al D.L. n. 112/2008 "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria", convertito nella legge n. 133/2008;
- alla legge n. 1 del 9 gennaio 2009 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 10 novembre 2008, n. 180, recante disposizioni urgenti per il diritto allo studio, la valorizzazione del merito e la qualità del sistema universitario e della ricerca;
- alla Nota MIUR n. 160/2009 "Ulteriori interventi per la razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa nella prospettiva dell'accreditamento dei corsi di studio"
- al decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- al D.M. 17/2010 "Requisiti necessari dei corsi di studio";
- al D.P.R. n. 76/2010 "Regolamento concernente la struttura ed il funzionamento dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR)";
- al D.L. n. 78/2010 "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica", convertito dalla legge n. 122/2010;
- alla legge n. 240/2010, relativa alle norme in materia di organizzazione di personale accademico e di reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;



- al decreto legislativo n. 18/2012, che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università;
- al decreto legislativo n. 49/2012, "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei", che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione *ex post* delle politiche di reclutamento degli atenei;
- al decreto legge n. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei;
- alla legge n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- al decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca n. 827 del 15 ottobre 2013 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015";
- al d.lgs. n. 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";
- al D.M. n. 104/2014 recante gli indicatori e i parametri per il monitoraggio e la valutazione dei programmi delle università 2013-2015;
- alle leggi di stabilità.

Inoltre, il contesto in cui operano gli Atenei è stato fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione. Si fa riferimento in particolare:

- al d.lgs. n. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione;
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013, che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. n. 47/2013 che disciplina l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Tutti gli interventi normativi sopracitati stanno operando una trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene necessariamente a costo zero.

Le principali criticità per il sistema universitario ed anche per l'Ateneo di Urbino possono infatti essere ricondotte agli aspetti di seguito evidenziati:

a) **incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:**

- 1) riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e introduzione di un nuovo modello di ripartizione del fondo stesso;
- 2) necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il paese;
- 3) la continua assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria;
- 4) i fondi per la Programmazione Triennale, ripartiti sulla base di un sistema che non sempre si raccorda con il modello FFO;

b) **limiti al *turn over***, ridefiniti dal d.lgs. n. 49/2012 e dal d.l. n. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei;

c) **introduzione dei nuovi limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento**, introdotti con il d.lgs. n. 49/2012, che ha determinato un ripensamento delle politiche di programmazione, soprattutto del personale, compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;

- d) **introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del d.lgs. n. 19/2012;
- e) i risultati e gli effetti, anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010** dell'ANVUR;
- f) **applicazione della legge n. 240/2010**: il recepimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella legge hanno imposto all'Ateneo profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo e determineranno cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Non si può non auspicare un cambiamento nella politica del Governo nazionale che possa invertire le azioni di eccessiva penalizzazione del sistema universitario intraprese negli ultimi anni, apportando modifiche al sistema dei finanziamenti e alle politiche di reclutamento del personale. Si tratta di "penalizzazioni" che hanno impedito di destinare risorse aggiuntive alla didattica e alla ricerca, di adeguare le retribuzioni a tutto il personale strutturato e non, di assumere secondo reali necessità nuovi ricercatori e in genere nuovo personale, colmando il deficit dovuto ai pensionamenti (previsto in crescita nei prossimi anni) e che, viceversa, hanno prodotto un aumento degli adempimenti burocratici e dei vincoli normativi, una limitazione nel *turn-over* del personale e nella possibilità di articolare diversamente e in modo ottimale l'offerta formativa e i servizi didattici, una politica di riduzione costante anche di voci di spesa già estremamente contenute (come quelle per la comunicazione o quelle per la manutenzione).

È innegabile tuttavia che molti degli interventi sopra elencati rappresentano un'**opportunità** per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale. Le opportunità per l'Ateneo sono ravvisabili nei fattori sotto elencati:

- a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, 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;
- b) il d.lgs. n. 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 *stakeholders*;
- c) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del nuovo modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento) dell'ANVUR, 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;
- d) 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.

L'Università di Urbino ha efficacemente risposto agli adempimenti derivanti dalla legge n. 240/2010, contestualmente a quelli imposti dal d.lgs. n. 150/2009, garantendo il buon funzionamento, la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia delle attività istituzionali rilevando, tuttavia, che l'intersezione delle citate norme ha determinato consistenti ricadute non solo tra le attività amministrative, ma necessariamente anche tra le attività riconducibili alla didattica ed alla ricerca scientifica.

Gli anni recenti rappresentano un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo. La statalizzazione è stata conquistata e meritata, attraverso



l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: la dipartimentalizzazione, la semplificazione dell'offerta formativa, il progressivo annullamento dell'indebitamento, il forte contenimento della spesa, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali, ne erano i principali ma non i soli capisaldi. L'efficacia dell'impegno profuso dall'Ateneo, sotto l'impulso e la guida degli Organi di governo che in questo tempo si sono succeduti, trova una sintesi quanto mai espressiva ed autorevole nel giudizio che l'ANVUR ha rilasciato a conclusione della seconda ed ultima visita che il piano prevedeva come condizione necessaria per giungere al definitivo provvedimento di statalizzazione.

Il risultato raggiunto merita di essere sottolineato sotto tre profili:

- si tratta di un passaggio fondamentale per dare fondamenta adeguatamente chiare e robuste alla possibilità, per l'Ateneo urbinato, di arrestare il rischio di un declino irreversibile e di ritagliarsi invece una posizione competitiva peculiare nel panorama del sistema universitario nazionale;
- costituisce l'esito di un percorso che ha richiesto, a tutte le componenti dell'Ateneo, un grado di impegno, responsabilità e coesione straordinari e non comuni nelle abitudini e nelle tradizioni degli Atenei italiani;
- rappresenta un raro caso esemplare di processo compiuto di pianificazione, attuazione e controllo di una strategia di cambiamento e riposizionamento, come molti Atenei e moltissimi enti pubblici nel nostro paese dovrebbero adottare, come pochi sono riusciti a realizzare.

Se è giusto dare adeguata enfasi ai risultati raggiunti, è al tempo stesso doveroso sottolineare l'intensità delle sfide e dei rischi che permangono e non possono permettere alcun allentamento nella tensione al cambiamento o nella profusione di energie. Tali criticità di prospettiva traggono origine sia da condizioni interne all'Ateneo sia da fattori di contesto.

Sotto il primo profilo, se moltissimo è stato fatto, molto rimane ancora da fare. In particolare, come è tipico ed inevitabile in qualunque processo di risanamento di un'organizzazione, si è data precedenza e priorità ad azioni di razionalizzazione e di contenimento della spesa, con la conseguente sofferenza per le iniziative strategiche di investimento e sviluppo, le quali non hanno potuto essere alimentate con un adeguato impegno di risorse.

Se l'Ateneo di Urbino, da un lato, ha saputo meritarsi l'inserimento nel novero delle Università statali, purtroppo da un altro lato ha avuto la sventura di conseguire tale conquista nel momento meno favorevole, con la conseguenza di aver raggiunto una punta di criticità tanto plateale quanto insormontabile: la assoluta ed oggettiva inadeguatezza delle risorse finanziarie che provengono dal FFO, che mettono quella di Urbino tra le Università gravate dal maggior tasso di "sottofinanziamento", come anche alcuni organi ministeriali, come prima il CNVSU e poi l'ANVUR, hanno esplicitamente ammesso.

Il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), istituito con l'art. 5 della Legge 537/93, rappresenta il principale trasferimento del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR) agli atenei, per il finanziamento delle spese correnti. La progressiva riduzione del finanziamento del sistema universitario ha avuto pesanti ricadute sul bilancio di Ateneo, che tuttavia riesce in parte a compensare l'effetto dei tagli operati a livello nazionale, grazie alle sue positive performance. Con l'adozione da parte del MIUR, del D.M. n. 45 del 23 settembre 2009, che ha definito i criteri di ripartizione del FFO per l'anno 2009, è stata introdotta una quota premiale pari al 7% del finanziamento complessivo, che si è incrementata negli anni fino a giungere, nel 2014, a quota 18% e che verrà ulteriormente incrementata, nel 2015, a quota 20%. Tale quota viene assegnata sulla base dei risultati della didattica e della ricerca conseguiti dagli atenei e vedrà un apporto essenziale della qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni). Nel 2014 l'importo di 1.215 M€ destinato alla quota premiale è stato ripartito per il 90% (1.093,5 M€) sulla base degli indicatori A-B che misurano la qualità della ricerca scientifica e per il restante 10% (121,5 M€) sulla base dell'indicatore C riguardante i risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale.

In relazione alle disposizioni normative in tema di diritto allo studio, valorizzazione del merito e qualità del sistema universitario della ricerca, di cui alla legge n. 1/2009, si sottolinea la fondamentale attenzione che ancora oggi deve essere esercitata al rigoroso rispetto dei limiti di legge inerenti il

rapporto tra assegni fissi e FFO, di cui all'articolo 51, comma 4, della legge 27 dicembre 1997, n. 449 e segg. Rispetto al passato, l'Ateneo assume maggiore possibilità di intervento sul denominatore di tale rapporto: se da un lato il sistema prevede riduzioni continue all'FFO complessivo, dall'altro collega quote via via crescenti ai risultati conseguiti in tema di didattica e ricerca e, nel prossimo futuro, anche ai risultati sulla qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche.

Indiscutibilmente è questo il nodo più critico che può mettere a repentaglio la capacità dell'Ateneo di sfruttare le opportunità che potrebbe cogliere e di riuscire ad occupare, nel sistema nazionale, quella peculiare e positiva posizione a cui ha dimostrato di poter legittimamente ambire. L'Ateneo dovrà porre particolare attenzione ai parametri utilizzati per la valutazione di tali risultati. Indirizzando le proprie strategie al miglioramento degli indicatori utilizzati dal Miur, l'Ateneo dovrà perseguire l'obiettivo di aumentare l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuito.

Gli elementi informativi a disposizione dell'Ateneo per verificare il proprio posizionamento di contesto sono di vario tipo ed in particolare riconducibili a:

- Banche dati ministeriali (Pro3, FFO, Anagrafe studenti e Laureati, Omogenea redazione dei conti consuntivi);
- Banche dati interne;
- Classifiche ufficiali e posizionamenti (SOLE 24 ORE, Censis-Repubblica, Campus, MIUR, *Ranking* internazionali);
- *Benchmarking* con altri atenei;
- Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione;
- Bilancio preventivo annuale 2015 e triennale 2015-2017.

5. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ED ALLE LINEE D'AZIONE

L'Ateneo adotta un semplice modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*), così articolato:

- definizione degli obiettivi:
 - strategici d'Ateneo;
 - obiettivi propri della Direzione generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo;
 - operativi, propri dei Dirigenti con riferimento al contributo fornito da ciascuna area alla realizzazione degli obiettivi strategici;
 - operativi, propri dei titolari di posizioni organizzative;
- definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (*target*);
- calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento;
- analisi dello scostamento tra il valore *target* prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

Gli obiettivi strategici rappresentano un contributo alla realizzazione delle linee strategiche in cui si ripartisce la *performance* dell'Ateneo e si individuano funzioni, azioni e referenti, in una logica di orizzontalità e di forte sinergia capaci di corrispondere al processo di riorganizzazione e di semplificazione in via di realizzazione.

Un obiettivo strategico rappresenta una linea di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo. Dalla definizione emergono due aspetti fondanti:

- il carattere di linea di indirizzo degli obiettivi strategici, che rende di fatto tali obiettivi la naturale declinazione degli indirizzi ministeriali e della missione di Ateneo;
- la dimensione temporale di medio-lungo periodo, che fa degli obiettivi strategici dei punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

5.1 Gli indirizzi strategici

Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 28/2015 del 27 febbraio 2015

La programmazione strategica – nell’ambito della quale sono definite le linee di programmazione che guideranno l’Ateneo nei prossimi anni, che hanno come necessario presupposto la visione e la missione dell’Ateneo – rappresenta il quadro di riferimento per l’identificazione degli obiettivi strategici, ma anche più operativi, dell’amministrazione. Essa non può essere disgiunta da un continuo ed ampio coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del ciclo della *performance* e nell’implementazione del Sistema di misurazione e valutazione.

Il processo di programmazione strategica prevede alcuni passi fondamentali:

- 1) formulazione della visione e della missione;
- 2) definizione delle aree strategiche dell’Ateneo;
- 3) per ogni area, individuazione delle linee di programmazione strategica, che rappresentano le linee guida alle quali l’Ateneo intende fare riferimento;
- 4) articolazione delle linee di programmazione strategica in obiettivi per la *performance* organizzativa di Ateneo;
- 5) definizione degli obiettivi dirigenziali (*performance* individuale);
- 6) definizione di indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali.

La programmazione strategica dell’Ateneo rappresenta pertanto l’ambito nel quale sono declinate la visione e la missione e vengono delineati gli indirizzi strategici ed i macro-obiettivi dell’Ateneo nel medio periodo, organizzati attorno alle principali funzioni (ricerca, didattica, terza missione, internazionalizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse). La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi strategici è subordinata ad una chiara individuazione ed esplicitazione dei bisogni, da cui promanano la missione istituzionale dell’Ateneo, le priorità politiche e le strategie. Essa costituisce il punto di riferimento delle scelte degli anni futuri, congiuntamente ad altri documenti di programmazione, e risulta preziosa rispetto al ciclo della *performance* ed alla valutazione dei responsabili amministrativi e delle strutture.

L’intera attività pianificatoria di un Ateneo viene soprattutto ricondotta al programma del Rettore ed alla *mission* dell’Ateneo, per cui gli obiettivi di durata annuale o triennale assegnati al Direttore generale ed alle strutture organizzative derivano da obiettivi di più ampio respiro (sotto il profilo degli interessi coinvolti e delle attività o dei tempi di realizzazione) allocati nel programma del Rettore e da documenti strategici elaborati dagli organi di governo dell’Ateneo, salvaguardando il principio fondamentale della coerenza e correlazione tra i vari livelli di pianificazione e programmazione presenti in Ateneo.

A sostegno della stesura del Piano della *performance*, sono di seguito individuati gli indirizzi di programmazione strategica per il triennio 2015-2017, che hanno la prospettiva di inserire le azioni di consolidamento qualitativo dell’Ateneo già intraprese e quelle di sviluppo, particolarmente orientate ai settori strategici della ricerca, terza missione, internazionalizzazione, didattica e servizi agli studenti, all’interno di un piano strategico e programmatico che tracci la direzione da seguire; essi mirano quindi a garantire la salvaguardia dei servizi offerti e della loro qualità (per quanto riguarda sia la didattica che la ricerca e la realizzazione di opere tese a migliorare il grado di fruibilità delle varie sedi) e ad accrescere il ruolo dell’Ateneo come interlocutore privilegiato nei rapporti con tutti i soggetti pubblici e privati del territorio.

La formulazione del Piano si articolerà quindi nella declinazione delle linee d’indirizzo in termini di obiettivi strategici ed operativi, successivamente trasformati in linee d’azione, sostanziate in specifiche iniziative, per ciascuna delle quali saranno individuati i tempi d’attuazione e le disponibilità di risorse finanziarie e strumentali. Risulta al contempo essenziale che gli obiettivi operativi si compongano in un quadro unitario e integrato, consapevolmente condiviso. Integrazione e condivisione sono decisivi per evitare, in fase di implementazione, sovrapposizioni, lacune, interazioni negative tra le diverse iniziative.

La programmazione strategica ha per sua natura un’ottica di medio-lungo termine e deve mantenere nel tempo stabilità e continuità, salvo gli adeguamenti resi necessari da modifiche intervenute nel contesto in cui si opera o nelle risorse disponibili.



Coerentemente con i propri valori guida e gli indirizzi strategici, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha avviato un processo diretto a garantire la **qualità** in tutti i processi e nelle relazioni che essa gestisce:

- la qualità del processo formativo;
- la qualità della ricerca che, insieme con la formazione, rappresenta la funzione fondamentale dell'Università e costituisce anzi la premessa dell'insegnamento;
- la valorizzazione di iniziative funzionali alla "terza missione" dell'Università;
- l'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda il processo formativo, l'Ateneo intende mantenere la sua caratterizzazione generalista, con un'offerta articolata su molteplici ambiti disciplinari, e si propone di assicurare agli studenti una formazione adeguata alle esigenze della società fornendo servizi didattici, formativi, professionalizzanti e di supporto tali da soddisfare nel tempo le esigenze e le aspettative degli studenti e, più in generale, di tutti coloro che sono interessati alle ricadute formative della didattica universitaria (aziende, enti territoriali, ecc.). Per realizzare tale politica, i corsi di studio, le attività di supporto alla didattica e tutte le altre attività dell'Ateneo devono essere ideati, selezionati e progettati sulla base di obiettivi espliciti ed attentamente valutati e monitorati in base ad indicatori che consentano di stabilire il grado di conseguimento dei risultati attesi ed i livelli di soddisfazione conseguiti. Su queste basi l'attività formativa ed i servizi di supporto ad essa connessi dovranno essere periodicamente riesaminati e continuamente migliorati, adottando una logica di prevenzione e di controllo dei processi chiave e definendo in maniera chiara competenze e responsabilità.

Con riferimento alla ricerca, l'Ateneo si impegna a promuoverla sia con investimenti in infrastrutture (sedi, materiale bibliografico, strumentazioni), sia con azioni di sostegno dei Dipartimenti tese al supporto della ricerca di base ed applicata ed all'acquisizione di finanziamenti per il suo sviluppo, sia mediante le politiche di reclutamento e formazione del personale (docenti, ricercatori, tecnici), sia con il potenziamento degli assegni di ricerca e dei dottorati di ricerca. Particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione dei risultati della ricerca, come fattore di stimolo ed incentivazione e per garantire un più efficace utilizzo delle risorse.

Con riferimento alla terza missione, l'Ateneo si propone di essere particolarmente attento al tema del trasferimento tecnologico e della conoscenza, ed alla creazione di nuove imprese, in particolare agli *spin off*, nell'ambito di un ampliamento e rafforzamento delle interazioni già esistenti con il sistema produttivo. L'Ateneo intende inoltre, con adeguati servizi informativi ed amministrativi, sostenere i Dipartimenti ed i gruppi di ricerca nella promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico-privato, mirati all'innescio ed al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

Con riferimento all'internazionalizzazione, l'obiettivo è di favorire lo sviluppo di collaborazioni con Atenei esteri nel campo della ricerca e della didattica, di facilitare periodi di permanenza all'estero per attività di ricerca e di formazione di docenti e studenti, ed allo stesso tempo di favorire un programma di *visiting professor* in entrata ai quali affidare l'insegnamento di corsi in lingua, di accrescere il numero di studenti stranieri iscritti alle nostre attività formative, di contribuire a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

Per il perseguimento di questi obiettivi l'Università intende, in primo luogo, procedere alla riorganizzazione dei dipartimenti con una riduzione del loro numero dagli attuali otto a non più di cinque/sei strutture dipartimentali: la riorganizzazione dei Dipartimenti, che troverà compimento nel corso del 2015, rappresenta infatti una imperdibile occasione sia per migliorare ulteriormente i contenuti dell'offerta formativa sia per riprogettare le condizioni logistiche e strutturali dell'intero Ateneo, ponendo le basi per un migliore utilizzo degli spazi e per una puntuale definizione degli investimenti di carattere strutturale da porre in essere.

In secondo luogo, l'Ateneo intende avviare un monitoraggio continuo dell'attuale offerta formativa al fine di evidenziare la sostenibilità dei vari corsi di studio nel medio-lungo periodo e di valorizzare quelli con le maggiori potenzialità in termini di nuovi iscritti.

L'Ateneo intende inoltre creare un ambiente di lavoro improntato al miglioramento continuo ed a far condividere la suddetta politica da tutto il personale delle strutture interessate: i Dipartimenti, le Scuole, i Corsi di Studio, le strutture amministrative più o meno direttamente coinvolte nel processo formativo e nell'attività di ricerca. La *performance*, infatti, non va interpretata secondo una concezione statica, ma dinamica ed aperta ad una continua rivisitazione critica delle modalità organizzative in essere.

In questo quadro di riferimento l'Ateneo vuole impostare la propria attività sulla base di una programmazione formalizzata, che individui obiettivi, responsabilità e processi, il cui stato di attuazione sia monitorato e valutato con un'attenzione particolare alle azioni di miglioramento da intraprendere, reputando che alla base di qualsiasi azione organizzativa vi sia il ciclo virtuoso *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).

La misurazione della *performance* dovrà

- essere appropriata agli scopi dell'Ateneo;
- perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti;
- essere comprensiva dell'impegno al soddisfacimento dei requisiti ed al miglioramento continuo;
- essere comunicata e compresa all'interno dell'organizzazione;
- essere monitorata;
- prevedere una stima dei miglioramenti conseguibili, anche in rapporto agli scostamenti che si dovessero verificare tra obiettivi e risultati;
- tradursi in piani e programmi conseguenti alle indicazioni emerse.

Gli obiettivi operativi saranno stabiliti tenendo conto:

- ♦ degli scopi fondanti la *mission*;
- ♦ della politica per la qualità;
- ♦ delle risorse umane e finanziarie disponibili;
- ♦ di una stima dei miglioramenti conseguibili sulla base di dati acquisiti;
- ♦ della fattibilità di piani e programmi di sviluppo a breve termine.

Per quanto riguarda il **processo formativo**, gli obiettivi generali sono:

- promuovere le attività di continuità con la Scuola Superiore Secondaria, con adeguate attività di informazione ed orientamento;
- progettare e realizzare un'offerta formativa adeguata alla domanda degli studenti ed alle esigenze espresse da tutte le parti interessate al fine di garantire il successo nell'ambito del panorama formativo, comprese le attività di formazione continua, anche in un'ottica di *Life Learning Programme* (LLP) in accordo con gli enti bilaterali;
- individuare gli obiettivi formativi specifici dei corsi di studio ed i risultati di apprendimento attesi in base ai profili culturali delle figure da formare, tenendo conto anche dei fabbisogni espressi dal mondo del lavoro;
- perseguire il successo formativo mediante la predisposizione di piani di studio adeguati agli obiettivi generali stabiliti e l'assegnazione di adeguate risorse umane, tecniche e logistiche;
- facilitare e favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati con la predisposizione di servizi informativi e di supporto, facilitando il contatto diretto con le aziende (*Career Day*) ed agevolando la possibilità di effettuare tirocini e *stage* durante il percorso di studio;
- potenziare le relazioni con altri Paesi e realtà attraverso scambi interculturali per gli studenti;
- assicurare agli studenti ed alle famiglie attività e servizi trasparenti ed efficaci di informazione sull'offerta formativa e di reale sostegno alla didattica, che si caratterizzino e caratterizzino l'Ateneo per il valore aggiunto e distintivo;
- adottare infrastrutture adeguate ed aggiornate;
- favorire l'acquisizione di adeguate competenze professionali da parte del personale docente, dirigenziale ed amministrativo;
- assicurare la soddisfazione delle parti interessate (a partire dallo studente), valutando i risultati dei

servizi erogati, al fine di proporre e definirne il miglioramento del livello di qualità.

Per quanto riguarda l'**attività di ricerca**, la strategia dell'Ateneo si concretizza nei seguenti obiettivi:

- accrescere ulteriormente, mediante interventi di incentivazione, monitoraggio e valutazione, il numero di qualificate pubblicazioni scientifiche del personale docente dell'Ateneo;
- favorire lo scambio e la collaborazione internazionale per migliorare la qualità della ricerca e divenire polo di attrazione per ricercatori provenienti da tutto il mondo;
- contribuire all'avanzamento ed alla divulgazione della conoscenza attraverso l'organizzazione di conferenze, *workshops*, seminari;
- sostenere i giovani nei loro percorsi formativi e di ricerca;
- consentire ed incentivare, mediante servizi di supporto, la partecipazione a bandi internazionali e nazionali per il finanziamento della ricerca;
- favorire lo sviluppo di rapporti di collaborazione con le istituzioni politiche e culturali e con il sistema produttivo per la realizzazione ed il finanziamento di attività di ricerca applicata;
- migliorare e razionalizzare la dotazione delle infrastrutture per la ricerca (sedi, materiale bibliografico, strumentazioni);
- utilizzare parametri condivisi di valutazione della qualificazione scientifica, tenendo in considerazione le specificità dei diversi settori scientifici.

Per quanto riguarda la **terza missione**, la strategia dell'Ateneo si concretizzerà nei seguenti obiettivi:

- sostenere iniziative che favoriscano il trasferimento tecnologico e della conoscenza;
- promuovere, anche in collaborazione con enti esterni, la creazione di nuove imprese e, in particolare, di *spin off*;
- ampliare e rafforzare le interazioni già esistenti con il sistema produttivo e con il territorio, anche con la promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico-privato, mirati all'innescio ed al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

Per quanto riguarda l'**internazionalizzazione**, la strategia dell'Ateneo perseguirà i seguenti obiettivi:

- favorire lo sviluppo di collaborazioni con Atenei esteri nel campo della ricerca e della didattica;
- facilitare periodi di permanenza all'estero per attività di ricerca e di formazione di docenti e studenti;
- facilitare la permanenza in Ateneo di docenti di università estere per attività di ricerca e/o per affidare agli stessi insegnamenti in lingua previsti all'interno dei corsi di studio;
- accrescere il numero di studenti stranieri iscritti alle nostre attività formative, anche aumentando il numero di insegnamenti svolti in lingua inglese o in altre lingue estere;
- contribuire a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

La ridefinizione del nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione, tesa ad una più economica, efficace ed efficiente riallocazione delle funzioni amministrative, presuppone che nella riformulazione delle procedure si tenga conto dello specifico obiettivo del contenimento della spesa, della razionalizzazione e della semplificazione dell'attività amministrativa anche mediante la dematerializzazione e la **digitalizzazione** dei documenti amministrativi.

In tema di innovazione tecnologica si sono finora intraprese azioni tese ad incrementare le comunicazioni interne all'amministrazione in modalità telematiche (posta elettronica e rete *intranet*), a favorire la diffusione di servizi di *e-government* ed a garantire l'accesso sempre più ampio degli utenti ai servizi *on line*, anche attraverso la promozione di progetti finalizzati ad assicurare la totale trasparenza dei dati pubblici come parte di un più ampio concetto di *open data*, con l'obiettivo finale di consentire la piena *accountability* dell'azione politica ed il controllo sull'operato degli organi di vertice e di gestione

dell'Amministrazione.

Dopo l'intenso lavoro e le risorse dedicate al miglioramento dei servizi agli studenti, attraverso una sistematica introduzione di procedure *on line*, quali ad esempio la registrazione *on line* degli esami si intende ora completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (iscrizione *on line*, gestione piano di studi *on line*, decertificazione, ecc.) e potenziare i servizi telematici forniti agli stessi attraverso l'attuazione del progetto di didattica *on line* intrapreso dall'Ateneo anche in aderenza alle disposizioni legislative che impongono un'estensione sempre più ampia dell'informatizzazione.

Analoga attenzione sarà dedicata alla messa a regime per tutta l'offerta formativa di applicazioni che consentano la gestione dell'offerta formativa.

Nell'ambito della dematerializzazione e della semplificazione dei procedimenti saranno attuate tutte le procedure per l'emissione del mandato elettronico e per la fatturazione elettronica .

L'Amministrazione proseguirà inoltre il percorso di **riequilibrio economico e contenimento della spesa** mediante:

- la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo ed il relativo contenimento dei costi di gestione con il contestuale miglioramento della fruibilità dei servizi;
- l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), la riduzione degli sprechi, il perseguimento ed il monitoraggio del contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle specifiche voci di energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando contestualmente economie per liberare risorse da impiegare e reinvestire in servizi, ricerca e formazione.

La ritrovata solidità finanziaria dell'Ateneo consente di guardare con fiducia alle opportunità di nuovi progetti di investimento (es. efficientamento energetico, valorizzazione del patrimonio librario e del Fondo antico, ecc.), e contestualmente di valutare l'opportunità di alienare parte dei beni dell'azienda agraria e la possibilità di abbattere, in tutto o in parte, il mutuo contratto per far fronte al pregresso disavanzo accumulato a seguito del lungo processo di statizzazione. Al riguardo, una particolare attenzione sarà da porre circa l'utilizzo delle risorse che si libereranno nell'arco del prossimo triennio (per esempio, il trasferimento INPDAP legato alla procedura di statizzazione giunge a conclusione proprio nel 2015, facendo venir meno negli anni successivi un costo pari a poco più di un milione di euro).

La politica di razionalizzazione e di contenimento della spesa seguita negli ultimi anni dovrà essere convertita, in futuro, in politica di **valorizzazione delle risorse** esistenti, specie per quanto riguarda il personale (avanzamenti di carriera, stabilizzazione rapporti a termine ecc.). Ulteriori razionalizzazioni delle spese infatti dovrebbero essere orientate alla semplificazione, al miglioramento dei servizi, allo sviluppo di nuove aree strategiche di reperimento delle risorse (finanziamenti dal mondo delle imprese, internazionalizzazione, bandi Europei nell'ottica di Horizon 2020 ecc.).

In tutte le sue attività l'Ateneo avrà cura di garantire e promuovere, anche attraverso azioni positive, il principio delle **pari opportunità** e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasterà, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta. Si impegnerà ad assicurare un ambiente improntato al benessere organizzativo e a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Adotterà i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

A questi indirizzi strategici vanno aggiunti quelli più ampi e trasversali della **prevenzione della corruzione** e della **trasparenza**, per le cui finalità e modalità di realizzazione si rimanda rispettivamente al *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017* ed al *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017*.



Vi sono inoltre obiettivi funzionali al **miglioramento dell'efficacia e efficienza** delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso la stessa CiVIT (ora A.N.AC.) nella delibera n. 112/2010 puntualizza che "(...) fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della *performance* va inserita anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione". Rientrano in tale area strategica anche tutti gli adempimenti connessi alle nuove disposizioni normative in materia di contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico, programmazione triennale, miglioramento della qualità dei servizi, riduzione dei costi.

Gli indirizzi strategici sono stati declinati dopo averne verificato la coerenza con la nuova realtà statutaria dell'Ateneo, che ha assunto l'attuale organizzazione solo dall'inizio del 2013, con l'insediamento del nuovo Senato accademico e del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Per individuare gli indirizzi strategici dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto altresì riferimento ai principali documenti programmatici, tra i quali il bilancio di previsione 2015. Pertanto la successiva definizione degli obiettivi sarà coerente con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e terrà conto delle caratteristiche che essi devono avere, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, in base al quale tali obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- che apportano un miglioramento alla qualità dei servizi erogati e agli interventi;
- riferiti ad un arco temporale determinato (di norma un anno);
- confrontabili temporalmente all'interno della stessa Amministrazione;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici 2015-2017 saranno di particolare rilevanza non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni degli *stakeholders* ed alla missione istituzionale.

5.2 La *performance* organizzativa dell'Ateneo

La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 risiede nell'enucleazione del concetto di ***performance* organizzativa**. L'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. 150/2009, collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Essa consiste nel "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini".¹

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 ne pone i confini, in quanto essa concerne:

- ♦ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ♦ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

¹ Delibera CiVIT n. 112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della *performance*" - p. 3

- ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)
5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

Come già specificato nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, in considerazione di quanto sopra l'Ateneo ritiene utile che gli obiettivi generali legati alla *performance* organizzativa debbano coincidere con il diretto perseguimento di ciò che, ai sensi del complesso legislativo vigente, ne influenza significativamente le missioni istituzionali e ne determina il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento, determinando così una immediata coerenza tra la *performance* organizzativa e la strategia istituzionale complessiva dell'Ateneo. L'Ateneo intende pertanto pianificare i propri obiettivi legati alla *performance* organizzativa utilizzando alcuni indicatori di *outcome* in aree di misurazione ritenute prioritarie, le quali influenzano anche le azioni valutative di alcuni organismi esterni (ANVUR, MIUR, ecc.). La *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo stesso e delle sue componenti sarà pertanto tutta tesa al mantenimento e/o miglioramento dei valori ad essi associati.

L'Ateneo implementerà la rilevazione e/o il monitoraggio di un set di indicatori che, misurando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, sono in grado di permettere una corretta raffigurazione degli andamenti dei processi e di fornire una base empirica per la verifica della *performance* organizzativa, in termini di mantenimento e/o miglioramento dell'efficacia ed efficienza di alcuni ambiti relativi a diversi servizi, all'internazionalizzazione, all'equilibrio economico ed al contenimento della spesa, riducendo il rischio di elusione dei risultati.

I valori finali degli indicatori selezionati descriveranno la *performance* organizzativa dell'Ateneo, nonché del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità.

Nella tabella sotto riportata sono indicati gli indicatori quantitativi e qualitativi, con i relativi *target*, selezionati dall'Ateneo per l'anno 2015, in conformità ad alcuni di quelli, oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR, del MIUR e/o del Governo, che contribuiscono anche alla definizione delle quote di finanziamento che pervengono all'Ateneo:

| | TARGET 2015 | INDICATORE DI PERFORMANCE |
|--|-------------|---|
| Sostenibilità della spesa per il personale | < 80% | < 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0% |
| Indice di indebitamento | < 10% | < 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0% |

| | TARGET 2015 | INDICATORE DI PERFORMANCE |
|---|---|--|
| Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di numero di accessi | 12 milioni di visualizzazioni di pagina del sito web istituzionale | ≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80% |
| Rilevazione <i>likers</i> sul profilo <i>Facebook</i> dell'Ateneo | Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2014 | ≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80% |
| Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti | > 5% | $\geq 5\%$ = 100% $\geq 3\%$ = 90% $< 2\%$ = 80% |
| Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni | Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di AlmaLaurea | 1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80% |
| ISEF Ateneo | Superiore all'1% | $\geq 1,05$ = 100% ≥ 1 = 90% < 1 = 0% |
| Indice annuale di tempestività dei pagamenti | Indice annuale non superiore a 30 giorni | ≤ 15 giorni di ritardo = 100% > 15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo – 0% |

5.3 Gli obiettivi individuali del Direttore generale

Il Direttore generale svolgerà un ruolo di sostegno ed attuazione delle politiche decise dagli organi dell'Ateneo, ma nel contempo propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare. Il processo decisionale gestionale sarà tempestivo, efficace e tradurrà le linee strategiche dalla *mission* alla gestione tenendo conto dei seguenti requisiti:

- consapevolezza del contesto;
- condivisione tra strategia e gestione.

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009, gli obiettivi del Direttore generale sono definiti dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sulla base delle linee strategiche individuate dall'Ateneo. Gli obiettivi assegnati per l'anno 2015 dal Consiglio di Amministrazione al Direttore generale con delibera n. 104/2015 del 30/04/2015, ai sensi della delibera del C.d.A. n. 263 del 19 dicembre 2014, sono i seguenti:

1. Revisione del quadro ordinamentale interno in un'ottica di semplificazione e modernizzazione.
2. Riordino dei processi amministrativi interni, messa a regime del sistema di contabilità economico-patrimoniale e ridefinizione dell'organigramma con la micro organizzazione degli uffici e delle strutture decentrate, destinato a rendere chiare le responsabilità ed il flusso delle attività.
3. Pianificazione di un percorso formativo rivolto al *middle-management* dell'Ateneo sui temi della managerialità, della *leadership*, del lavoro in *team* e della comunicazione.
4. Creazione di una comunità di primi livelli amministrativi in grado di condividere percorsi comuni e favorire un'identità di gruppo attraverso la nascita di nuovi meccanismi relazionali.
5. Accompagnamento della filiera di riorganizzazione dei Dipartimenti attraverso la relativa ridefinizione dei processi organizzativi, degli assetti e dell'allocazione del personale.



Al termine dell'anno il Direttore generale presenterà al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che sarà da questi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni.

5.4 Gli obiettivi operativi

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce gli obiettivi operativi, definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) ed individuando le risorse (economiche, strumentali ed umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte. La presenza del termine "operativo" sta ad indicare una chiara volontà nel conferire concretezza agli intenti dell'Ateneo. Pertanto un obiettivo operativo specifica un obiettivo strategico: se gli obiettivi strategici indicano una direzione, gli obiettivi operativi esplicitano le mete (il "dove") che l'Ateneo intende raggiungere. L'insieme degli obiettivi operativi non è mai una mera elencazione di tutta l'attività delle unità organizzative, ma sono individuati gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato.

Nella scelta degli obiettivi si è tenuto conto dei criteri in base al quale definire un obiettivo, riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholders*) e Temporalmente definito.

Nella scelta degli obiettivi l'Ateneo ha optato a volte anche per generali obiettivi di efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, in considerazione di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Ciò in considerazione dell'esistenza di numerose attività ordinarie, per le quali non esistono particolari *target* da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o sulla base di disposizioni normative.

Così come dalla strategia derivano gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi/compiti ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

La linea d'azione concorre al raggiungimento di uno specifico obiettivo operativo suggerendone un percorso di attuazione (il "come"): è questo il livello in cui si intrecciano disegno politico e quotidiana gestione degli organi accademici e delle strutture. Essa è inoltre riferibile ad uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione. Nonostante si concentrino su tematiche dettagliate, le linee d'azione hanno il compito di suggerire alle diverse strutture percorsi di realizzazione virtuosi, lasciando una certa autonomia di scelta sui singoli progetti.

5.5 Attribuzione degli obiettivi alle strutture

Gli indirizzi strategici determinati dagli organi di indirizzo politico sono realizzabili attraverso le strutture dell'Amministrazione centrale e quelle periferiche. Dalla definizione degli obiettivi strategici, attribuiti alla responsabilità complessiva del Direttore generale, si passa pertanto all'individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi e degli uffici dell'Ateneo cui attribuire gli obiettivi operativi e le relative azioni concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, secondo la responsabilità organizzativa di riferimento e secondo gli obiettivi strategici che perseguono.

Alcuni obiettivi hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative. Essi sono pertanto declinati per area di riferimento e per struttura di competenza e costituiscono il disegno complessivo di un insieme di azioni che saranno poi esplicitate nei singoli uffici con obiettivi specifici che devono trovare coerenza con il programma



complessivo dell'Ateneo. Nella gestione dei processi l'integrazione dei comportamenti organizzativi esistenti all'interno delle strutture organizzative rappresenta una modalità indispensabile ed un obiettivo comune alla struttura nel suo complesso. In tal senso occorre adottare misure organizzative e modalità di coordinamento orientate all'integrazione dei comportamenti nei processi interdisciplinari ed adeguate forme di partecipazione e comunicazione interna.

Il Direttore generale, attraverso un processo di concertazione/negoziatura di tipo *top down*, formula ed assegna a ciascun responsabile delle Aree e/o Settori, Servizi e degli Uffici dell'Amministrazione centrale, nonché ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti ed ai Segretari didattici delle Scuole, per una condivisione degli stessi, gli obiettivi strategici ed operativi declinati in linee d'azione, definendo così gli obiettivi specifici di ciascun titolare di posizione organizzativa.

Il Direttore generale ha cura di assegnare al personale dirigente ed al personale della categoria EP e D con incarichi di responsabilità specifici obiettivi operativi relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e di adeguare tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata ed al *Piano di prevenzione della corruzione 2015-2017* ed al *Programma per la trasparenza e l'integrità 2015-2017*.

La definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi individuali da parte della Direzione generale per la realizzazione degli obiettivi individuati nel presente piano per il contributo che ciascuno dovrà dare al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo (secondo una logica "a cascata", di coerenza verticale ed orizzontale degli obiettivi) è schematizzata nelle schede riportate nell'allegato 1.

Le schede di valutazione per l'anno 2015 sono individuate nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, del quale è data informazione alla Rappresentanza Sindacale Unitaria.

6. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La redazione del Piano della *performance* per il triennio 2015-2017 nasce dalla volontà del Rettore e del Direttore generale di perseguire un percorso volto a migliorare la capacità di soddisfare in maniera sempre più efficace ed efficiente i bisogni dei diversi portatori di interesse interni ed esterni dell'Università, pur in presenza dei tagli alle risorse imposti dalle politiche di finanza pubblica degli ultimi anni. Il Piano della *performance* identifica dunque obiettivi strategici ed operativi che "guidano" l'intera organizzazione e le singole persone che in essa operano al perseguimento di livelli di *performance* migliori e rispondenti alle esigenze degli *stakeholders*.

Il processo di redazione del Piano della *performance* si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno ed interno;
- 2) Identificazione degli obiettivi strategici e delle strategie da parte del Consiglio di Amministrazione, sulla base del Programma elettorale del Rettore, delle aspettative degli *stakeholders*, dei documenti di programmazione economico-finanziaria e strategica dell'Ateneo e di quelli di rendicontazione e monitoraggio, nonché dei punti di forza e i punti di debolezza emersi dall'analisi di contesto, in coerenza con le modifiche statutarie;
- 3) Definizione degli obiettivi operativi annuali.

Come già accennato, il personale dirigente e/o della categoria EP o D titolari di incarichi di responsabilità dell'Ateneo partecipano in un processo di concertazione con il Direttore generale per la definizione degli obiettivi operativi e delle linee di azione di competenza. In particolare le singole linee d'azione sono proposte dai titolari di posizioni organizzative e, quindi, vagliate e concordate in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire.

Il presente Piano sarà pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente", sotto-sezione *Performance*.

6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo

Le strategie e i relativi obiettivi strategici sono stati definiti da Rettore e dal Consiglio di Amministrazione. Gli obiettivi operativi sono stati delineati dal Direttore Generale con la collaborazione dei titolari di posizione organizzativa

Il Piano della *performance* è stato redatto a cura dell'Ufficio Controllo di gestione. La definizione dell'identità dell'organizzazione è tratta dallo Statuto di Ateneo. L'analisi del contesto esterno ed interno è stata condotta attraverso l'esame della normativa, la consultazione delle banche dati interne e ministeriali e l'analisi dei principali *ranking* nazionali e internazionali.

Ogni anno, secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009, successivamente all'adozione del documento di bilancio previsionale di esercizio, sarà redatto il Piano della *performance* triennale sulla base di una revisione ed aggiornamento del piano precedente.

Si prevede un sistematico monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi, finalizzato ad una puntuale ricognizione delle criticità riscontrate, che consentirà anche di interloquire in tal senso con il Nucleo di Valutazione / OIV, acquisendo dallo stesso preziosi contributi durante l'arco della gestione annuale.

La comunicazione del Piano all'interno e all'esterno dell'Ateneo avviene tramite la sua pubblicazione sul portale di Ateneo.

Per una più analitica descrizione delle fasi, dei soggetti e dei tempi del processo si rinvia al *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*.

6.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il d.lgs. n. 150/2009 prevede che la definizione degli obiettivi debba avvenire in maniera integrata con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ricercando le opportune modalità. Per l'Ateneo la predisposizione e adozione del Piano della *performance*, documento programmatico triennale che rientra nel Ciclo di gestione della *performance*, rappresenta un'occasione per ricercare il raccordo con gli strumenti di programmazione finanziaria, con le scelte legate alle politiche di bilancio, ed in particolare con le politiche di acquisizione e di impiego delle risorse finanziarie, analizzando le soluzioni organizzative e gestionali più opportune ed efficaci in termini di integrazione e coordinamento fra sistemi informativi di supporto, soggetti, tempi e contenuti, anche in una prospettiva pluriennale.

È in fase di avvio all'interno dell'Ateneo una riflessione che condurrà ad una "sessione programmatoria", sia economico-finanziaria sia delle *performance* organizzative, con l'obiettivo di rendere coerenti ed allineare le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione. Nel rispetto del Ciclo di gestione della *performance* sono, inoltre, previsti e calendarizzati adeguati momenti di verifica *in itinere* della gestione per attivare eventuali interventi correttivi.

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, prevista tra l'altro anche dalla legge n. 240/2010 ed anticipata dall'Ateneo urbinato fin dal 2013, costituiscono una grande opportunità affinché l'Ateneo possa organizzare i propri sistemi di *budgeting*, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica di una più efficace integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*.

Il bilancio di previsione 2015 è stato predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel presente piano. Di ciò se ne dà evidenza nel Bilancio di Previsione per l'esercizio finanziario 2015 e nel Bilancio pluriennale di previsione 2015-2017.

Gli obiettivi individuati ed assegnati sono stati definiti e focalizzati sulle aree strategiche precedentemente richiamate tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli. Per garantire la sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo, presso le

Strutture organizzative dell'Ateneo (Dipartimenti ed articolazioni delle Aree, dei Servizi e Settori dell'Amministrazione centrale) sono allocate le risorse necessarie.

6.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

Come indicato nelle disposizioni generali del d.lgs. n. 150/2009, al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi, le amministrazioni pubbliche si adoperano per la valorizzazione dei risultati e delle *performance*, attivando un processo di miglioramento continuo definito come "Ciclo della *performance*", che si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ed alla valutazione della *performance* declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri) ed individuale.

Il ciclo di gestione della *performance*, a norma dell'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Per una compiuta realizzazione del suddetto processo, all'interno del medesimo decreto sono individuati i documenti a supporto, in particolare:

- ♦ il "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*": il documento in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione (aggiornato all'occorrenza);
- ♦ il "*Piano della performance*": il documento nel cui ambito le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire (adottato ogni anno entro il 31 gennaio);
- ♦ la "*Relazione sulla performance*": il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della *performance* (redatta entro il 30 giugno di ogni anno);
- ♦ il "*Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*": il documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti citati sopra) circa il funzionamento dell'Ateneo ed i risultati raggiunti (adottato e da aggiornare annualmente).

In sostanza, il Ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output* ed *outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- ♦ le amministrazioni innovino la propria cultura ed i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- ♦ i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholders*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- ♦ il collegamento tra retribuzione e *performance* sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della *performance* ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Urbino:



- ♦ il rafforzamento dei legami tra politiche, strategia ed operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ♦ la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, che richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- ♦ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche ed azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- ♦ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* a livello sia organizzativo sia individuale.

In merito alle azioni per il miglioramento della *performance* organizzativa, l'Ateneo intende continuare a portare avanti in futuro progetti di indagine sul benessere organizzativo, sullo *stress* lavoro-correlato e sul clima organizzativo: conoscere gli "ambienti" all'interno dell'Ateneo per individuare eventuali situazioni di *stress* organizzativo, e quindi anche della presenza o meno di benessere, aiuta la dirigenza ad effettuare le opportune valutazioni in termini di azioni correttive.

Per quanto riguarda l'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione, l'Ateneo ha rielaborato il documento con i presupposti ed i criteri fondamentali per garantire il processo in modo coordinato e coerente con quanto previsto dalla normativa.

È possibile inoltre ipotizzare alcuni elementi di attenzione che, in prospettiva, potranno rappresentare future azioni di miglioramento:

- implementazione strutturata di indagini di *customer satisfaction*, sia con gli utenti esterni sia con gli utenti interni che usufruiscono dei servizi dell'Ateneo, sia didattici sia amministrativi, determinando degli *standard* nei servizi;
- attivazione di percorsi formativi ed informativi sul Ciclo di gestione della *performance* e sulla valutazione per coloro che, avendo un incarico di responsabilità, svolgeranno il ruolo di pianificatori e valutatori e per tutto il personale tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di cambiamento del sistema e degli strumenti, al fine di favorire la diffusione di una cultura della valutazione e per predisporre un percorso condiviso di crescita delle competenze professionali;
- realizzazione dell'indagine sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati, così come richiesto dal d.lgs. n. 150/2009.

ALLEGATO 1

Schede di assegnazione obiettivi individuali
al personale della categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità

..... O M I S S I S

