



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova

Piano della performance dell' Università degli studi di Macerata

Aggiornamento 2015

Indice

1. Presentazione dell'aggiornamento 2015 del Piano della Performance.....	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni.....	4
3. Identità.....	4
4. Analisi del contesto	6
5. Gli obiettivi strategici dell'Università degli studi di Macerata e la riclassificazione per missioni e programmi.....	11
6. Il sistema di traduzione dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	13
7. Il Ciclo di gestione della performance e la redazione del Piano.....	19
8. Il piano della performance e la programmazione economico finanziaria.....	20
9. Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance.....	22

Indice delle tabelle

TABELLA 1 -ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: OPPORTUNITÀ E MINACCE	8
TABELLA 2 - ANALISI DEL CONTESTO INTERNO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA.....	9
TABELLA 3- PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2013-2015 DELL'UNIVERSITÀ DI MACERATA.....	12
TABELLA 4- IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	19
TABELLA 5 - OBIETTIVI/ AZIONI OPERATIVE ASSEGNATI AL DIRETTORE GENERALE E AI RESPONSABILI DI STRUTTURA PER IL 2015.....	23

1. **Presentazione dell'aggiornamento 2015 del Piano della Performance**

Il presente documento ha ad oggetto l'aggiornamento relativo all'anno 2015 del Piano della performance dell'Università degli Studi di Macerata (di seguito denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, oltre che con riferimento alle principali delibere CIVIT – ora ANAC– in materia.

Nell'ottica del processo di integrazione e di raccordo avviato già dallo scorso anno con gli altri strumenti di programmazione, quali in particolare il Piano strategico 2013-2018, il Bilancio unico di Ateneo di previsione e la Programmazione triennale 2013-2015, il Piano della performance esplicita nel presente documento la declinazione degli obiettivi operativi con riferimento all'anno 2015, definendo le singole azioni da compiere, fissando le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Il presente Piano rappresenta dunque una sintesi concreta di tale impianto programmatico e si pone in linea di continuità rispetto al Piano della performance adottato dagli organi di governo di Ateneo; di seguito si riportano le revisioni ritenute qualificanti e rilevanti per l'anno 2015, rinviando per le parti sostanzialmente invariate alla precedente versione del Piano.

Come lo scorso anno, l'aggiornamento del Piano 2015 ha come riferimento un orizzonte temporale annuale e adotta una logica di trasversalità e forte sinergia che evidenzia come gli obiettivi di vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al mandato istituzionale e quindi alla *mission* dell'Ateneo.

Il Piano illustra inoltre gli indicatori con cui si intende misurare e valutare il raggiungimento dei risultati attesi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui ci si prefigge di giungere. In particolare, per il 2015, gli indicatori di riferimento sono stati condivisi con il Nucleo di valutazione e definiti in stretto raccordo con quelli ministeriali riferibili alla Programmazione triennale 2013- 2015.

Nell'aggiornamento del Piano 2015 vengono infine individuati ed assegnati gli obiettivi strategico/operativi annuali specifici della funzione di Direttore Generale, contenuti nel numero e misurabili in termini di risultati, fortemente collegati alle macro-azioni già previste dal Piano Strategico di Ateneo 2013-2018.

Per tutti gli obiettivi/azioni operative è stata fissata una scadenza al 31 dicembre 2015; ciò in considerazione del fatto che il ciclo di valutazione della performance si svolge con cadenza annuale (12 mesi di attività).

2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

Si rinvia al *Piano performance 2013-2015* approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 marzo 2013.

3. Identità

3.1 L'Università di Macerata "in cifre" (Fonte: Ufficio pianificazione, innovazione e controllo di gestione)

PERSONALE DOCENTE (al 31.12.2014)	
Professori Ordinari	74
Professori Associati	91
Ricercatori Universitari a tempo indeterminato	121
Totale	286

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO (al 31.12.2014)	
Dirigenti	1
Cat. EP	13
Cat. D	83
Cat. C	172
Cat. B	6
CEL	7
Totale	281

POPOLAZIONE STUDENTESCA	
Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea a.a. 2013/2014	
Iscritti (al 31.07.2014)	9.959
di cui immatricolati (al 31.07.2014)	1.543
Iscritti corsi post-laurea a.a. 2013/2014	
corsi di dottorato (al 13.12.2014)	168
scuole di specializzazione(al 31.12.2014)	104

OFFERTA DIDATTICA A.A. 2013/2014 NUMERO CORSI ATTIVATI	
corsi di laurea triennale	13
corsi di laurea magistrale	15
corsi di laurea a ciclo unico	2
corsi di dottorato	6
corsi di specializzazione	3
corsi ante riforma	--

MOBILITA' STUDENTESCA (relativa anno 2013/2014)	
Accordi bilaterali Erasmus	377
Borse Erasmus	683
Studenti italiani <i>outgoing</i>	246
Studenti stranieri <i>incoming</i>	201
Studenti italiani-stage (Placement)	85

3.2 Mandato istituzionale e Missione

Si rinvia al Piano strategico dell'Università di Macerata con riferimento al quinquennio 2013-2018, predisposto dalla prof.ssa Katia Giusepponi ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 settembre 2013.

4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente socio- economico- culturale in cui l'Ateneo si trova ad operare. Tali variabili sono definite "opportunità" quando rappresentano aspetti di contesto favorevoli per il miglioramento della performance e "minacce" laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate. Nell'ambito del quadro generale già delineato nel Piano, fra le principali criticità del sistema universitario e dunque anche dell'Ateneo di Macerata, si ravvisa prioritariamente l'incertezza sul fronte del finanziamento del sistema universitario. La progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e l'introduzione di un nuovo modello di ripartizione, che prevede una rivoluzione nell'assegnazione del fondo stesso, fanno sì che una vera pianificazione pluriennale delle attività non possa essere effettuata legando, ad esempio, le performance al bilancio laddove vive uno scenario di incertezza nell'assegnazione dei fondi.

Gli interventi normativi 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.

Tabella 1 -Analisi del contesto esterno: opportunità e minacce

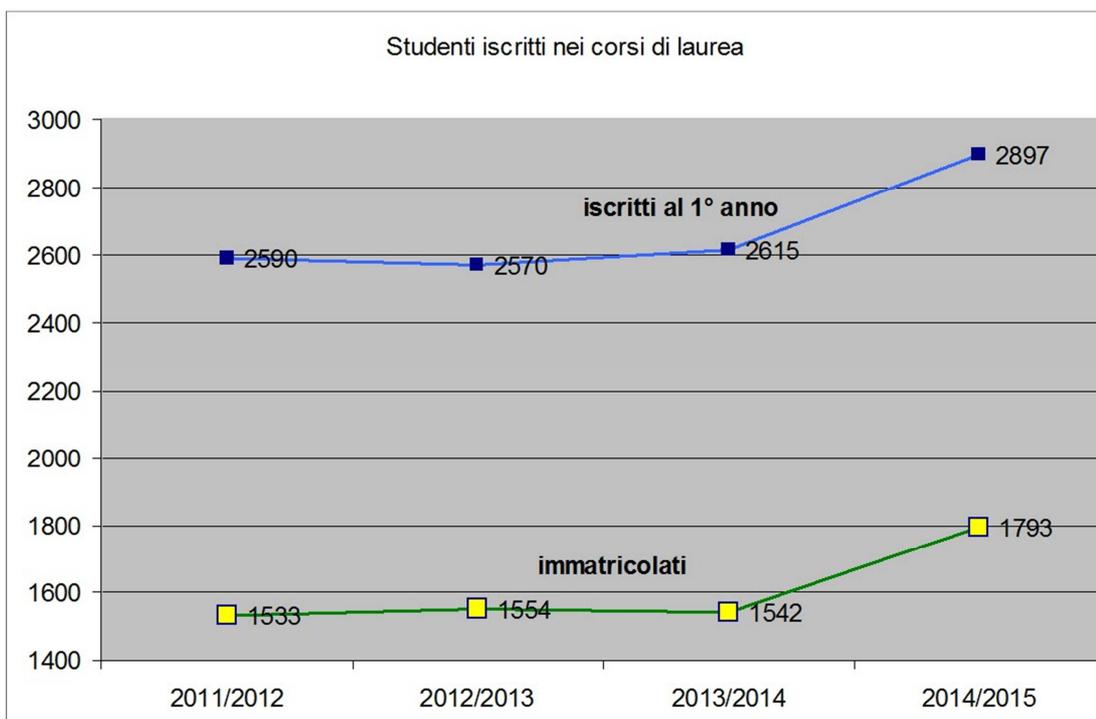
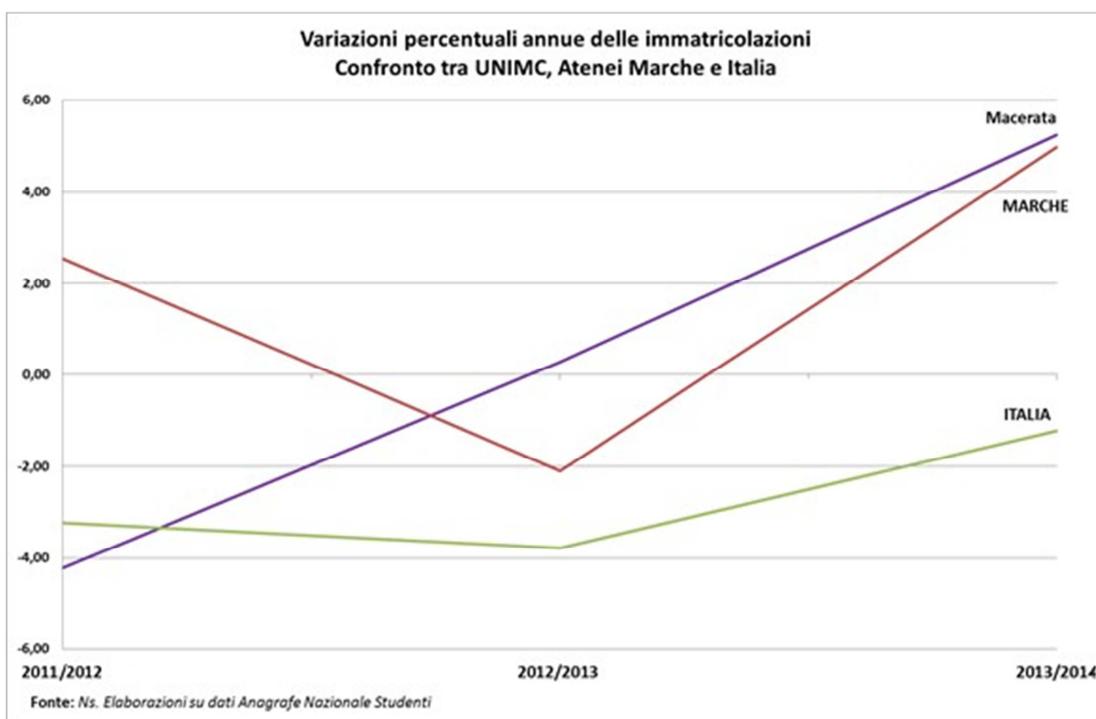
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">- Accordi in essere con università straniere- Ciclo di gestione della performance come opportunità per migliorare il livello dei servizi- Il bilancio unico previsto dalla legge n. 240/2010 come opportunità per superare la separazione organizzativa centro/periferia- Sistema integrato AVA quale strumento di analisi dei propri punti di forza e debolezza e per l'avvio di strategie volte a migliorare costantemente la qualità dell'offerta didattica e delle attività di ricerca.- Nuovo esercizio 2011-2014 di valutazione nazionale della ricerca- Radicamento nel territorio- Collegamenti e sinergie regionali- Qualità della vita in città	<ul style="list-style-type: none">- Finanziamenti pubblici fortemente decrescenti- Ulteriore proroga del blocco dei contratti per il personale docente e amministrativo e congelamento dei salari e degli scatti di anzianità- Limitazioni al ricorso a forme di lavoro flessibile- Limitazione del turnover al 50% delle cessazioni dell'anno precedente con introduzione di un insieme di requisiti vincolanti e obbligatori.- Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di breve respiro, dettate dal mero contenimento della spesa pubblica- Paese in ritardo negli investimenti per la ricerca- Indebolimento dell'autorevolezza universitaria- Problema strategico del trasporto

4.2 Analisi del contesto interno

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

Come citato nella relazione del Magnifico Rettore nella cerimonia inaugurale dell'anno accademico 2014/2015, in anni difficili quali 2011-12, 2012-13, 2013-14, l'Università di Macerata ha conseguito un segno positivo nelle immatricolazioni, crescita tanto più incoraggiante se messa a confronto con i dati marchigiani e nazionali.

Tale tendenza è confermata positivamente dai dati relativi alle immatricolazioni dell'a.a. in corso.



Nota: i dati dell'A.A. 2014/2015 sono al 20/01/2015 mentre quelli degli A.A. precedenti sono al 31/7.

Fonte: Ufficio pianificazione, innovazione e controllo di gestione

“Questa tendenza è a nostro avviso da ascrivere a vari fattori: alla nostra sempre più riconosciuta specializzazione, al costante consolidamento qualitativo dei corsi, al miglioramento dei servizi agli studenti, al processo di forte internazionalizzazione che ci pone in posizione ottimale nell’ambito del programma Erasmus, all’offerta già considerevole di lauree internazionali a doppio titolo e in inglese. Le due principali classifiche nazionali riconoscono gli sforzi fatti e i risultati raggiunti. L’autorevole classifica del Sole 24 ore ci colloca al 16° posto su 61 Atenei statali, con risultati eccellenti nel campo della ricerca. La Guida Repubblica-Censis ha confermato i dati già lusinghieri: 6° nella classifica degli Atenei medi, davanti ad Università di riconosciuta autorevolezza, e in posizione molto buona per tutti i nostri corsi di laurea: ancora primi in Italia per Giurisprudenza, secondi per Scienze dell’educazione e della formazione; nelle prime dieci posizioni per tutti i restanti. Sono dati da accogliere, come sempre, con spirito critico e come stimolo a migliorare.”¹

Le lauree migliori in Italia

Fonte: **Grande Guida Censis-Repubblica 2014-2015**
MEDI ATENEI da 10.000 a 20.000 iscritti

1	SIENA
2	TRENTO
3	TRIESTE
4	MODENA R.
5	SASSARI
6	MACERATA
7	MARCHE POLITECNICA
8	UDINE
9	BRESCIA
10	FERRARA
11	URBINO
12	VENEZIA CA' FOSCARI
13	BERGAMO
14	NAPOLI ORIENT.
15	NAPOLI PARTENOPE

Le migliori Università italiane

Fonte: **Sole 24 Ore.**
Indagine sulla qualità degli Atenei 2014-2015

16° su 61 ATENEI

L'Università di Macerata si conferma tra i migliori atenei italiani grazie alla qualità della ricerca, alla mobilità internazionale dei propri studenti, alle borse di studio e agli ottimi giudizi ottenuti dall'alta formazione.

E' il quadro che emerge dalle classifiche 2014 del Sole 24 Ore sulla qualità universitaria italiana.

L'Ateneo è il 16° sui 61 atenei italiani statali.



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

¹ Cfr. “Un Ateneo a responsabilità sociale”, Relazione del Magnifico Rettore prof. Luigi Lacchè all’inaugurazione dell’ anno accademico 2014/2015

Tabella 2 - Analisi del contesto interno: punti di forza e di debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">- Introduzione della contabilità economico patrimoniale quale strumento per rafforzare ulteriormente l'efficienza- La specializzazione come fattore rilevante di sviluppo e miglioramento- Trend di crescita e consolidamento nell'ambito dei progetti europei e nei programmi di mobilità internazionale- Attivazione dei poli interdisciplinari di ricerca e dell'asse dedicato alla Macroregione adriatico-ionica- Implementazione del sistema integrato AVA quale stimolo per abbracciare la cultura della programmazione e valutazione- Risultati conseguiti nell'ambito della VQR 2004/2010- Ampliamento dell'offerta di alloggi per studenti- Avvio del progetto "Collegio M.Ricci"- Consolidamento del ruolo primario dell'Istituto Confucio e del China Center- Funzionalità della dimensione medio-piccola per corrispondere alla "particolare cura dello studente".	<ul style="list-style-type: none">- Basso turn-over del personale- Presenza di docenti e ricercatori non attivi- Esigenza di incrementare il numero di studenti stranieri- Necessità di migliorare lo sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi interateneo e internazionali- Insufficiente presenza di organismi di raccordo università-impresa

Si rinvia al Piano strategico 2013/2018 per una compiuta analisi in merito al "Contesto di riferimento" con riguardo ai punti di forza, opportunità, aree di migliorabilità, fattori di rischio.

5. Gli obiettivi strategici dell'Università degli studi di Macerata e la riclassificazione per missioni e programmi

Relativamente alla corrispondenza tra le specifiche missioni e gli specifici programmi individuati per le università pubbliche e gli obiettivi strategici del nostro Ateneo individuati nel Piano Strategico 2013-2018 e alla correlazione degli obiettivi strategici dell'Università di Macerata con le azioni di sistema della programmazione delle Università per il triennio 2013-2015 si rinvia al Piano performance- aggiornamento 2014.

Nell'ambito della Programmazione Triennale 2013-2015, l'Ateneo ha basato il suo programma su una serie di indicatori che riflettessero le linee di intervento, le azioni e gli obiettivi di sistema declinati dal Ministero, dando anche un target di riferimento per gli anni considerati così come si evince dalla tabella seguente.

Il Piano in oggetto, in quanto ricadente nel periodo di adozione della Programmazione triennale 2013-2015 e in coerenza con le linee generali di indirizzo in esso contenute, ha quindi assunto alcuni di questi ultimi quali riferimento per gli obiettivi di performance 2015.

Tabella 3 : Programmazione triennale 2013-2015 dell'Università di Macerata

Decreto MiUR			Programma UNIMC			
Obiettivi di sistema	Azioni	Linee di intervento	Indicatori			
			Descrizione	Livello iniziale 2013	Target 2014	Target 2015
PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	1 - Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti	a - Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,462	0,500	0,55
			Proporzione di laureati occupati ad un anno dal titolo	51,000	51,000	53,00
		b - Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Numero di processi amministrativi dematerializzati.	2	5	8
			Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	ND	SI	SI
	2 - Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	a - Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre mesi.	0	10	10
			c - Attrazione di studenti stranieri	Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	0,002	0,020
		Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in lingua straniera.		0,000	0,030	0,05
		d - Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi in lingua straniera di I, II e III livello anche in collaborazione con Atenei di altri Paesi con rilascio del Titolo Congiunto e/o del Doppio Titolo	Numero corsi di Laurea Magistrale internazionali (LM) con titolo congiunto, titolo doppio o titolo multiplo	0	1	2
			Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti in lingua straniera	0	1	3
		e - Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	Numero di studenti in mobilità all'estero	170		180
Potenziamento della mobilità a sostegno di periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti	0,018			0,02		
DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	3 - Riassetto dell'offerta formativa da realizzarsi attraverso uno o più dei seguenti interventi	b - Riduzione del numero di corsi di laurea e di laurea magistrale attivati presso sedi universitarie decentrate non sorretti da adeguati standard di sostenibilità finanziaria, numerosità di studenti, requisiti di docenza, delle infrastrutture e di qualità della didattica e della ricerca	Numero di corsi di studio (L, LMCU, LM) presenti in sedi decentrate	4	2	2

6. Il sistema di traduzione dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Seguendo la mappa logica dell'albero della performance dell'Università di Macerata², gli obiettivi strategici sono stati tradotti in specifici obiettivi operativi delle strutture e dei loro Responsabili, al fine di definire compiutamente le singole azioni da compiere, fissandone le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Per la predisposizione del Piano delle performance le singole Strutture organizzative hanno formulato proposte di azioni ritenute maggiormente qualificanti e funzionali con riguardo agli obiettivi di riferimento e i relativi indicatori esplicitati con un'apposita nota del Direttore Generale.

Le azioni proposte sono state valutate, coordinate e, ove necessario, modificate dalla Direzione Generale in un processo di confronto.

In particolare per l'anno 2015 sono stati individuati gli obiettivi operativi prioritari che vengono di seguito illustrati; si tratta di obiettivi ritenuti maggiormente significativi per il raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato e da intendere quali "macro-ambiti di intervento" nella prospettiva di un consolidamento qualitativo delle azioni già intraprese e di quelle di sviluppo, particolarmente orientate ai settori strategici d'Ateneo.

Va tenuto conto del fatto che essi hanno spesso 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 e che devono trovare coerenza con il programma dell'Ateneo.

Nella gestione dei processi l'integrazione delle competenze 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 delle

² Cfr "*Piano della Performance – Aggiornamento 2014*", Figura 2 - L'albero della performance dell'Università degli studi di Macerata.

competenze sui processi interdisciplinari ed adeguate forme di partecipazione, collaborazione e comunicazione interna.

a) Miglioramento del servizio degli studenti

Il Piano strategico d’Ateneo individua chiaramente il tema “*Curare lo studente in modo speciale*” così come l’importanza strategica di “*Garantire servizi di supporto e promuovere ambienti funzionali al pieno sviluppo dell’esperienza formativa e della vita sociale dello studente*”.

Con riguardo al 2015 si tratta di elaborare ed attuare un organico piano di azione funzionale a:

a) fare di UNIMC uno degli Atenei italiani più sensibili e dinamici nella cura dello studente, con effetti sul piano dell’immagine dell’Ateneo (“*a Macerata ci seguono davvero*”) e quindi anche in termini di consolidamento del numero e della provenienza degli studenti immatricolati e iscritti;

b) avviare una politica di Ateneo volta ad aumentare il numero di studenti regolari (in corso), intervenendo sul parametro ministeriale che da qui al 2018 stabilirà per intero la quota base del FFO degli Atenei, implementando una logica di “monitoraggio” delle coorti di studenti più irregolari (secondo una logica di *profiling*)

c) avviare il progetto “I care” volto a rafforzare tutte le politiche di “cura” degli studenti, con il potenziamento del tutorato individuale, a partire dalle matricole e dagli iscritti al primo anno 2015-2016, con specifiche azioni di “recupero” verso categorie di studenti fuori corso.

Indicatore	Dati di riferimento per indicatore	Target 2015
Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o della laurea magistrale a ciclo unico avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1	https://ateneo.cineca.it/pro3	0,55
Numero studenti regolari in corso sul numero degli studenti iscritti	http://cruscottoateneo.cineca.it	0,70

b) Consolidamento e sviluppo/miglioramento continuo della qualità di Ateneo

Relativamente alla didattica, si tratta di garantire l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio, con particolare riferimento a tutti gli adempimenti connessi all'autocandidatura dell'Ateneo per il processo di valutazione AVA con relativa visita delle CEV (Commissioni Esperti Valutazione) prevista nella settimana 13-17 Aprile 2015.

Relativamente alla ricerca è necessario garantire l'implementazione del sistema AVA attraverso la procedura SUA-Rd e l'avvio del processo di formalizzazione della qualità della ricerca d'Ateneo, mediante l'aggiornamento del manuale di qualità che, al momento, includa le sole procedure inerenti la didattica entro la fine del mese di febbraio, data dalla quale le CEV inizieranno l'analisi on-desk dell'Ateneo.

Tali procedure prevedono 4 livelli di accreditamento con conseguenti ulteriori azioni da intraprendere: pienamente positivo (livello 1), soddisfacente (livello 2), con riserve (livello 3) e insoddisfacente (livello 4). Il livello minimo che l'Ateneo intende raggiungere è quello di soddisfacente (livello 2) che consegue alla piena soddisfazione dei requisiti per l'accreditamento iniziale, soddisfazione a livello soglia dei requisiti 1-5, soddisfazione a livello soglia dei requisiti relativi dei corsi erogati a distanza (sezione F.2.3.6)

c) Potenziamento del grado di attrattività delle lauree magistrali e della dimensione internazionale della didattica.

Nell'ambito delle strategie e degli indirizzi del Piano Strategico della prospettiva e della didattica, avviare un progetto per rafforzare le lauree magistrali biennali del nostro Ateneo. L'obiettivo è stimolare azioni volte ad aumentare il numero di iscritti alle lauree magistrali biennali, con un lavoro

specifico per potenziare il grado di attrattività verso le magistrali (in particolare di studenti italiani con laurea triennale di altro Ateneo e di studenti stranieri con diploma estero di laurea).

Indicatore	Dati di riferimento per indicatore	Target 2015
Proporzione di iscritti al primo anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	https://mia.unimc.it/	0,13
Proporzione di studenti stranieri immatricolati ai corsi di studio in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	https://ateneo.cineca.it/pro3	0,03
Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale in possesso di titolo di studio conseguito all'estero	https://ateneo.cineca.it/pro3	0,03
Proporzione di studenti stranieri iscritti al I anno nei corsi di studio offerti integralmente in lingua straniera	https://ateneo.cineca.it/pro3	0,05

d) “La Ricerca come driver di sviluppo”

Come evidenziato nella relazione al Bilancio di previsione 2015, l’Ateneo deve proseguire il suo impegno per aumentare il livello di autofinanziamento (entrate proprie) anche attraverso il consolidamento dei risultati della ricerca. Nel corso del 2015 dovranno proseguire le azioni intraprese nel campo della ricerca che hanno prodotto risultati incoraggianti anche nel 2014, con riguardo ai progetti presentati/finanziati in ambito nazionale e internazionale, ai finanziamenti per la ricerca applicata, avvio di start up, spin off, contratti e convenzioni per ricerca commissionata, ecc...

Come sopra anticipato inoltre, con i recenti adempimenti in ordine alla scheda SUA-Rd, anche la ricerca entra in modo sistematico nei processi di AQ, che dovranno essere progressivamente definiti in modo analitico ed estesi a tutti gli ambiti riconducibili alla ricerca stessa.

Indicatore	Dati di riferimento per indicatore	Target 2015
Finanziamenti per ricerca competitiva ³ su totale fondi per progetti di ricerca	Bilancio d'Ateneo	Soglia minima del 60%
N. progetti presentati 2015 rispetto alla media dei progetti presentati nel triennio 2012-2014	https://mia.unimc.it/	Incremento rispetto alla media del triennio 2012/2014

e) **Razionalizzazione dei processi gestionali e valorizzazione risorse dell'Ateneo**

Migliorare il coordinamento amministrativo e gestionale dei processi nell'ottica di un complessivo potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza nella gestione, tale da garantire un'attività operativa improntata su criteri di economicità e tempestività. In tal senso occorre adottare misure organizzative e modalità di coordinamento orientate all'integrazione delle competenze sui processi interdisciplinari ed adeguate forme di partecipazione e comunicazione interna.

A questi indirizzi sopra esposti 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 2013-2015* ed al *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015*.

Indicatore: on/off

³ Ricavi allocati all'interno della macro-categoria del Bilancio unico di previsione CA 05.50.02 che raggruppa finanziamenti per ricerca competitiva da MIUR, da UE, da enti locali, da altre Università, da altri soggetti pubblici e privati. L'indicatore può essere poi disaggregato in maniera coerente ed integrata con riferimento ai Dipartimenti.

Nell'allegata tabella 5 - *Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015* - sono evidenziate le macro attività di Ateneo con riferimento agli obiettivi sopraesposti e le specifiche azioni che determinano il contributo che le strutture dovranno dare al raggiungimento degli stessi, secondo una logica a cascata di coerenza verticale ed orizzontale.

Gli obiettivi/azioni declinati nel Piano costituiscono la base per la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali. Il Piano delle performance, quindi, esplicitato su un orizzonte annuale, costituisce il riferimento per la misurazione dei risultati e la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali.

In merito agli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2015, tra le principali finalità da perseguire, vi sono quelle di contribuire alla qualificazione dell'Ateneo, valorizzandone 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. Queste finalità vanno perseguite salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo, ottimizzando l'utilizzo delle risorse finanziarie, perseguendo e monitorando il contenuto delle spese e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Il Direttore generale svolgerà un ruolo che sia propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare e nel contempo di sostegno ed attuazione delle politiche decise dagli organi dell'Ateneo.

7. Il Ciclo di gestione della performance e la redazione del Piano

Tabella 4– Il ciclo di gestione della performance

Fasi	Pianificazione strategica	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	Definizione e strategie di medio-lungo periodo e obiettivi strategici	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi	Rendicontazione dei risultati di performance	Valutazione dei risultati e delle prestazioni	Erogazione delle indennità / riconoscimenti
Soggetti Responsabilità	Rettore, Prorettore NdV	Rettore e Direttore Generale con approvazione del CdA	Direttore Generale, CdA, NdV, Personale delle strutture organizzative	Direttore Generale, Dirigenti, Personale delle strutture organizzative	Rettore Direttore Generale NdV CdA	Direttore Generale
Tempi	2013-2018	Entro il 31 dicembre(n-1)	Cadenza quadrimestrale /semestrale	Aprile (n+1)	Aprile (n+1)	Maggio (n+1)
Strumenti	Piano strategico 2013-18	Piano della performance Bilancio annuale e triennale	Sistema di misurazione e valutazione performance Sistema di valutazione performance individuale	Relazione di valutazione sulla performance organizzativa e individuale Schede di valutazione su performance individuale Bilancio sociale Conto Consuntivo	Relazione di valutazione sulla performance organizzativa e individuale, Validazione performance	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo

LEGENDA ACRONIMI TABELLA 4

CdA: Consiglio di Amministrazione

NdV: Nucleo di valutazione d'Ateneo per la didattica e la ricerca

SA: Senato Accademico

8. Il Piano delle performance e la programmazione economico-finanziaria

Il bilancio unico d'Ateneo di previsione per l'esercizio 2015 presenta evidenti segnali di una precisa volontà di investire nella crescita dell'Ateneo ed è ancorato alla programmazione del Piano strategico 2013-2018 e al Piano delle performance per l'anno di riferimento.

Tra le principali linee d'azioni enunciate nello stesso si evidenziano:

✓Il consolidamento del "sistema della ricerca" su fondi di Ateneo, con 45 mila euro aggiuntivi destinati al fondo di ricerca dei singoli docenti e il consolidamento dei fondi di dipartimento sulla quota QV2 (con destinazione prioritaria all'acquisto librario).

✓L'avvio di due programmi strategici per lo sviluppo della ricerca e dell'internazionalizzazione: il "bando giovani ricercatori" per la mobilità verso l'estero dei nostri docenti, con una previsione a budget di € 28.000 a gravare sui fondi 5%, e il progetto "Collegio Matteo Ricci", prima e seconda edizione, per un totale di circa € 60.000.

✓L' aumento dei fondi per il potenziamento della ricerca e dell'internazionalizzazione, con uno stanziamento di € 40.000 per finanziare associazioni a reti di ricerca, formazione, supporto e mobilità e di circa € 63.000 per la mobilità dei docenti per accordi bilaterali e altre iniziative.

✓Sostegno ai corsi di dottorato (17 Borse di Ateneo e 18 borse Eureka, ciclo XXX) per circa € 270.000, a cui si aggiungono quasi € 90.000 quali fondi di Ateneo per il Budget per la ricerca (ciclo XXIX dottorandi secondo anno).

✓Sostegno alla mobilità con una previsione a budget di circa € 150.000 quale integrazione dell'Ateneo per le borse di studio Erasmus a.a. 2014/2015 e di € 110.000 quale integrazione dell'Ateneo delle borse di studio dei dottorati per la mobilità all'estero.

✓Finanziamento delle lauree internazionali attive (5.000 euro per ogni laurea a doppio titolo, 7.000 per i corsi erogati interamente in lingua inglese) per un totale di € 37.000.

✓ Avvio del progetto “I care” volto a rafforzare tutte le politiche di “cura” degli studenti, con il potenziamento del tutorato individuale. In particolare nel Bilancio unico di previsione sono stanziati circa € 170.000 su fondi ministeriali per attività di tutorato per la didattica, borse di mobilità per studenti fuori regione, sostegno studenti disabili, incentivazione per studenti internazionali meritevoli che si immatricolano ad un corso di laurea magistrale. A ciò si aggiungono fondi d’Ateneo pari a oltre € 270.000 per altri interventi a favore degli studenti, rimborsi tasse, iniziative e attività culturali gestite dagli studenti, tutorato didattico.

✓ Conclusione interventi per miglioramento della sicurezza e manutenzione straordinaria della sede centrale - Dipartimento di Giurisprudenza (Aule I e II) e opere di messa in sicurezza Polo Pantaleoni per un totale di oltre € 500.000.

Va tenuto presente che il 2015 presenta un carattere innovativo e di discontinuità rispetto al passato sotto l’aspetto della programmazione economico finanziaria e di bilancio poiché è l’anno dell’introduzione della contabilità economico-patrimoniale e analitica.

L’Ateneo ha implementato per tutto il 2014 un programma di lavoro volto a formare gli operatori e a creare quella mentalità nuova che la COEP richiede. Si tratta di uno work in progress e l’indirizzo di Ateneo è stato quello di entrare nel nuovo sistema secondo una logica del “passo dopo passo”, che si perfezionerà negli anni a venire.

Nel momento in cui, con il progressivo perfezionamento della contabilità economico-patrimoniale e del controllo di gestione, l’Ateneo disporrà di un sistema completo di contabilità analitica si concretizzerà dunque il raccordo tra sistema di valutazione delle performance e sistema di programmazione economico –finanziario, al quale d’altro canto l’Ateneo si sta già orientando sotto il profilo temporale considerando che parallelamente alla fase di formalizzazione del budget di previsione annuale è stata condotta una fase di riflessione in merito all’andamento degli obiettivi individuali chiusi/riplanificati/di nuova assegnazione.

Si prevede che a regime si verifichi la seguente successione temporale:

- entro il mese di novembre dell'anno t-1: negoziazione budget anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno t;
 - assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della performance triennale, con riferimento all'anno t e attribuzione dei budget.

Per l'anno 2015, primo anno di passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico- patrimoniale, nel mese di gennaio si è provveduto all'emanazione di un apposito provvedimento del Direttore Generale che ha individuato l'assegnazione di specifici budget alle strutture di Ateneo (relativi a precise voci di ricavo per il monitoraggio e a determinate voci di costo per la gestione) strumentali al raggiungimento degli obiettivi operativi enunciati nel Piano delle performance e finalizzati all'ordinaria gestione.

Ai Responsabili di struttura destinatari del provvedimento citato è attribuita la titolarità di tutte le procedure strumentali necessarie a garantire l'efficienza delle attività amministrativo-contabili di diretta pertinenza all'interno del budget assegnato.

9. Le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance –

L'Ateneo ha avviato una rilevazione sul Benessere organizzativo del personale tecnico amministrativo al fine di rilevare e valutare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e per impostare interventi di miglioramento che influiranno sul ciclo delle performance.

Si rinvia al riguardo alla Relazione del Nucleo di Valutazione pubblicata nella sezione del sito web *"Amministrazione trasparente"*.

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
a) Miglioramento del servizio agli studenti	a.1) Nell’ottica di una visione complessiva, di sistema, delle necessità dello studente, contribuire a elaborare e realizzare una strategia che permetta sia di migliorare i servizi forniti dall’Ateneo che, con il coinvolgimento e la collaborazione degli enti deputati, di sviluppare iniziative rivolte a migliorare le condizioni di vita e di studio degli studenti (con riferimento ad esempio ai servizi abitativi, ai servizi di trasporto, ecc...)	Elaborazione delle linee guida/un protocollo operativo che definisca in maniera chiara e condivisa l’azione di tutoraggio in particolare relativamente al ruolo del docente- tutor	ADOSS Dipartimenti	Entro marzo 2015
		Attuazione e coordinamento del progetto “I care”	ADOSS Dipartimenti	
		Costituzione del Punto informativo “I care” (fisico e virtuale) quale ufficio di supporto ai docenti- tutor	Dipartimenti	
		Implementazione e messa a regime azioni progetto “I mercoledì per non andare fuori di credito”	ADOSS	
		Predisposizione della Guida amministrativa dello studente con format semplificati e coordinati rispetto al Regolamento carriera studenti	ADOSS	
	a.2) Supportare il percorso di studio degli studenti potenziando le procedure amministrative necessarie all’orientamento e al tutorato al fine della riduzione della dispersione studentesca	Realizzazione nuova rete wi-fi	CSIA	Entro aprile 2015
		Sperimentazione piattaforma di informazione e supporto al tutorato “STAY IN”	ADOSS CSIA	Entro marzo 2015
	a.3) Attivazione di un presidio finalizzato al monitoraggio delle carriere degli studenti con avvio di azioni di recupero/sostegno di situazioni di difficoltà	Realizzazione bacheca unica di ateneo, con la gestione coordinata da parte delle segreterie dei dipartimenti di calendari didattici, degli esami e relativa logistica, con rilascio di apposita APP per dispositivi mobili	CSIA Dipartimenti	Entro aprile 2015
		Supporto tecnico ai Dipartimenti per l’implementazione piattaforma per l’erogazione di webinar e svolgimento di “ricevimento a distanza”.	CSIA Dipartimenti	
	a.4) Completare l’informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti ed attuando la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure nel principio dell’efficienza e della trasparenza delle procedure e dei dati	Potenziamento della rubrica di tutorial on line di orientamento e tutorato	ADOSS	
		Creazione di schede riepilogative uniformi da pubblicare sul web al fine di fornire una comunicazione più efficace dei corsi di studio	ADOSS CSIA Ufficio comunicazione	
		Attivazione della piattaforma per informatizzazione stage/tirocini	ADOSS	

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

a) M i g l i	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
	a.5) Analisi e presentazione agli organi accademici di una proposta di riformulazione dell'attuale sistema contributivo degli studenti che coniughi sempre di più il merito e le condizioni economiche.	Progettazione e realizzazione delle attività di placement previste per il raggiungimento degli standard proposti da Italia Lavoro	ADOSS	
		#Dica34 - Adeguamento normativo della disciplina per accesso al diritto allo studio	ADOSS	
	a.6) Ottimizzare l'utilizzo e la qualità delle sedi e degli spazi d'Ateneo (aule, biblioteche, studi, uffici amministrativi).	Conclusione interventi per miglioramento della sicurezza e manutenzione straordinaria della sede centrale-Dipartimento di Giurisprudenza (Aule I e II);	ATE	
		Messa in sicurezza Polo Pantaleoni e Dipartimento di Giurisprudenza	ATE	
		Sistemazione del cortile di Via Illuminati	ATE	
		Implementazione collane e-book	CEUM	
		Implementazione piattaforma e-commerce per distribuzione e vendita dei volumi EUM	CEUM	
		Consolidare e sviluppare la gestione coordinata e uniforme dei servizi bibliotecari al pubblico (prestito librario, <i>reference</i> , accesso alla biblioteca digitale, servizio prestito interbibliotecario, orari di apertura delle biblioteche)	CASB	
		Orientare l'utenza verso i servizi bibliotecari offerti mediante l'elaborazione di carte di servizi, linee guida, materiali informativi, etc., anche in lingue straniere	CASB	
		Creazione di punti di servizio e di accoglienza in biblioteca per studenti stranieri	CASB	

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

b) Consolidamento e sviluppo/miglioramento continuo della qualità di Ateneo	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
	b.1) Garantire un presidio efficace ai fini del mantenimento dell'accreditamento periodico dei corsi di studio, con particolare riferimento all'autocandidatura per il processo di valutazione delle Commissioni ANVUR	Garantire il supporto tecnico- organizzativo al Presidio di Qualità per tutte le procedure connesse al sistema AVA, con particolare riferimento all'autocandidatura d'Ateneo in stretta collaborazione con l'Ufficio Pianificazione, innovazione e controllo di gestione	ADOSS ARI Dipartimenti	
		Aggiornamento del manuale della qualità con riferimento alle procedure inerenti la ricerca	Dipartimenti ARI	
		Completamento del rilascio del Diploma Supplement a tutti i laureati a partire dall'anno solare 2015	ADOSS CLA	

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

c) Potenziamento del grado di attrattività delle lauree magistrali e della dimensione internazionale della didattica	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
	<p>c.1) Definire e pianificare una strategia mirata di marketing al fine di migliorare l'attrattività verso le lauree magistrali con riguardo agli studenti di altri Atenei italiani e agli studenti stranieri con diploma estero di laurea.</p> <p>c.2) Monitorare e coordinare le attività delle strutture interessate volte a incrementare qualitativamente e quantitativamente la mobilità internazionale degli studenti</p>	Progettazione iniziative di informazione per la promozione delle lauree magistrali (es. attivare appositi <i>focus group</i> , specifici materiali informativi da distribuire ai laureati triennali, potenziamento dei social media,...)	Dipartimenti ADOSS Ufficio comunicazione	
		Avviare una specifica analisi comparata con il benchmark di riferimento in merito all'offerta formativa erogata dagli altri Atenei italiani	Dipartimenti	
		Studio comparato sui doppi titoli con altri atenei stranieri sulla possibilità di nuove proposte sull'offerta formativa e studio e adozione di opportune azioni correttive sui corsi esistenti	Dipartimenti	
		Predisposizione appositi bandi di incentivazione alla mobilità per iscrizione a Lauree magistrali (per studenti con laurea triennale conseguita presso altro Ateneo e per studenti stranieri o con titolo straniero)	ADOSS	
		Implementazione del servizio "International welcome desk" al fine di potenziare il servizio di tutorato e orientamento per studenti stranieri	ADOSS	
		Riproposizione indagine" International student satisfaction survey"	ADOSS	
		Implementazione del programma <i>Italiano Più</i>	CLA	
		Revisione dei rapporti con gli enti certificatori al fine di ridurre i livelli di intermediazione tra enti certificatori e referenti locali	CLA	Riduzione dei costi, semplificazione dei flussi informativi
		Potenziamento e aggiornamento della pagine web del sito d'Ateneo in inglese e cinese	CLA CSIA	
		Incremento del numero di Accordi Erasmus allo scopo di offrire agli studenti una maggiore opportunità in merito alle relative destinazioni	ARI	
		Reingegnerizzazione del processo per il rilascio delle lauree a doppio titolo	ADOSS ARI Dipartimenti	
		Organizzare specifici incontri formativi per promuovere i bandi di mobilità internazionali	ARI	Organizzare almeno 2 incontri

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
d) La ricerca come driver di sviluppo	d.1) Coordinamento e pianificazione delle attività delle singole strutture al fine di garantire un adeguato supporto informativo e amministrativo per favorire la partecipazione a bandi e a programmi internazionali, comunitari, nazionali e regionali per il finanziamento di progetti di ricerca.	Potenziare i rapporti con le imprese, gli istituti scolastici, le associazioni di categoria	ARI Dipartimenti	Creazione apposite banca dati imprese/enti; n.rapporti perfezionati
		Monitoraggio annuale attività/risultati delle spin off costituite	ARI	
		Consolidamento della partecipazione a reti o gruppi di ricerca	Dipartimenti ARI	Incremento di accordi attivi con altri enti
		Censire e selezionare i bandi SSH <i>oriented</i>	ARI	n. progetti finanziati
	d.2) Coordinamento e pianificazione delle attività delle singole strutture finalizzate a promuovere la qualità della ricerca e potenziarla in ambito nazionale e internazionale.	<i>Mentoring</i> all'avvio delle start up e alla partecipazione a business competition	ARI	
		Produzione e lancio di una newsletter tematica con segnalazione dei bandi pertinenti alle competenze e ai settori disciplinari dei docenti con almeno 5 segnalazioni mensili (gruppi linkedin poli di ricerca o altri canali personalizzati dei docenti)	Dipartimenti ARI	
		Presentazione proposta regolamento trattamenti economici incentivanti a valere sui fondi competitivi per la ricerca nell'ambito di progetti UE o finanziati da altre Istituzioni per il personale coinvolto in progetti di ricerca commissionata finanziati	ARI ARU AGL	Entro marzo 2015
	d.3) Favorire e promuovere i processi di internazionalizzazione del territorio e di imprenditorialità	Rilascio di Iris e del repository dei prodotti della ricerca	CSIA	
		Supporto al servizio OJS (Open Journal System) nei Dipartimenti, per incrementare il numero di riviste online	CSIA	
		Supporto all'utilizzo di Connect per attività di ricerca: incontri dei progetti europei, presentazione di iniziative e di ricerche di dottorato, attivazione di seminari aperti al pubblico e/o riservati a specifici target	CSIA	

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

e) Razionalizzazione dei processi gestionali e valorizzazione risorse dell'Ateneo	Macro-azioni di Ateneo (D. G.)	Azioni operative di Struttura (E.P.)	Figure Responsabili: E.P.	Specifiche di riferimento
	e.1) Supervisione e coordinamento delle procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale e le procedure di attribuzione del budget economico e degli investimenti autorizzatorio	Implementazione a regime del sistema COEP	AR	
		Predisposizione del nuovo Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità e del manuale di contabilità economico patrimoniale	AR AGL	
		Piena interoperabilità con il nuovo Istituto cassiere	AR	
	e.2) Operare per sviluppare nel personale d'Ateneo la valorizzazione della professionalità, lo spirito di collaborazione e responsabilizzazione	Predisposizione del primo Stato patrimoniale redatto a conclusione delle ricognizioni inventariali	AR AT Dipartimenti	
		Analisi e mappatura dei procedimenti amministrativi di ateneo	AGL	
		Adeguamento normativa anticorruzione e trasparenza	AGL	
	e.3) Implementazione di un corretto sistema di relazioni sindacali, improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti in uno spirito collaborativo orientato alla prevenzione dei conflitti	Pianificazione gestione documentale di ateneo e prima implementazione della dematerializzazione dei documenti	AGL	
		Revisione delle competenze degli organi di ateneo, con particolare riferimento alla riduzione degli argomenti sottoposti agli organi collegiali di governo (Cda e Senato accademico)	AGL	
		Impostazione di un manuale per la corretta gestione delle relazioni sindacali	ARU	
	e.4) Procedere con l'analisi completa dei processi di Ateneo e delle competenze da essi richieste, procedendo ove necessario alla reingegnerizzazione degli stessi secondo criteri di efficacia ed efficienza	Predisposizione regolamenti di ateneo in materia di personale docente e ricercatore (regolamento in materia di incarichi esterni; regolamento in materia di trasferimento del personale ricercatore; regolamento attuativo dell'art. 6 comma 14 della legge n. 240/2010	ARU	
		Studio delle esigenze formative dell'Ateneo e individuazione di azioni prioritarie di intervento formativo ai fini della predisposizione di un piano di formazione triennale per il pta	ARU	
		Revisione disciplina e organizzazione interna in materia di anagrafe delle prestazioni	ARU	

Tabella 5 – Obiettivi/ azioni operative assegnati al Direttore Generale e ai Responsabili di struttura per il 2015

Legenda delle Aree dell'Amministrazione

AGL - Area Affari Generali e Legali ADOSS – Area per la didattica, l'orientamento e i servizi agli studenti ARI – Area Ricerca e - Internazionalizzazione ARU – Area Risorse Umane AR - Area Ragioneria AT – Area Tecnica	CASB – Centro di Ateneo per i Servizi Bibliotecari CEUM – Centro Edizioni Università di Macerata CLA - Centro Linguistico di Ateneo CSIA – Centro di Servizio per l'Innovazione d'Ateneo
--	---