



**unimc**  
UNIVERSITÀ DI MACERATA

# **Piano triennale della Performance**

*/ triennio 2018-2020*



## Sommario

1	PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	4
2	INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ATENEIO .....	7
2.1	Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni .....	7
2.2	Mandato istituzionale e Missione .....	11
2.3	Analisi del contesto .....	12
2.4	Il piano strategico 2013-2018 .....	17
2.5	La programmazione triennale 2016-2018 .....	19
3	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: DALL'ATENEIO ALLE STRUTTURE .....	22
3.1	La Performance di Ateneio .....	22
3.2	La performance della Direzione .....	24
3.3	La performance di struttura .....	25
3.4	La performance individuale: sistema di misura delle prestazioni e degli incentivi .....	37
Si rimanda al SMVP per la puntuale composizione degli ambiti di valutazione della performance individuale del Direttore Generale e del personale tecnico amministrativo. ....		37
4	COERENZA CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	37
5	AREE DI MIGLIORAMENTO .....	40

## 1 Presentazione del Piano

Il presente documento rappresenta il Piano della Performance 2018-2020 dell'Università degli Studi di Macerata (di seguito denominato Piano), redatto ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a) del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, alle sue recenti modifiche apportate con Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e, da ultimo, in base alla “*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*” approvata dal Consiglio Direttivo dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) in data 20 dicembre 2017 che va ad integrare le “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane*” approvate con la delibera ANVUR n. 103 del 20 luglio 2015.

Esso sviluppa, in una logica sistemica, la pianificazione delle attività amministrative e tecniche dell'Ateneo in ordine alla performance, tenendo conto delle linee strategiche di Ateneo ed in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 e dal successivo D.lgs. 74/2017, il ciclo della performance si sviluppa in articola in diversi fasi, che, in un'ottica di programmazione pluriennale, dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo e alla base delle quali c'è il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Le fasi, indicate al Capo II dei DD.Lgs. citati, risultano essere le seguenti:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'articolo 10 del Decreto legislativo n. 150/2009, al comma 1, ricorda che il Piano è redatto con l'obiettivo di assicurare “la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”.

Il Piano è elaborato in stretta coerenza con l'attuale Piano strategico dell'Ateneo 2013-2018 (che vedrà in questo anno il suo momento conclusivo e la successiva revisione) e contiene la pianificazione e programmazione delle attività amministrative in ordine alla tenendo in dovuta considerazione la programmazione economico-finanziaria.

Il Piano viene sviluppato con il metodo del *rolling* nell'ottica di migliorare le logiche di integrazione del Ciclo della performance, in attesa del feedback sul Piano stesso da parte dell'ANVUR che, ad oggi, ha fornito i risultati di alcuni Piani fra quelli presentati dalle Università. Le indicazioni fornite agli Atenei presi in esame e rese pubbliche sul sito sono state valutate ai fini del miglioramento del presente documento.

Il Piano garantisce dunque una visione allargata della performance, ancorandola indissolubilmente con le missioni istituzionali dell'università (collegamento strategico) e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle (collegamento con il sistema di bilancio).

Il presente documento va letto parallelamente al Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza che dà conto delle azioni che l'Ateneo ha individuato nel triennio per evitare la contaminazione del tessuto della P.A. del fenomeno corruttivo e le attività atte a garantire gli obblighi di trasparenza.

Entrambe i Piani, quindi, costituiranno un documento integrato volto a garantire una piena coerenza tra la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione di comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Nell'impostazione è stato inoltre tenuto conto del documento ANVUR “Modifiche al 150/09 per il comparto università e ricerca”, della relazione annuale del Nucleo di Valutazione approvata dallo stesso organo il 19/10/2017, e della Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 precedentemente citata.

L'Ateneo maceratese ha accolto appieno le nuove sfide dettate dal contesto sempre più complesso in cui tutte le università agiscono, tentando di adottare sempre più un approccio integrato tra i vari strumenti di programmazione. Tale orientamento viene consolidato attraverso il tentativo di avviare una sempre più proficua collaborazione tra la sfera accademica e quella amministrativa, che interagiscono insieme – attraverso il proprio operato – con il mondo esterno, benché permangono criticità in ordine alle diverse finalità con le quali le due realtà si avvicinano al presente documento.

Come è noto la gestione della performance nelle università presenta delle peculiarità specifiche, a partire dalla presenza di due “anime” distinte (accademici e personale tecnico-amministrativo) che determinano una «eterogeneità interna che non ha eguali in nessuna altra organizzazione»<sup>1</sup>.

Il Piano non è concepito esclusivamente come mero strumento finalizzato alla misurazione della performance individuale ai soli fini di corresponsione dell'incentivo al personale tecnico amministrativo, ma diviene un vero e proprio documento di programmazione di obiettivi e azioni che concorrono a definire la performance di Ateneo complessivamente intesa.

Infatti, le linee strategiche di Ateneo non possono prescindere dall'armonica e sinergica azione della sfera accademica e di quella amministrativa. Pertanto, al fine di rendere la performance uno strumento di gestione, piuttosto che un mero adempimento burocratico, e tenendo sempre in dovuta considerazione le diverse finalità intrinseche, nel presente documento sono stati definiti, nel novero degli obiettivi relativi alla Performance di Ateneo, alcuni indicatori sfidanti che hanno lo scopo di offrire importanti leve gestionali al *management*, pur non ritenendo il loro esito idoneo alla valutazione di coloro i quali (Personale tecnico amministrativo e Direttore Generale) non ne hanno la piena e completa disponibilità. A tal proposito il Consiglio di Amministrazione nell'approvare il Piano integrato della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2016-2018 nella seduta del 27 gennaio 2017, nell'introdurre alcuni nuovi indicatori per la valutazione della performance di Ateneo, decideva che “*Tali indicatori, seppur rientranti nel cruscotto della Performance di Ateneo, non concorreranno ai fini della valutazione individuale del DG e del PTA in quanto non rientranti nella loro disponibilità ma essenzialmente legati alla performance del personale docente*” (§ 2.1 del Piano). Lo stesso CdA, nella seduta del 27 ottobre 2017 nel monitorare il raggiungimento intermedio degli obiettivi e rimodularne di conseguenza alcuni, ha ribadito ancora tale concetto con l'esclusione totale degli indicatori riconducibili all'area della ricerca ai fini valutativi del personale tutto dell'Ateneo. Tali opportune considerazioni da parte del CdA, hanno fatto sì che le stesse trovassero una puntuale formalizzazione all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che, secondo il D.Lgs 74/2017, è stato sottoposto al parere vincolante del NdV (parere favorevole unanime espresso in data 5 dicembre 2017) e successivamente approvato nella seduta del CdA del 22 dicembre

Nel presente Piano è chiaramente evidenziato il tradizionale metodo del *cascading* con il quale gli obiettivi strategici vengono declinati in obiettivi e azioni delle singole strutture. Per quanto riguarda le responsabilità, la *governance* affida, sempre in coerenza con le strategie di Ateneo, obiettivi gestionali al Direttore Generale che, a sua volta, concerta gli obiettivi e le azioni ai responsabili delle Aree, dei Centri e dei Dipartimenti. Anche per le strutture decentrate (dipartimenti), quindi, viene rispettata la catena gerarchica che fa capo al Direttore Generale.

Infine, va sottolineato che per la prima volta è stata anticipata la rendicontazione degli obiettivi di performance 2017 al mese di gennaio in modo tale da utilizzare i risultati ottenuti come punto di partenza per la programmazione degli anni successivi, esprimendo appieno la continuità del ciclo di gestione della performance: programmazione, gestione, monitoraggio e misurazione dei risultati, nuova pianificazione.

---

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

Per una maggiore chiarezza espositiva del presente Piano si precisa che i seguenti termini sono da intendersi come sotto specificato:

- obiettivo strategico: l'obiettivo dichiarato nel Piano strategico 2013-2018 adottato dall'Ateneo;
- obiettivo operativo: rappresenta un livello più dettagliato dell'obiettivo strategico, con un'ottica di breve termine; può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti, sui cui indicatori e valori attesi di risultato si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance.
- Performance organizzativa di struttura: è rappresentata dal grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla Struttura, così come definito nel SMVP approvato dal CdA del 29/04/2016 e modificato il 22/12/2017 (pag. 9)
- Indicatore: misura sintetica di risultato in ragione del quale vengono definiti i valori attesi o target per i quali sia in itinere che ex post verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale ri-orientamento della programmazione.

## 2 Inquadramento strategico dell'Ateneo

### 2.1 Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder esterni

Fondata nel 1290, l'Università di Macerata - una delle più antiche accademie europee – è fortemente specializzata nel campo delle scienze umane e sociali.

La sua politica educativa si propone di esplorare un nuovo umanesimo come fattore di innovazione e sviluppo. Ecco perché l'Università di Macerata è “l'umanesimo che innova”: saperi e applicazioni che consentono di avvicinarci alla complessità del mondo globalizzato, di dialogare criticamente con la dimensione digitale e tecnologica dell'umano, di proporre soluzioni per innovare e rinnovare, attraverso la ricerca e l'insegnamento.

Il Piano Strategico dell'Ateneo esplicita con lungimirante chiarezza l'obiettivo di coniugare questa tradizione con le esigenze della contemporaneità e dell'innovazione.

Oltre alla sua chiara identità umanistica, l'Università di Macerata si distingue per uno storico radicamento e una forte integrazione nel territorio della provincia, ricco di medie e piccole imprese, rispetto al quale si propone di operare come agente locale per l'innovazione e per supportarne lo sviluppo economico, sociale e culturale. Oltre a questa marcata caratterizzazione locale, l'Ateneo, consapevole dei limiti e delle potenziali difficoltà posti dalla propria dimensione e dalla specializzazione disciplinare, si è posto anche l'obiettivo di sviluppare le opportunità di collegamento collaborativo con il territorio e al contempo di rafforzare la propria internazionalizzazione sia nel campo della ricerca (incoraggiando la partecipazione ai progetti “Horizon 2020”) sia nel campo della formazione (con specifiche iniziative rivolte ai paesi balcanici e dell'estremo oriente).

L'Ateneo mira anche a valorizzare le proprie dimensioni contenute e la sua collocazione in un piccolo e coeso centro urbano, per assicurare agli studenti un'alta qualità ambientale e di vita oltre a particolari attenzioni e cure durante il corso degli studi e nell'ingresso nel mondo del lavoro.

L'Ateneo di Macerata, per le proprie vicende storiche svolge un ruolo assolutamente singolare. I suoi Dipartimenti e le sue Scuole costituiscono un insieme omogeneo, specificatamente umanistico, nel quale docenti e studenti possono quotidianamente trovare comuni interessi culturali e motivi di dialogo, nello spirito di una vera *universitas studiorum*.

L'attuale organizzazione si incentra su 5 dipartimenti, 3 scuole di specializzazione e 1 scuola di studi superiori e ricoprono le seguenti aree: giuridica, letteraria e filosofica, dei beni culturali, delle scienze politiche, delle scienze economiche, delle scienze dell'educazione e delle scienze della comunicazione.

Nel seguito sono evidenziati alcuni dati e indicatori sintetici che forniscono le dimensioni più significative per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'Ateneo; l'analisi riguarda la dimensione dei fenomeni legati alle attività primarie e di terza missione (didattica, studenti, ricerca, internazionalizzazione) e che consentono di perseguire la missione dell'Ateneo (strutture, personale).

POPOLAZIONE STUDENTESCA	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea</b>			
Isritti (al 31.07)	9.882	10.235	10.443
di cui immatricolati (al 31.07)	1.689	1.873	1.913
<b>Isritti corsi post-laurea</b>			
corsi di dottorato (al 31.12)	155	164	124
scuole di specializzazione(al 31.12)	99	78	82

PERSONAL DOCENTE	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Professori Ordinari	68	66	72
Professori Associati	110	107	103
Ricercatori Universitari	105	110	109
<i>Totale</i>	283	283	284

PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Dirigenti	1	1	1
Cat. EP	13	13	10
Cat. D	89	87	85
Cat. C(*)	167	162	158
Cat. B	7	7	7
CEL	7	7	7
<i>Totale</i>	284	277	268

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

Per una più approfondita analisi si rimanda al seguente link <http://www.unimc.it/it/sostenibilita/la-nostra-storia/lateneo-in-cifre>



# I corsi

## economia e diritto

economiaediritto.unimc.it

### LAUREE

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

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 77** Consulenza e direzione aziendale

**LM 77** Mercati ed intermediari finanziari

## giurisprudenza

giurisprudenza.unimc.it

### LAUREA A CICLO UNICO QUINQUENNALE

**LMG/01** Giurisprudenza<sup>1</sup>

### LAUREE

**L 14** Scienze Giuridiche Applicate<sup>1</sup> Sede Jesi AN

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

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 63** Scienze dell'amministrazione pubblica e privata<sup>1</sup>

Sede Jesi AN

**LM 87** Politiche e programmazione dei servizi alla persona

## scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo

sfbct.unimc.it

### LAUREA A CICLO UNICO QUINQUENNALE

**LM 85 bis** Scienze della formazione primaria<sup>1</sup>

Corso a numero programmato, con accesso regolato da apposito bando

### LAUREE

**L 1 & L 15** Beni culturali e turismo<sup>1</sup>

**L 19** Scienze dell'educazione e della formazione<sup>1</sup>

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 49** International Tourism and Destination Management

**LM 85** Scienze pedagogiche<sup>1</sup>

**LM 89** Management dei Beni Culturali<sup>1</sup>

## scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali

spocri.unimc.it

### LAUREE

**L 20** Scienze della comunicazione<sup>1</sup>

**L 36** Scienze politiche e relazioni internazionali<sup>1</sup>

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 19** Comunicazione e culture digitali<sup>1</sup>

**LM 52** Global Politics and International Relations

**LM 62** Politiche europee e relazioni euromediterranee

## studi umanistici

studiumanistici.unimc.it

### LAUREE

**L 5** Filosofia<sup>1</sup>

**L 10** Lettere<sup>1b</sup>

**L 11** Lingue e culture straniere occidentali e orientali

**L 12** Discipline della mediazione linguistica

### LAUREE MAGISTRALI

**LM 14 & LM 15** Filologia classica e moderna

**LM 37** Lingue, culture e traduzione letteraria

**LM 38** Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale

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

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

# I corsi internazionali



### In lingua inglese

**LM 77** Mercati ed intermediari finanziari

curriculum *International Finance and Economics*

**LM 49** International Tourism and Destination Management

**LM 52** Global Politics and International Relations

### A titolo doppio / multiplo

**LMG/01** Giurisprudenza - CICLO UNICO QUINQUENNALE

TITOLO MULTIPLIO con l'*Université de Orléans* / FRANCIA

TITOLO MULTIPLIO con la *Faculté Libre de Droit, d'Économie et de Gestion* - FACO di Parigi / Francia

**LM 49** International Tourism and Destination Management

DOPPIO TITOLO con l'*Università di Oviedo* / SPAGNA

**LM 52** Global Politics and International Relations

DOPPIO TITOLO con l'*Università Taras Shevchenko* di Kiev / UCRAINA

DOPPIO TITOLO con il *Moscow State Institute of International Relations* / RUSSIA

**LM 77** Mercati ed intermediari finanziari

- curriculum *International Finance and Economics*

TITOLO MULTIPLIO con l'*Università Nicolaus Copernicus* di Torun / POLONIA

e con l'*Università di Angers* / FRANCIA

**LM 78** Scienze filosofiche

DOPPIO TITOLO con l'*Institut Catholique* di Toulouse

/ FRANCIA

**LM 38** Lingue moderne per la comunicazione

e la cooperazione internazionale

DOPPIO TITOLO con l'*Università di Clermont Auvergne*

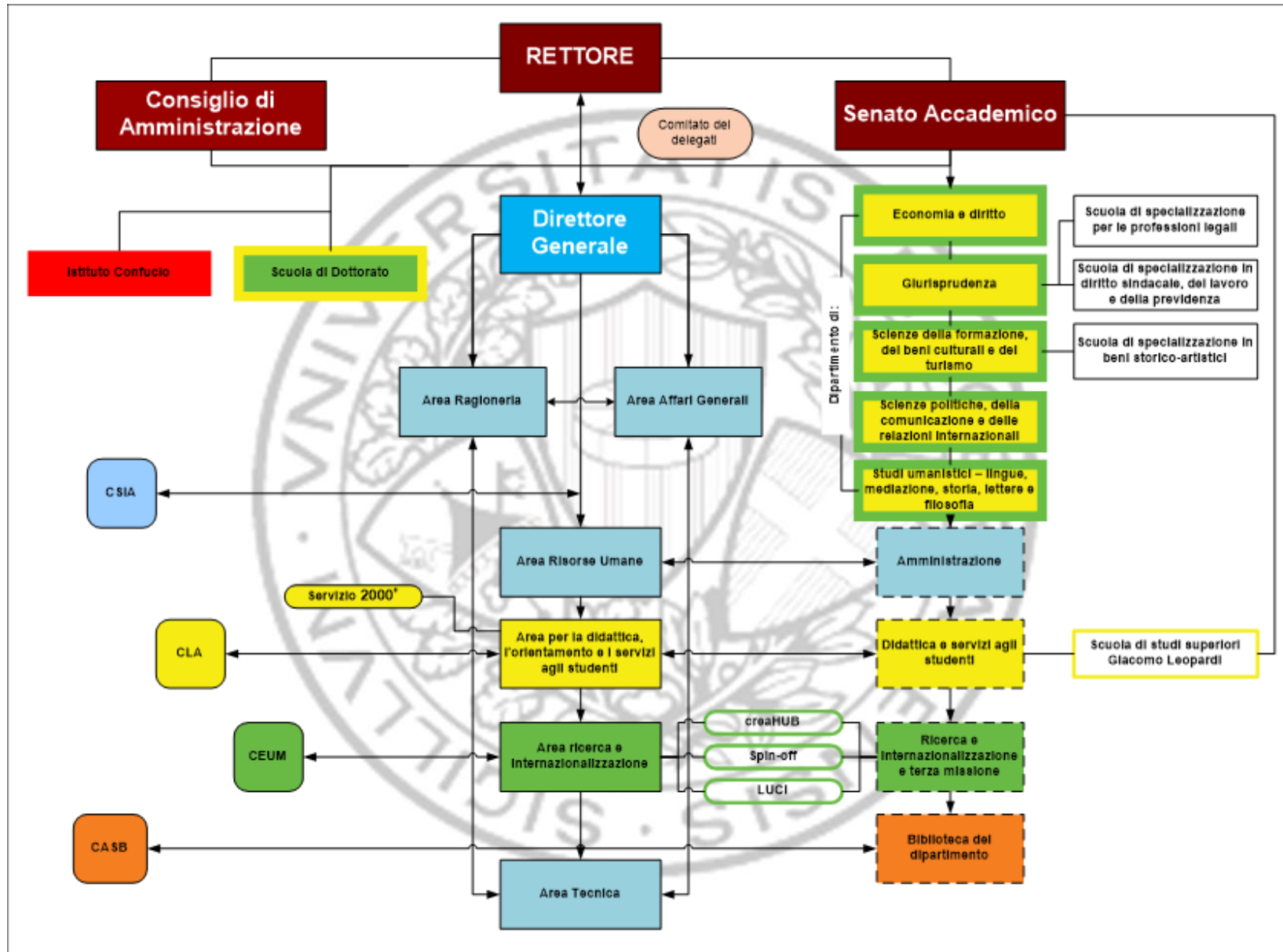
/ FRANCIA

<sup>1</sup> Corso che prevede anche servizi aggiuntivi e-learning

<sup>1a</sup> Corso che prevede anche servizi aggiuntivi e-learning per alcuni insegnamenti nonchè corsi per studenti lavoratori o con difficoltà di frequenza

<sup>1b</sup> Corso che prevede anche servizi aggiuntivi e-learning per il curriculum storico e per il curriculum moderno-contemporaneo

## Organizzazione dell'Università di Macerata



## 2.2 Mandato istituzionale e Missione

L'Università degli Studi di Macerata, come indicato nello Statuto, è un'istituzione pubblica che riconosce l'istruzione e la ricerca come beni fondamentali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità e ha per fini primari:

- la promozione e l'organizzazione della ricerca;
- lo sviluppo e la diffusione, ai più elevati livelli intellettuali, delle conoscenze umanistiche, scientifiche e tecnologiche;
- l'istruzione e l'alta formazione universitaria e professionale; la formazione continua e ricorrente.

“L'Ateneo di Macerata consolida e sviluppa i suoi caratteri distintivi di specializzazione nelle scienze umane e sociali e li proietta con dinamismo nella contemporaneità e nella sfida tecnologica, per garantire un incontro proficuo ed equilibrato fra tradizione e innovazione. Promuove una ricerca d'avanguardia e una formazione di alto profilo per preparare i giovani alle grandi sfide del presente e del futuro. Genera innovazione e sostiene la progettualità degli altri attori socio-economici. Razionalizza le attività per ancorarle alle funzioni e alle attività strategiche nel segno del miglioramento continuo e nel rispetto dei principi di piena sostenibilità.

Riconosce la formazione e la ricerca come beni fondamentali per lo sviluppo di una società fondata sulla conoscenza, a vantaggio dell'intera comunità e dei territori. Promuove l'innovazione e l'apertura verso la dimensione internazionale al fine di consolidare la qualità e la sostenibilità economico-finanziaria e socio-ambientale” (dal Piano strategico 2013-2018).

Nelle scienze umane e sociali, l'Università di Macerata intende contribuire allo sviluppo attraverso una ricerca innovativa, internazionale e multidisciplinare, aperta al confronto con le esperienze applicative e con il mondo del lavoro e dell'impresa.

A tal fine, coordina al meglio le forze interne e si apre all'esterno – coerentemente con i principi di razionalizzazione e di specializzazione che ispirano il suo operare – attraverso un'azione caratterizzata dall'attitudine alla sperimentazione, alla contaminazione e alla condivisione.

L'Ateneo assicura, con focalizzazione nelle scienze umane e sociali, una formazione solida e flessibile, fondata sul connubio tradizione-innovazione, valorizzata in prospettiva internazionale e tecnologica, orientata allo sviluppo equilibrato di competenze contenutistiche, competenze relazionali e capacità riflessive e critiche.

L'Ateneo si rivolge agli studenti curandone unicità e integralità, e ponendoli al centro delle attività per proiettarli, con particolare attenzione al potenziale espresso da ciascuno, verso ruoli di guida e di responsabilità. Con lo stesso approccio, offre gli strumenti utili per valorizzare e rafforzare competenze in una prospettiva di *long life learning*.

L'Ateneo di Macerata valorizza le sue aree di specializzazione nelle scienze umane e sociali, in prospettiva internazionale e tecnologica, come volano per lo sviluppo del territorio.

Come agente territoriale di innovazione mette in rete tutte le energie e le intelligenze interne per contribuire a proiettare i territori in una dimensione di crescente competizione internazionale. Interagisce con gli interlocutori valorizzandone la visione, sostenendone la progettualità, sviluppando relazioni sistemiche, orientate a un'innovazione sostenibile ed efficace.

Collabora con le imprese e con gli altri attori del territorio nella costruzione di una *governance* condivisa.

I valori, la missione e la visione sono riproposti in maniera completa, con una puntuale declinazione nella prospettiva della ricerca, della didattica e dei servizi, del territorio, dell'organizzazione/amministrazione, della *governance*, nel Piano strategico 2013-2018 a cui si rinvia per una disamina di dettaglio.

(<http://www.unimc.it/it/sostenibilita/pianificazione-programmazione/piano-strategico-2013-2018>)

## 2.3 Analisi del contesto

### Il contesto esterno

Le variabili di contesto esterno sono definite “opportunità” quando rappresentano aspetti favorevoli per il miglioramento della performance e “rischi” laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate. Nell’ambito del quadro generale fra le principali criticità del sistema universitario e dunque anche dell’Ateneo di Macerata, si ravvisa prioritariamente l’incertezza, ormai persistente da qualche anno, sul fronte del finanziamento del sistema universitario ovvero sulla certezza della progressiva riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario.

L’anno 2017 ha visto assegnate all’Università di Macerata, per la sola parte inerente la quota base, la quota premiale e l’intervento perequativo una quota pari allo 0,56% delle risorse totali messe a disposizione a livello di sistema, raggiungendo lo 0,51% per la sola quota base, lo 0,61% per la quota premiale e l’1,36% per l’intervento perequativo. La quota, in termini di assegnazione del finanziamento, non è molto dissimile da quella del 2016 denotando una variazione percentuale pari al -1,81%.

C’è da tener conto però di alcuni ulteriori elementi che, all’interno del FFO, hanno inciso quali elementi di ristoro per le “perdite” corrispondenti sull’assegnazione finale, le somme legate all’Accordo di Programma (+6 Mln) a quelle derivanti dalla compensazione della No Tax Area (compensazione minor gettito contribuzione studentesca) pari a +290 mila €.

Elementi critici si accentuano nell’attribuzione della quota premiale che, rispetto all’assegnazione 2016, vede invariata la quota di Ateneo per l’indicatore IRFS1 (0,58%) mentre vede un netto calo delle assegnazioni rispetto all’indicatore IRAS2 PO (Indicatore per le politiche di reclutamento pesato per i punti Organico impiegati per le assunzioni nel periodo) passando dallo 0,63% dell’assegnazione 2016, allo 0,45% del 2017.

Ulteriore fattore di incertezza per l’Università di Macerata, come per tutto il sistema universitario, può essere considerata l’emanazione della Legge 11 dicembre 2016, n. 232 (dai commi 252 e seguenti dell’art.1) attraverso la quale si regolamenta a livello nazionale l’introduzione di una no-tax area e l’ammontare del contributo onnicomprensivo, limitando di fatto l’autonomia normativa delle università. Tale intervento normativo ha di fatto “calmierato” gli importi dei contributi universitari facendo venir meno l’elemento competitivo e depotenziando la leva delle “politiche contributive” degli Atenei. Per l’Università di Macerata, considerato il basso livello di tassazione e il ricco impianto di esoneri parziali e totali di cui godeva, l’adozione del disposto ha richiesto inevitabilmente a garanzia degli equilibri di bilancio un leggero aumento dell’importo medio di contribuzione a partire dai soggetti con ISEE > 22.000 euro, specificando però che l’Ateneo ha aumentato la soglia della no-tax area dai 13 ai 15 mila €.

Gli interventi normativi stanno operando una trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo. La tassazione media dell’Università di Macerata risulta a tutt’oggi, anche dopo le modifiche apportate alla curva della contribuzione studentesca una delle più basse d’Italia (mediamente inferiore a 900,00 euro a studente) e rispetta pienamente il rapporto del 20% sull’FFO, nonostante la diminuzione dello stesso renda ogni anno sempre più difficile, ma anche poco significativa, la salvaguardia dell’indicatore.

Tra ulteriori fattori ambientali di “rischio”, che hanno inciso e continuano ad incidere negativamente sulle strategie pianificate, possono ancora annoverarsi gli eventi sismici verificatisi lo scorso anno che hanno influenzato inevitabilmente la scala di priorità degli interventi e delle iniziative, specie nel campo edilizio e organizzativo gestionale. Non ultimo, hanno inciso sulla potenzialità di offerta – nel mercato della locazione privata – di alloggi universitari, comportando un’evidente sottodimensionamento rispetto alla domanda proveniente dalla popolazione studentesca. Tale fenomeno può avere ricadute sia dal punto di vista della popolazione complessiva, sia della sua composizione (sfavorendo l’attrattività degli studenti fuori sede) con l’inevitabile impatto in tutto l’indotto locale. La scarsità dell’offerta, infatti, potrebbe configurarsi di per sé come elemento determinante al sottodimensionamento della domanda stessa, instaurando un circolo vizioso che porterà inevitabilmente ad un meccanismo di retroazione negativa del fenomeno.

Da ricordare, tuttavia, l’importante obiettivo raggiunto dall’Ateneo mediante l’accordo di programma siglato con il Ministero dell’Istruzione dell’Università e della Ricerca in data 11 settembre 2017, attraverso

il quale vengono concesse importanti risorse (20 mln di euro) per il ripristino delle attività didattiche e di ricerca. Le risorse sono destinate dall'Ateneo prioritariamente ad interventi edilizi e di sostegno alla contribuzione studentesca.

Una corretta analisi di contesto non può prescindere dal rapporto Università di Macerata-Città di Macerata, anche se in questa sede è impossibile procedere ad una trattazione che richiederebbe un'analisi articolata e lunga. L'Ateneo è la prima azienda della città oltre che un agente locale di innovazione e motore dello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio.

Per quanto concerne la **riuscita negli studi universitari**, dal XIX Rapporto AlmaLaurea sul Profilo dei laureati, emerge che l'età media nazionale alla laurea è oggi pari a 26,1 anni mentre era di 27,1 anni nel 2006 (pre-riforma). In particolare, risulta di 24,9 anni per i laureati di primo livello, 26,9 anni per i magistrali a ciclo unico e 27,5 per i magistrali biennali. Su tale risultato incide però anche il ritardo nell'iscrizione al percorso universitario, poiché ancora una percentuale alta di diplomati (84%) si immatricolano con al più un anno di ritardo all'età "canonica" di conseguimento del titolo di scuola secondaria superiore, portando inevitabilmente ad un aumento dell'età alla laurea, indipendentemente dal tempo impiegato per terminare gli studi.

L'università di Macerata risulta in linea con la media nazionale, in quanto l'età media alla laurea è pari a 26,8 anni (27,5 lo scorso anno) per il complesso dei laureati, varia tra i 25,6 anni (26,1 lo scorso anno) per i laureati di primo livello, i 28,1 anni (28,2 lo scorso anno) per i magistrali biennali, e i 27,2 per i magistrali a ciclo unico.

Anche riguardo la soddisfazione per l'esperienza universitaria, dal medesimo rapporto AlmaLaurea emergono risultati incoraggianti per l'Università maceratese, in quanto rispetto ad una soddisfazione complessivamente positiva del proprio corso di laurea a livello nazionale pari al 87,6%, gli intervistati dell'Ateneo maceratese spingono tale percentuale al 91,1%.

La soddisfazione per l'esperienza universitaria viene sintetizzata nella figura successiva ponendo il confronto anche con gli Atenei marchigiani.



Fonte: AlmaLaurea – Rapporto 2017 sul profilo e sulla condizione occupazionale dei laureati

Tra le opportunità non è possibile non far cenno ai **Dipartimenti di eccellenza**. L'art. 1, commi 314 - 338, della Legge di Bilancio 2017 (Legge 232/2016), istituisce un'apposita sezione denominata "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", con uno stanziamento di 271 milioni di euro a decorrere dall'anno 2018, nel Fondo per il finanziamento ordinario delle università statali di cui all'articolo 5 della legge 24 dicembre 1993, n. 537, iscritto nello stato di previsione del MIUR, al "fine di incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica, nonché con riferimento alle finalità di ricerca di «Industria 4.0»".

In particolare, in base al comma 319, il MiUR ha richiesto all'ANVUR, sulla base dei risultati ottenuti, all'esito dell'ultima valutazione della qualità della ricerca (VQR) la definizione del calcolo di un apposito «Indicatore standardizzato della performance dipartimentale» (ISPD), che tenga conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale della VQR, nei rispettivi settori scientifico-disciplinari e

l'attribuzione a ognuno dei dipartimenti delle università statali del relativo ISPD. Sulla base di quanto trasmesso dall'ANVUR il Ministero ha reso pubblica, nel proprio sito internet istituzionale, la graduatoria dei dipartimenti delle università statali, in ordine decrescente rispetto all'ISPD attribuito al singolo dipartimento.

Questo primo risultato ha visto ammessi in tale graduatoria – composta da 350 dipartimenti italiani – tre dei cinque dipartimenti dell'Ateneo; a seguito di un'ulteriore valutazione, solo 180 sono stati i dipartimenti finanziati, e questo nuovo elenco vede inclusi due dipartimenti targati Unimc: Dipartimento di Giurisprudenza e Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo.

Tale risultato rappresenta in primis un riconoscimento nazionale per l'Università di Macerata, in quanto conferma ancora una volta il grado di eccellenza raggiunto nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica delle nostre strutture, secondariamente rappresenta un'importante opportunità, attraverso i finanziamenti che verranno erogati, di consolidare ancor più la ricerca dipartimentale, sia dal punto di vista del capitale umano, che delle infrastrutture e non ultimo delle attività didattiche in un'ottica di innovazione e internazionalizzazione.

### Analisi del contesto esterno: opportunità e rischi

Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuovo esercizio di valutazione nazionale della ricerca</li> <li>- Radicamento nel territorio</li> <li>- Accordi in essere con università straniere</li> <li>- Collegamenti e sinergie regionali</li> <li>- Nuovi modelli di valutazione della didattica</li> <li>- Ranking dell'accREDITamento periodico delle sedi e dei corsi di studio e consolidamento reputazionale</li> <li>- Possibilità di incremento dei posti-letto studenti (L. 338/2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finanziamenti pubblici decrescenti</li> <li>- Clima generale di incertezza, politiche universitarie nazionali di contenimento della spesa pubblica</li> <li>- Limitata autonomia gestionale su risorse umane con possibile impatto sulla continuità delle attività di didattica e ricerca e dei servizi agli studenti</li> <li>- Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</li> <li>- Problema strategico del trasporto locale</li> <li>- Residenzialità studenti limitata</li> <li>- Problematiche del contesto cittadino e regionale</li> <li>- Forte competizione territoriale</li> <li>- Criticità post-sisma del sistema territoriale</li> </ul>

### Il contesto interno

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

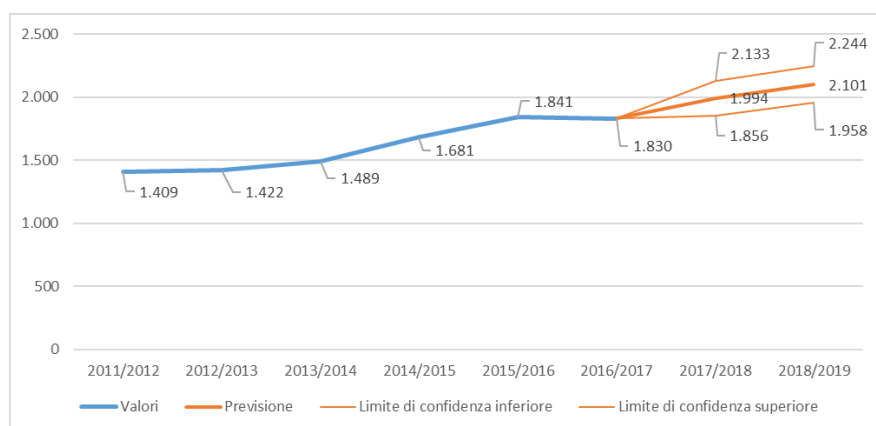
Il consolidamento qualitativo e reputazionale dell'Ateneo ha trovato conferma nel trend delle immatricolazioni dell'Università di Macerata negli ultimi anni che ha segnalato un andamento positivo, tanto più incoraggiante se messo a confronto con i dati nazionali.

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

Ateneo	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Macerata	1.409	1.422	1.489	1.681	1.841	1.830
ITALIA	279.211	265.055	266.596	269.548	275.613	290.168
UniMC/ITALIA	0,505%	0,536%	0,559%	0,624%	0,668%	0,631%

Fonte: Ns. Elaborazioni su dati ANS

Nel quinquennio 2011/12 – 2015/16, l'Ateneo di Macerata ha avuto un trend di immatricolazioni estremamente positivo, con un aumento del +29%, tale da farne un “caso” nazionale assieme a pochissimi altri Atenei, con un assestamento/consolidamento nell'a.a. 2016/17 che troverà probabilmente conferma negli anni successivi; sulla base infatti di una previsione riferite all'andamento della serie storica con un intervallo di confidenza del 95%, la tendenza degli iscritti negli anni accademici 2017/18 e 2018/19 seguirà un andamento comunque positivo, come evidenziato nel grafico sottostante.

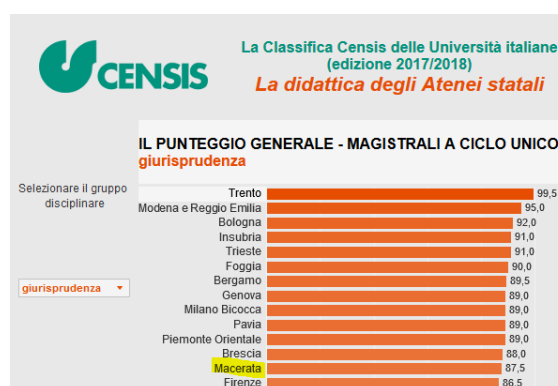
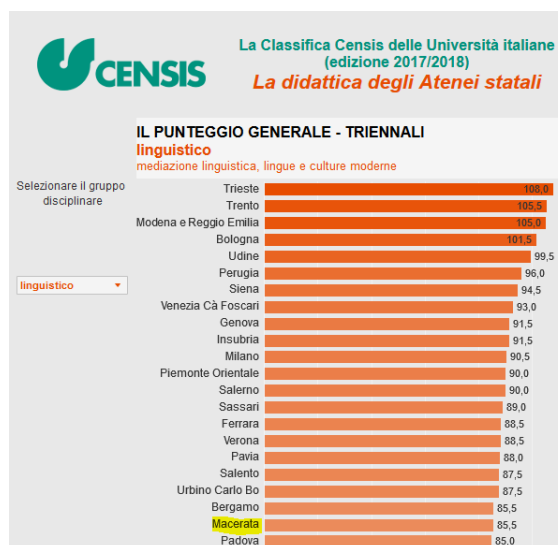


Fonte: ufficio Pianificazione, innovazione e controllo di gestione su dati ANS

Si registra una criticità sull'attrattività dell'offerta formativa delle lauree magistrali sulla quali sarà aperto un focus di approfondimento per analizzare le principali problematiche e approntare misure correttive. Va comunque precisato che la prassi che si va affermando a livello nazionale è quella che porta gli studenti a scegliere il percorso triennale tendenzialmente “vicino casa” per poi orientarsi verso percorsi magistrali di forte richiamo nazionale ed europeo. Questo elemento effettivamente non avvantaggia l'Ateneo maceratese.

Ulteriore punto di forza per l'università di Macerata rappresenta ancora una volta il ranking nazionale degli atenei sottoposti all'accreditamento periodico effettuato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, in quanto, a seguito della conversione dei giudizi ottenuti, in attuazione dell'art. 2, comma 2 del DM 987/2016, l'Università di Macerata risulta posizionarsi al secondo posto tra le università statali (dietro al Politecnico di Torino) con almeno il 70% dei corsi in modalità convenzionale o mista, con giudizio “Pienamente soddisfacente”.

Sempre con riferimento al contesto nazionale l'Università di Macerata risulta al terzo posto tra gli atenei statali di piccole dimensioni secondo la Classifica Censis delle Università italiane (edizione 2017/2018). Ponendo un focus sulla didattica dei corsi di laurea triennale, l'Ateneo ottiene la terza posizione nel gruppo disciplinare dell'insegnamento, al secondo posto nell'ambito letterario-umanistico, mentre tra le magistrali a ciclo unico, si posiziona al tredicesimo posto nell'ambito della giurisprudenza.



Va migliorato, nell'ambito della ricerca scientifica, il dato dei docenti non attivi che risulta nella norma a livello nazionale, ma non per questo da sottovalutare. Da un'analisi condotta si evidenzia un trend complessivamente negativo dei docenti attivi nell'ultimo quadriennio che ha visto sostanzialmente un mantenimento negli ultimi due anni.

Di seguito si evidenzia gli andamenti rilevati in occasione della valutazione interna della ricerca scientifica e metodologica (VTR) condotta annualmente al fine di procedere alla distribuzione dei fondi di Ateneo per la ricerca.

#### Percentuale docenti attivi - VTR

	2011/2013	2012/2014	2013/2015	2014/2016
% su totale docenti	97,53%	97,09%	94,85%	94,85%



## Analisi del contesto interno: punti di forza e di debolezza

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"><li>- L'accreditamento periodico della sede e dei Corsi di Studio</li><li>- Efficienza gestionale, salvaguardia degli equilibri economico-finanziari</li><li>- La specializzazione come fattore rilevante di sviluppo e miglioramento</li><li>- Trend di crescita e consolidamento nell'ambito dei progetti europei e nei programmi di mobilità e ricerca internazionale, corsi di laurea a doppio titolo</li><li>- Mantenimento trend immatricolati</li><li>- Consolidamento qualitativo reputazionale</li><li>- Consolidamento del ruolo primario dell'Istituto Confucio e del China Center</li><li>- Progetto di Ateneo "I-Care"</li><li>- Attuazione accordo di programma</li><li>- Dipartimenti di eccellenza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presenza di docenti e ricercatori non attivi</li><li>- Esigenza di incrementare il numero di studenti stranieri</li><li>- Necessità di migliorare lo sfruttamento delle potenzialità offerte dai corsi inter-ateneo e internazionali</li><li>- Necessità di intensificazione del rapporto università-impresa</li><li>- Attrattività lauree magistrali</li><li>- FFO decrescente a causa del costo standard penalizzante</li></ul>

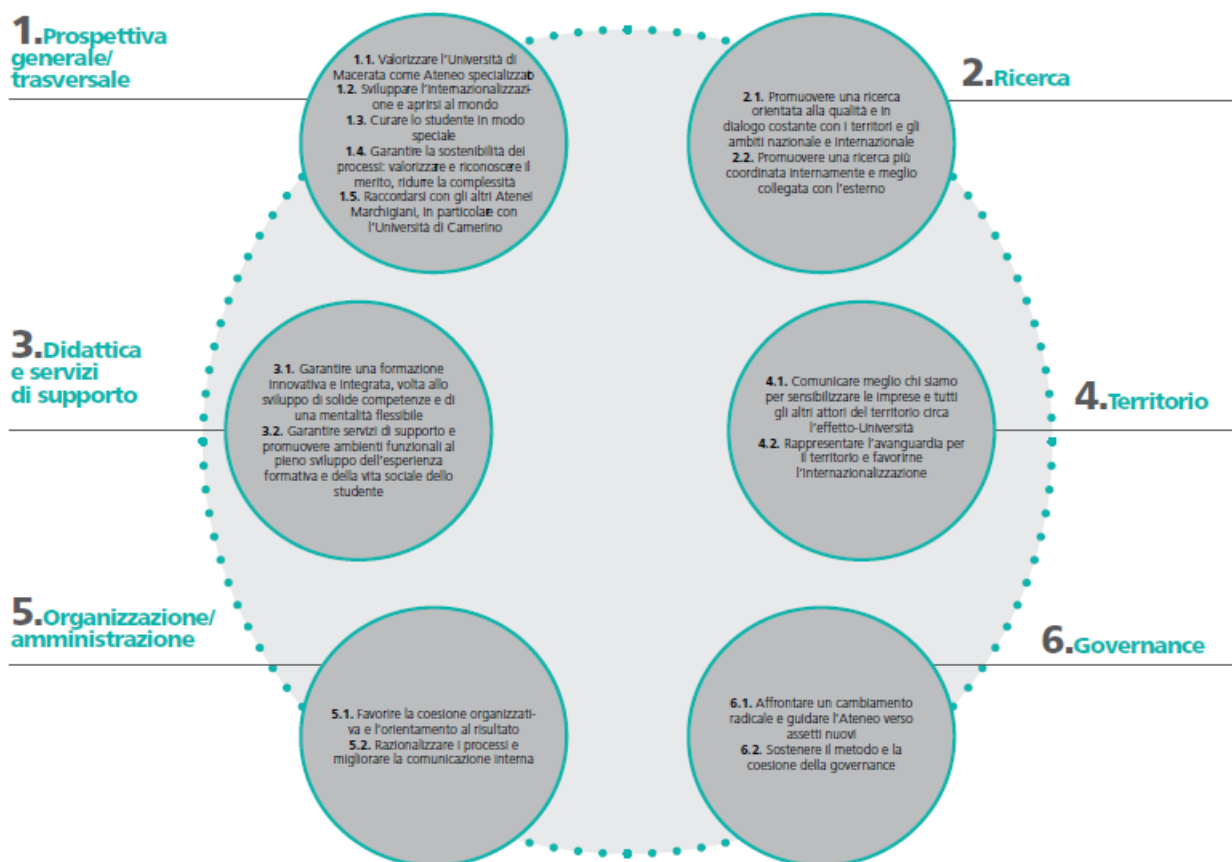
## 2.4 Il piano strategico 2013-2018

Il piano strategico rappresenta il documento fondamentale per programmare il consolidamento e lo sviluppo qualitativo dell'Ateneo sulla base di un processo fortemente condiviso di caratterizzazione e posizionamento, indirizzo e guida, aggregazione interna ed esterna.

L'Università di macerata, consapevole delle proprie radici, ha avviato già dal 2012 un lavoro di riflessione con l'intento di definire la propria ambizione strategica per porre le basi ad un cambiamento intelligente e continuo. L'attuale Piano Strategico 2013-2018, approvato dagli organi di Ateneo a settembre 2013, rappresenta l'importante presupposto del presente documento.

Il piano strategico tiene conto dello scenario socio-economico generale, dell'analisi dei punti di forza e delle aree di migliorabilità, dei fattori di rischio e delle opportunità, delle indicazioni dei principali portatori di interesse, siano essi esterni che interni, e delle linee di indirizzo delineato dal mandato rettorale, individuando i macro-obiettivi e le strategie che l'Ateneo ha inteso perseguire nel quinquennio 2013-2018; nella figura sottostante si riporta, quale sintesi delle linee strategiche e delle relative azioni adottate dall'Ateneo, il quadro degli obiettivi strategici contenuti nel Piano:

## Il quadro degli obiettivi del Piano strategico 2013-2018 dell'Università di Macerata

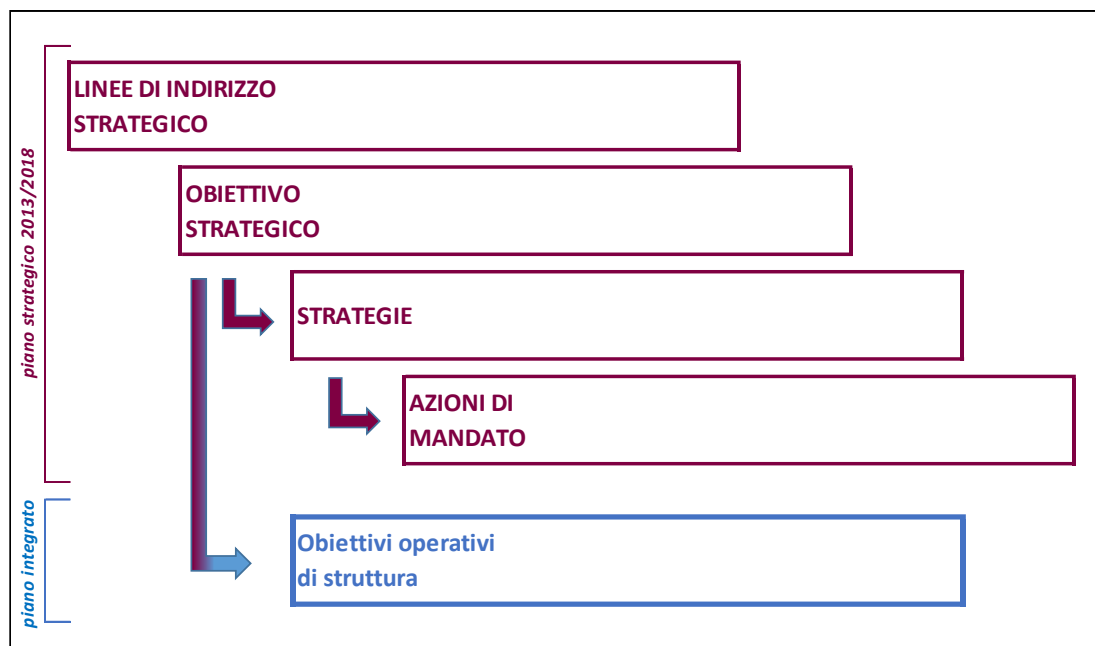


La pianificazione strategica dell'Ateneo assume come “faro” la visione e missione istituzionale che vengono declinate per ogni singolo ambito di indirizzo nelle diverse prospettive che racchiudono le attività fondanti dell'Università:

- prospettiva generale/trasversale
- ricerca
- didattica e servizi di supporto
- territorio
- organizzazione/amministrazione
- *governance*.

Le linee strategiche, e i macro-obiettivi di indirizzo, vengono tradotti in strategie e successivamente in azioni strategiche che si identificano sostanzialmente nelle azioni di mandato. Tale impianto costituisce il punto di partenza della pianificazione operativa dell'Ateneo, dove parallelamente si innestano gli obiettivi operativi delle singole strutture e dove è evidente il *cascading* degli stessi.

Per meglio rappresentare il processo di pianificazione strategica intrapreso, si rimanda alla mappa logica sinteticamente rappresentata in figura 2.



Mappa logica del processo di cascading

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

Alcuni obiettivi operativi, tuttavia, hanno un collegamento diretto agli obiettivi propri del *management* derivanti anche da ulteriori documenti di pianificazione, come quello inerente la Programmazione triennale 2016-2018, in considerazione della naturale attività di supporto amministrativo-gestionale che singole strutture apportano alla realizzazione delle strategie dell'Ateneo.

Come già ricordato, il piano strategico vede nel 2018 il suo momento conclusivo e il conseguente avvio della fase di revisione e aggiornamento sulla base dei risultati conseguiti e sintetizzati nella pubblicazione "[L'umanesimo che innova, report di fine mandato](#)" alla quale si rinvia per ulteriori approfondimenti circa gli obiettivi realizzati.

In questo contesto si instaura, quindi, il nuovo Piano strategico 2019-2022, nell'ottica della continuità e con l'attenzione particolare all'innovazione e allo "studente" come elemento fondante e indissolubile del sistema "università". Il nuovo piano strategico si riferirà ad un arco temporale più breve per garantire la coerenza con il mandato rettorale e il perfetto allineamento strategico con la volontà politica e si limiterà a definire le linee di indirizzo e gli obiettivi pluriennali lasciando il compito al Piano integrato di declinarli in obiettivi operativi di struttura in modo da rendere quest'ultimo documento uno strumento funzionale e di gestione operativa propedeutico al complessivo ciclo della *performance*. L'Ateneo ritiene indispensabile superare l'attuale parallelismo che si instaura tra le azioni di mandato e gli obiettivi operativi di struttura in quanto trovano nella realtà una inscindibile correlazione: l'operato della sfera accademica utilizza necessariamente l'ausilio della sfera amministrativa.

L'Ateneo, inoltre, non adotta una diversa declinazione degli obiettivi assegnati alle strutture centrali rispetto alle strutture decentrate (dipartimenti), in assenza di figure dirigenziali. A tal proposito si intende avviare una precisa riflessione circa l'opportunità di responsabilizzare maggiormente il personale docente delle strutture decentrate (Direttori di dipartimento), essendo le attività delle stesse più prossime alla sfera accademica, attraverso l'introduzione di leve economico-motivazionali legati alla permanenza e all'indennità della carica.

## 2.5 La programmazione triennale 2016-2018

Ai fini del presente Piano, in una logica sistemica e unitaria, è stato tenuto conto delle azioni declinate e gli interventi pianificati nel documento di Programmazione Triennale dell'Ateneo maceratese approvato dagli organi di governo e sintetizzati di seguito:

**Obiettivo A – Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema**

*Azione:*

- b) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi "internazionali"

*Indicatore:*

- 2) Numero di Corsi di Dottorato internazionali ai fini del PNR 2015-2020

L'obiettivo che si pone l'Ateneo riguarda il potenziamento e il rafforzamento della dimensione internazionale e di alta qualità dei corsi di dottorato di ricerca.

Le azioni previste per il 2018 sono:

- 1) offrire ai dottorandi una didattica che coinvolga prestigiosi interlocutori nazionali e internazionali per indurli a inserire il loro percorso di ricerca e il lavoro sul proprio tema dentro un quadro di riferimento complesso, stimolante, interdisciplinare, nonché versato all'analisi della complessità del nostro tempo. In questo contesto, sarà organizzato un calendario delle attività didattiche che preveda inviti a docenti internazionali sui temi generali degli eventuali curricula del nuovo corso di dottorato ma anche, e in particolare, sui temi di ricerca dei dottorandi.
- 2) promuovere una concreta internazionalizzazione del percorso di ricerca, creando le migliori condizioni affinché i dottorandi che realizzano una tesi in co-tutela possano trascorrere almeno 12 mesi del loro dottorato in altre istituzioni dove dialogare e confrontarsi con diversi ambienti accademici e scientifici.
- 3) organizzare, con il supporto del Centro Linguistico di Ateneo, corsi di lingua particolari che possano supportare in generale i dottorandi nello sviluppo delle loro capacità comunicative almeno nella lingua veicolare e, più nello specifico, nell'esposizione dei propri lavori a convegni internazionali e, nella scrittura di lavori contributi per riviste internazionali prestigiose.

**Obiettivo B – Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche**

*Azione:*

- c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti

*Indicatore:*

- 3) Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come descritti dai descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente

L'obiettivo si intende perseguire attraverso la realizzazione di un progetto che prevede l'implementazione di un corso di formazione per docenti. Le finalità principali che si intendono raggiungere sono: il miglioramento della progettazione e compilazione del programma di studi secondo la Guida ETS e gli indicatori di Dublino; favorire l'acquisizione di competenze trasversali; favorire la partecipazione attiva degli studenti.

Il progetto, con respiro pluriennale, si articola in 5 fasi dall'a.a. 2016/2017, all'a.a. 2017/2018:

Fase A -Raccolta dati e sperimentazione (gennaio-giugno 2017)

Fase B (aprile 2017 - dicembre 2017). Il Nucleo di progetto analizza i risultati delle attività sperimentali, e tenuto conto delle diverse specificità didattiche dei singoli dipartimenti, progetta il corso di formazione, realizza i materiali necessari per la formazione e attiva il corso per la formazione dei tutor.

Fase C (ottobre 2017- dicembre 2018) I docenti dell'ateneo maceratese accedono al corso on line.

Fase D (gennaio 2018-dicembre 2018) Il Nucleo di progetto monitora i percorsi realizzati, presentando al Senato e al Nucleo di valutazione una relazione che indichi i risultati ottenuti e gli ulteriori passi da effettuare.

Fase E (novembre 2018-dicembre 2018) In base ai dati emersi dalla fase precedente, ovvero ai risultati ottenuti e ai suggerimenti inviati dai docenti, il Nucleo di progetto porterà delle correzioni al

percorso effettuato, migliorerà i materiali dei moduli ritenuti poco incisivi e inserirà moduli ritenuti necessari, implementerà gli strumenti presenti nelle aule didattiche e nel laboratorio di sperimentazione in base alle esigenze emerse.

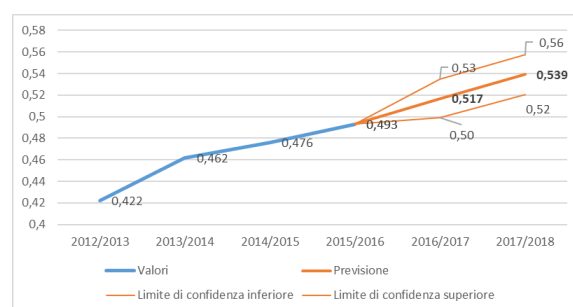
L'obiettivo finale da raggiungere nel 2018 sarà quello di coinvolgere 50 docenti dell'Ateneo con la frequenza di almeno 5 moduli del percorso e che abbiano provveduto alla progettazione di un'attività sperimentale che prevede la partecipazione attiva degli studenti.

Nell'ambito dell'*obiettivo D - Valorizzazione dell'autonomia responsabile* l'Ateneo di Macerata ha individuato, anche in coerenza con gli indicatori scelti per gli obiettivi A e B, nei gruppi 2 (qualità della didattica) e 3 (strategie di internazionalizzazione) gli obiettivi da perseguire per il triennio 2016-2018, selezionando rispettivamente gli indicatori:

*D\_2\_1 - Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (gruppo 2)*

Indicatore	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017 (stima)	2017/2018 (stima)
Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare, ovvero 60 CFU	0,422	0,462	0,476	0,493	0,517	0,539

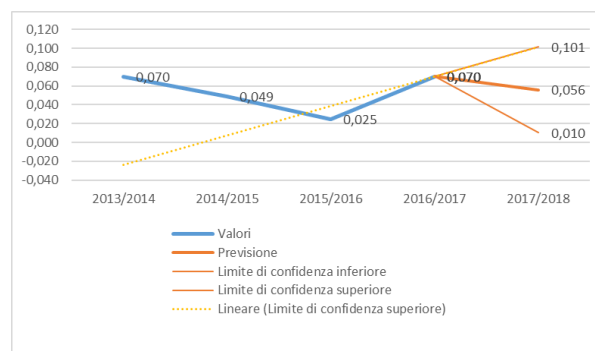
Fonte dati: PRO3



*D\_3\_4 - Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero (gruppo 3)*

Indicatore	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018 (stima)
Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	0,070	0,049	0,025	0,070	0,056

Fonte dati: PRO3



I numeri in valore assoluto che compongono quest'ultimo indicatore sono relativamente piccoli, tanto che la variazione di un solo studente può determinare l'andamento del valore finale.

Per l'analisi e la programmazione di dettaglio, si rinvia al documento di Programmazione Triennale 2016-2018 deliberato dal Consiglio di Amministrazione il 14/12/2016 e pubblicato sul sito d'Ateneo.

<http://www.unimc.it/it/sostenibilita/pianificazione-programmazione/programmazione-triennale-2016-2018>

### 3 La Performance organizzativa: dall'Ateneo alle strutture

Come precedentemente accennato, la logica di pianificazione degli obiettivi operativi si basa sostanzialmente su un modello top-down. L'avvio della pianificazione avviene attraverso la definizione, derivante dall'orizzonte strategico dell'Ateneo, di obiettivi operativi che vengono assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione, attraverso il procedimento a *cascading*:

- il Rettore formula gli obiettivi del Direttore generale, condividendoli con lo stesso;
- il Direttore Generale assegna gli obiettivi operativi individuali e di struttura ai responsabili di categoria EP previa discussione e condivisione.

Il procedimento prevede la possibilità che alcuni di questi obiettivi possano derivare da proposte dei singoli Responsabili che vengono poi concertati con la sfera di governo (modello bottom-up).

Il presente documento, articolato con i suddetti obiettivi operativi specifici, programmati nel medio-breve periodo (triennali), chiari, perseguibili, verificabili, e coerenti con le risorse disponibili, costituisce l'atto di programmazione attraverso il quale il Consiglio di Amministrazione innesca il nuovo ciclo della performance.

Il nuovo assetto contenuto nel SMVP (Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), approvato dagli organi di governo il 26/04/2016 e successivamente modificato lo scorso 22/12/2017, determina, quali componenti del modello di valutazione individuale del personale tecnico amministrativo, i risultati della *Performance di Ateneo* (indicatore I.VA.P) e della *Performance organizzativa delle singole strutture* unitamente ad una valutazione della qualità/contributo dell'apporto individuale.

Tale precisazione risulta utile al fine di descrivere meglio l'assetto organizzativo della gestione della performance che persegue altresì l'obiettivo di garantire una coerenza "bottom-up" dell'azione, in quanto il risultato di ciascuna struttura è in parte determinato anche dal risultato complessivo dell'azione dell'Ateneo, e al contempo garantisce una coerenza "orizzontale" qualora vengano individuati obiettivi trasversali tra più strutture. Tali aspetti mirano a stimolare e promuovere collaborazioni e sinergie tra le singole strutture al fine di raggiungere obiettivi di interesse comune. Si rimanda ai paragrafi successivi per un maggior dettaglio.

#### 3.1 La Performance di Ateneo

Come previsto nel testo modificato del nuovo SMVP l'insieme degli indicatori scelti va distinto tra gli I.P.AT. (Indicatori della performance di Ateneo) e gli I.VA.P (Indicatori per la Valutazione del Personale): quest'ultimi possono rappresentare un sottoinsieme dei precedenti.

Tale distinzione è stata dettata dalla necessità di garantire da un lato, la visione complessiva dell'andamento dell'Ateneo nelle sue dimensioni, dall'altro, il principio per cui l'andamento degli indicatori che rientrano nel novero della valutazione individuale del Direttore Generale e del personale tecnico-amministrativo (che incide nella misura del 20% sulla valutazione), debbano essere nella loro disponibilità e controllo.

Pertanto, la performance di Ateneo, intesa come elemento di "misura" dell'andamento generale dell'Università e di supporto alla definizione della direttrice da seguire, viene misurata attraverso l'analisi e il monitoraggio dell'andamento degli I.P.AT., mentre la performance di Ateneo intesa come elemento base di valutazione individuale del personale e del direttore generale, viene misurata attraverso gli I.VA.P.

Il monitoraggio degli indicatori avviene, sia attraverso l'ausilio di elaborazioni interne mediante data warehouse (DW), che dai risultati di elaborazioni esterne, quali PRO3, AlmaLaurea e le assegnazioni FFO, questo al fine di evitare esclusivamente il carattere dell'"autoreferenzialità" nei dati.

Nella tabella seguente sono esposti gli indicatori I.P.AT. su cui si valuta la performance di Ateneo per l'anno 2018:

<b>I.P.AT.</b>		
<b>Didattica</b>	<b>Ricerca</b>	<b>Economico-gestionale</b>
Percentuale iscritti al primo anno delle L, LMCU provenienti da altre Regioni	Produzione scientifica di Ateneo rilevata con cadenza annuale	Indice spese di personale
Percentuale iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	Percentuale docenti inattivi (VTR)	Indicatore di indebitamento
Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare (PRO3)	Prodotti con coautore internazionale	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria
Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea	IRAS 2 PO (Indicatore per le politiche di reclutamento pesato per i punti Organico impiegati per le assunzioni nel periodo)	Indicatore di tempestività dei pagamenti
Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	Tasso di partecipazione a progetti comunitari	Rapporto contribuzione studentesca/FFO
Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per i corsi di studio (L; LMCU; LM), di cui sono docenti di riferimento	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero (PRO3)	
Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) - (AlmaLaurea)		

Di seguito, invece, gli indicatori I.V.A.P., che concorreranno ai fini della valutazione del Direttore Generale e del personale tecnico-amministrativo.

Lo sforzo di miglioramento rispetto al Piano 2017 è stato quello di introdurre un peso per ogni singolo indicatore in base al grado di strategicità che lo stesso ricopre. Ad ogni indicatore, infine, è stato attribuito un target su cui si baserà poi la valutazione e la rendicontazione della performance, che generalmente tende a mirare ad un miglioramento o un mantenimento rispetto all'anno precedente, ovvero il rispetto di un vincolo normativo.

## I.VA.P.

Didattica			Ricerca			Economico-gestionale		
peso	Indicatore	target	peso	Indicatore	target	peso	Indicatore	target
5%	Rapporto dati coerenti inviati dall'ateneo tramite Ans / mediana di sistema atenei italiani	$\geq 99\%$	5%	N. mobilità outgoing di studenti e laureati attraverso periodo di stage all'estero	$\geq t_1$	10%	Indice spese di personale	$\leq 80\%$
5%	Rapporto dati coerenti titoli di accesso inviati dall'ateneo tramite Ans/dati spediti	$\geq t_1$	5%	Rapporto CFU esteri presenti su ANS / CFU conseguiti	$\geq t_1$	10%	Indicatore di indebitamento	$\leq 15\%$
5%	rapporto dati coerenti esami convalidati e riconosciuti inviati dall'ateneo tramite ans/dati spediti	$\geq t_1$	5%	Verifica della efficace registrazione dei prodotti scientifici su catalogo U-PAD di Ateneo	$\geq t_1$	10%	Indicatore di sostenibilità economica finanziaria	$\geq 1$
5%	Rapporto tra "Laureati con CFU validi per il corso < dei CFU previsti" su "Totale laureati"	$\geq t_1$	5%	Iniziative di formazione, incentivazione e sviluppo di una cultura di impresa tra docenti, ricercatori, dottorandi, laureati e studenti	n. 5 sezioni attivate al 31/12/18	10%	Indicatore di tempestività dei pagamenti	$\leq 0$
10%	rapporto ore di lezione inserite tramite applicativo interno (PLD) per prenotare aule/ore di lezione offerta formativa esse3	$\geq 85\%$				10%	Rapporto contribuzione studentesca/FFO	$< 20\%$

### 3.2 La performance della Direzione

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

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

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

Per quanto attiene la dimensione relativa agli obiettivi individuali si tratta della valutazione del raggiungimento di specifici obiettivi operativi per l'anno 2018 formulati dal Rettore, condivisi con il Direttore Generale e riportati nel presente documento. Sono alcune particolari azioni, che nell'ambito del ruolo propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare per perseguire e contribuire alla qualificazione dell'Ateneo, valorizzandone le risorse, accrescendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture di Ateneo, sottolineano risultati attesi nelle quattro prospettive della didattica, internazionalizzazione, edilizia e logistica.

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

In corso dell'esercizio gli obiettivi di performance del Direttore Generale possano essere rimodulati su proposta del Rettore in caso di eventi imprevisti.



Obiettivi/azioni	Output 2018
<b>PROSPETTIVA DELLA DIDATTICA/SERVIZI AGLI STUDENTI</b>	
Rafforzamento e monitoraggio progetto "I-care" rispetto all'andamento degli iscritti e delle matricole – a.a. 2018/19	Implementazione e messa a regime delle intere coorti per le lauree triennali e progetto per i corsi di laurea magistrali
<b>PROSPETTIVA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
- Rafforzamento dei processi di internazionalizzazione (nuovi assetti organizzativi e nuovi scenari geo-scientifici, nuove iniziative e lauree a doppio titolo)  - Dipartimenti di eccellenza	- Studio e analisi dell'attuale contesto e prospettive di sviluppo – elaborazione di un report  - Monitoraggio e coordinamento dell'attuazione del progetto in base alle fasi e tempi prestabiliti
<b>PROSPETTIVA DELL'EDILIZIA E LOGISTICA</b>	
- Monitoraggio, conferma e rafforzamento processi relativi ai beni e ai servizi (ex Upim, servizi sportivi in particolare) e procedure d'appalto  - Residenzialità studentesca e diritto allo studio. Spazi logistici per l'Ateneo e integrazione con l'assetto urbano	- Affidamento lavori entro il 31/12/2018  - Definizione procedure e progettazione, avvio affidamento lavori entro il 31/12/2018
<b>PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA GESTIONALE</b>	
Riorganizzazione dell'assetto organizzativo delle strutture amministrative e delle responsabilità degli uffici	Entro il 31/12/2018

### 3.3 La performance di struttura

Come già sottolineato, il Piano della performance rappresenta un raccordo tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa e quindi riveste il ruolo di documento di traduzione della dimensione d'indirizzo politico a quella gestionale.

Come mostrato nella successiva tabella al fine di dare attuazione alle linee programmatiche d'Ateneo, gli obiettivi strategici sono stati tradotti in obiettivi operativi su base triennale delle strutture e dei loro Responsabili, al fine di definire compiutamente le singole azioni da compiere, fissandone le attività, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative necessarie.

Gli obiettivi che rientrano nel sistema di valutazione della performance del personale di categoria EP vengono definiti dal Direttore Generale nell'ambito di un processo di negoziazione con i Responsabili Amministrativi di tutte le strutture di Ateneo, in raccordo con le linee del Piano strategico 2013-2018, i documenti di programmazione economico-finanziaria, la programmazione triennale 2016-2018 (PRO3). Gli obiettivi operativi sono stati definiti anche alla luce dei risultati di gestione 2017, sulla base del monitoraggio del Piano integrato 2016-2018 e delle risultanze della Relazione sulla performance.

In una prima fase i Responsabili amministrativi di ciascuna struttura hanno formulato proposte di obiettivi operativi ritenuti maggiormente qualificanti e funzionali con riguardo alle linee strategiche di impulso (impostazione bottom-up), tenendo conto dell'orientamento dei delegati di riferimento con i quali si è svolto un assiduo confronto rispetto alle proprie azioni di mandato, in modo da garantire il collegamento tra la sfera accademica e quella amministrative dell'Ateneo.

Le azioni proposte sono state valutate, coordinate e, ove necessario, modificate e integrate dal Direttore Generale in un processo di confronto puntuale con i singoli responsabili.

A ciascun obiettivo operativo sono stati associati la struttura organizzativa di riferimento, l'indicatore e un valore target attribuito all'indicatore stesso che rappresenta il riferimento per la misurazione della performance. Come elemento innovativo, quest'anno si è introdotta la pesatura dei singoli obiettivi, avviando una ponderazione coerente con il grado di complessità gestionale delle azioni sottostanti e della rilevanza economica sul budget disponibile.

Considerato il buon esito della sperimentazione avviata nello scorso ciclo, l'impostazione di assegnare precisi obiettivi individuali ai singoli responsabili di struttura verrà mantenuta anche per il 2018, pur se gli stessi non sono immediatamente recepiti nel presente documento considerato il processo di organizzazione in corso. Gli obiettivi individuali saranno pertanto assegnati una volta definito il nuovo assetto organizzativo e in occasione di una delle rimodulazioni in itinere del Piano.

Tale metodologia permette di valutare accuratamente l'operato dei singoli responsabili di struttura di categoria EP, attraverso un riscontro più oggettivo dei risultati ottenuti ed è pertanto funzionale al Direttore Generale per formulare il proprio giudizio inerente l'ambito della dimensione relativa all'apporto individuale del suddetto personale, così come definito nel SMVP.

Alcuni obiettivi operativi hanno talvolta natura trasversale. Tale natura va intesa nell'accezione della condivisione degli obiettivi che devono necessariamente essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative; pertanto gli stessi pur essendo incardinati all'interno di una precisa struttura capofila, richiedono il necessario contributo da parte di più Aree o di più uffici, che dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. Qualora l'obiettivo presenti azioni consecutive ben distinguibili e affidabili a singole strutture, l'obiettivo viene riproposto alle strutture coinvolte, lasciando in ogni modo il coordinamento finale alla capofila. L'individuazione di obiettivi trasversali è ritenuta un elemento qualificante del Piano in quanto funzionale a rafforzare la coesione delle strutture.

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

Gli obiettivi e le conseguenti azioni declinati nel presente documento costituiscono la base per la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali. Il Piano quindi, esplicitato su un orizzonte triennale, costituisce relativamente all'anno 2018, il riferimento per la misurazione dei risultati e la valutazione delle prestazioni organizzative e individuali; in tal caso, il peso indicato nel piano sarà elemento di ponderazione esclusivamente per l'anno di riferimento della valutazione.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi dei Responsabili Amministrativi è in capo al Direttore Generale, il quale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi; come previsto nel SMVP a giugno-settembre è programmata una verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati. Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i Responsabili amministrativi anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con gli stessi eventuali modifiche o rimodulazione degli obiettivi.

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

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore/i	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Rendere più agevole il riconoscimento dei titoli esteri studenti extra UE utilizzando una base informativa comune a disposizione di coloro che lavorano nell'ambito dei riconoscimenti titoli ( <i>Obiettivo trasversale con CSIA e Dipartimenti</i> )	Pianificazione e progettazione del database e supervisione dell'inserimento dati	25%	Realizzazione e popolamento database con 10% dei titoli esteri (entro il 30 settembre 2018)	Popolamento database con 30% dei titoli esteri (entro il 30 settembre 2019)	Popolamento database con 50% dei titoli esteri (entro il 30 settembre 2020)
3.1 GARANTIRE UNA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATA, VOLTA ALLO SVILUPPO DI SOLIDE COMPETENZE E DI UNA MENTALITA' FLESSIBILE	Garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile ( <i>Obiettivo trasversale con CSIA</i> ) attraverso: 1) miglioramento delle strutture di base delle aule  2) sperimentazione di modalità innovative di didattica	Sostituzione/dotazione di pc e proiettori nelle aule  Docenti che hanno frequentato con profitto almeno 5 moduli del corso di formazione	25%	n. 100 pc e 10 proiettori (entro 30 settembre 2018)  n. 50 docenti		
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Coordinamento Progetto INCLUSIONE 3.0 - Fase II (Obiettivo trasversale con CSIA) Azioni: 1)allestimento postazione informatica accessibile Ufficio orientamento per studenti con disabilità/DSA e gestione servizio 2) ricostruzione mappa virtuale di accessibilità per la visualizzazione degli spazi (postazione informatica ufficio orientamento e polo Pantaleoni) 3) organizzazione corso formazione Senior tutor specializzati per utilizzo strumentazioni informatiche accessibili	Postazioni informatiche allestite  Realizzazione mappe virtuali  Realizzazione corso di formazione	25%	n. 1 postazione (entro 30 settembre 2018)  n. 2 mappe virtuali  n. 1 corso di formazione		
4.1 COMUNICARE MEGLIO CHI SIAMO PER SENSIBILIZZARE LE IMPRESE E TUTTI GLI ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO CIRCA L'EFFETTO UNIVERSITA'	Revisione materiale da utilizzare per orientamento in ingresso e in itinere	Revisione completa	25%	ON (entro 30 settembre 2018)		

Struttura: Area Ricerca e internazionalizzazione

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Azioni a sostegno della internazionalizzazione dei corsi di Dottorato nell'a.a. 2017/2018, attraverso:					
	a) attività formative a carattere internazionale realizzate da professori stranieri componenti dei Collegi dei docenti	n. seminari internazionali	20%	≥ 4		
	b) potenziamento delle convenzioni internazionali per co-tutela di tesi	n. convenzioni di co-tutela di tesi		≥ 4		
	Aumento CFU esteri nell'ambito del Programma Erasmus + Studio	incremento CFU conseguiti all'estero	20%	≥ 2,00% su t <sub>1</sub>		
	Aumento del numero di studenti in uscita con il Programma Erasmus+	incremento CFU conseguiti all'estero	15%	≥ 2,00% su t <sub>1</sub>		
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Sviluppo di una Knowledge Platform per dottorandi ad uso degli allievi del progetto internazionale Heart (versione demo che potrà essere esteso in futuro a tutti gli iscritti al dottorato) per la conservazione e condivisione del materiale utilizzato e degli strumenti di comunicazione con stakeholder e cittadini (public and stakeholder engagement). La piattaforma conterrà anche open source softwares per consentire ai dottorandi di mettere a punto modalità di ricerca collaborative secondo l'approccio dell'Open science	Realizzazione di una piattaforma in versione demo ad uso di 6 dottorandi internazionali di un progetto di ricerca pilota	10%	ON (entro il 31/12/2018)		
3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBITI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	Potenziamento del servizio placement a supporto di studenti e laureati per agevolare l'introduzione nel mondo del lavoro (lato studenti)	n. di incontri	20%	≥ 3		
	Potenziamento del servizio placement a supporto di studenti e laureati per agevolare l'introduzione nel mondo del lavoro attraverso il coinvolgimento di imprese per creare un incrocio domanda/offerta rispondente alle competenze dei laureati UNIMC	n. imprese coinvolte	15%	≥ 5		

Struttura: Area affari generali e legali

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Adozione di un regolamento per l'affidamento di lavori, servizi e forniture sotto soglia (d.lgs. n. 50/2016)	Sottoposizione agli organi di governo	30%	ON (entro 30 aprile 2018)		
	Censimento del contenzioso d'Ateneo 2000-2017 e presentazione di un report di sintesi al Consiglio di amministrazione	Predisposizione report	15%	ON (entro 30 settembre 2018)		
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Perfezionamento e informatizzazione dell'Albo dei fornitori (d.lgs. n. 50/2016)	valutazione di fattibilità e realizzazione/adozione software	15%	ON (entro 30 aprile 2018)		
	Implementazione della modalità telematica <i>Titulus Organi</i> per la gestione delle sedute degli organi collegiali di governo (Consiglio di amministrazione e Senato accademico)	Piena funzionalità	40%	ON (entro 31 dicembre 2018)		

Struttura: Area risorse umane

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore/i	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Revisione, anche in linea con i più recenti atti di indirizzo dell'ANAC in materia di anticorruzione e trasparenza, del Regolamento d'Ateneo sulle incompatibilità e gli incarichi esterni, emanato con d.r. n. 302/2015 e dei Regolamenti d'Ateneo sul reclutamento dei ricercatori a tempo determinato, emanato con d.r. n. 501/2013 e sulla chiamata dei professori di prima e seconda fascia, emanato con d.r. n. 170/2012, anche al fine di garantire la rigorosa applicazione delle misure proposte dall'ANAC nell'ambito delle commissioni giudicatrici per il reclutamento di professori e ricercatori	Revisione DR n. 302/2015  Revisione DR n. 501/2013	25%	ON (entro il 31 ottobre 2018)  ON (entro il 30 aprile 2018)		
	Predisposizione di una disciplina organica (da inserire eventualmente in una sede regolamentare) per regolare compiutamente l'assolvimento pieno degli obblighi didattici da parte del personale docente e per introdurre istituti e rimedi volti a evitare che un eventuale inadempimento rimanga privo di conseguenze	Predisposizione documentale	30%	ON (entro 31 luglio 2018)		
	Predisposizione di un documento, condiviso con i Dipartimenti e condotto all'approvazione del Consiglio di amministrazione, atto a stabilire e uniformare la tempistica della programmazione del personale, delle procedure di reclutamento e delle assunzioni in servizio dei professori e ricercatori	Sottoposizione all'approvazione degli organi	5%	ON (entro dicembre 2018)		
	Implementazione del registro didattico on line per il controllo dello svolgimento dell'attività didattica dei professori e dei ricercatori ( <i>Obiettivo trasversale con ADOSS, CSIA e Dipartimenti</i> )	Operatività del registro didattico on-line	30%	ON (entro 30 giugno 2018)		
	Implementazione di un applicativo informatico per la gestione delle informazioni relative ai <i>curricula</i> scolastici e formativi del personale tecnico amministrativo e per l'auto-attribuzione delle competenze possedute, intese come l'insieme delle abilità, esperienze e saperi acquisiti durante la propria carriera lavorativa, funzionali ad un miglior utilizzo del personale nell'ambito dell'amministrazione ( <i>Obiettivo trasversale con CSIA</i> )	Operatività dell'applicativo informatico	5%	ON (entro dicembre 2018)		
	Invio della certificazione Unica al personale non strutturato (collaboratori esterni, assegnisti di ricerca, borsisti ecc.) a mezzo area riservata del sito web istituzionale ( <i>Obiettivo trasversale con CSIA</i> )	Operatività	5%	ON (entro 31 maggio 2018)		

## Struttura: Area Tecnica

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Intervento di realizzazione di un Polo di didattico presso i piani terra e primo seminterrato dell'immobile ex Upim	Affidamento gara d'appalto per i lavori	34%	ON (entro dicembre 2018)		
	Intervento di riparazione dell'Aula Abside della sede di piazza Strambi	fine lavori <sup>(1)</sup>	33%	ON (entro ottobre 2018)		
	Intervento di realizzazione di un polo di servizi residenziali, ricreativi e sportivi presso l'immobile ex Cras	Elaborazione progetto definitivo subordinatamente all'acquisizione dei pareri di competenza comunale in materia urbanistica	33%	ON (entro dicembre 2018)		

<sup>(1)</sup> sono stimati 8 mesi dall'attivazione della procedura di affidamento dei servizi di ingegneria ed architettura

## Struttura: Area Ragioneria

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Monitoraggio della gestione del bilancio unico, specie in sede di consuntivazione e di definizione del bilancio di previsione. Analisi delle criticità, delle procedure adottate e dei possibili sviluppi del sistema U-GOV. Il tutto mediante riunioni con i responsabili amministrativi.	Riunioni annue	33%	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	Predisposizione del Manuale per l'approvazione organi competenti	Approvazione organi	34%	ON (entro giugno 2018)		
	Completamento, in coerenza con la riorganizzazione in atto, del processo di accentramento della gestione contabile di alcune strutture di Ateneo (Area Affari generali e legali, Area per la Didattica, l'orientamento e i servizi agli studenti, Area Risorse umane, Centro Linguistico di Ateneo, Rettorato)	Gestione contabile delle strutture indicate	33%	ON (entro dicembre 2018)		

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

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Realizzazione tecnica DB d'ateneo per Riconoscimento dei titoli esteri ( <i>obiettivo condiviso con l'ADOSS</i> )	Realizzazione completa	10%	ON (entro il 30 giugno 2018)		
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Rilascio aggiornamenti app myUNIMC	Numero rilasci	5%	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	Riprogettazione e implementazione "mobile-first" GUI per piattaforma ICARE	Numero interfacce realizzate	25%	2	1	
	Allestimento postazioni informatiche accessibili ( <i>Obiettivo condiviso con l'ADOSS</i> )	Numero postazioni	5%	n. 1 postazione entro il 30 settembre 2018		
1.4 GARANTIRE LA SOSTENIBILITA' DEI PROCESSI: VALORIZZARE E RICONOSCERE IL MERITO, RIDURRE LA COMPLESSITA'	Sviluppo della rete WIFI "UNIMC" in tutte le strutture dell'Ateneo ( <b>completamento 2017</b> )	% copertura utenza	25%	100%		
	Registro didattico online docenti ( <i>obiettivo condiviso con ARIUM</i> )	Realizzazione completa	25%	ON (entro il 30 giugno 2018)		
5.2 RAZIONALIZZARE I PROCESSI E MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE INTERNA	Completamento progetto Aule/PLD/Xibo (prenotazione aule, pianificazione didattica, bacheche digitali): nuove funzionalità, pubblicazione calendari didattici sui vari canali istituzionali, integrazione con bacheca unica d'ateneo ( <b>completamento 2017</b> )	Numero ulteriori canali integrati	5%	2		

Struttura: Centro Edizioni Università di Macerata - CEUM

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore/i	Peso	Target		
				2018	2019	2020
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Sostegno alla disseminazione della ricerca attraverso la pubblicazione di parti di riviste e di volumi in OPEN ACCESS (ai fini dei riconoscimenti ANVUR, VQR, VTR, ASN, etc.)	elaborazione e sottomissione di contratti con autori	50%	≥ 100 contratti		
2.2 PROMUOVERE UNA RICERCA PIU' COORDINATA INTERNAMENTE E MEGLIO COLLEGATA CON L'ESTERNO	Miglioramento della pubblicità e della fruizione dell'attività editoriale attraverso il sito istituzionale e commerciale del Ceum, mediante la traduzione in lingua inglese dei contenuti del sito eum	Traduzione delle seguenti sezioni del sito: <i>Home; Chi siamo; Pubblica con le eum; Condizioni di vendita</i> Traduzione catalogo anni 2016 e 2017	50%	ON (entro 30 giugno 2018)  ON (entro 31 dicembre 2018)		



Struttura: Centro linguistico di Ateneo - CLA

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.1 VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEEO SPECIALIZZATO	Istituzione di corsi di lingua differenziati per tipologia e livello che rispondano ad esigenze specifiche delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio dell'Ateneo e/o di soggetti pubblici e/o privati del territorio e finalizzati allo sviluppo di competenze linguistiche in particolare nell'ambito del linguaggio giuridico, tecnico amministrativo, economico-commerciale, scientifico e medico.	Numero corsi istituiti	25%	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	Certificazioni linguistiche e relativi corsi preparatori. Incremento esami e corsi anche intercettando i beneficiari del bonus docenti (L. 107/2015) e bonus cultura (art. 1, co. 979 L. 208/2015, DPCM 187/2016 E DPCM 136/2017)	Iscrizione ai corsi e/o esami	25%	≥ 5% rispetto a t <sub>-1</sub>	≥ 5% rispetto a t <sub>-1</sub>	≥ 5% rispetto a t <sub>-1</sub>
	Corso CLIL - Formazione specifica per l'insegnamento di discipline non linguistiche in lingua straniera destinata a docenti I.I.S.	Numero corsi istituiti	25%	≥ 1 <i>Sub codicione</i> programmazione MIUR e acquisizione finanziamento tramite USR Regionale	≥ 1 <i>Sub codicione</i> programmazione MIUR e acquisizione finanziamento tramite USR Regionale	≥ 1 <i>Sub codicione</i> programmazione MIUR e acquisizione finanziamento tramite USR Regionale
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Contributo a copertura integrale costo esami di certificazione linguistica di livello intermedio/avanzato a favore di studenti meritevoli dell'Ateneo ( <b>completamento 2017</b> )	Numero contributi e/o borse erogati	25%	max 10 per lingua (francese, inglese, spagnola e tedesca)	max 10 per lingua (francese, inglese, spagnola e tedesca)	max 10 per lingua (francese, inglese, spagnola e tedesca)

Struttura: Centro di Ateneo per i servizi bibliotecari - CASB

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore/i	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.3 CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	Progetto INCLUSIONE 3.0: acquisto, attraverso la stipula di apposite convenzioni con gli editori, di manualistica utilizzabile da studenti disabili	Accordi con editori stipulati	20%	n. accordi ≥ 2 per acquisto di circa 60 libri	n. accordi ≥ 1 per acquisto di circa 50 nuovi libri	n. accordi ≥ 1 per acquisto circa 50 nuovi libri
	Revisione del Portale delle biblioteche e implementazione del nuovo discovery tools per la ricerca integrata; promozione dei nuovi prodotti attivati.	Attivazione nuovo portale e nuovo discovery tools  incontri per promuovere i nuovi prodotti attivati	20%	ON (entro dicembre 2018)	2 incontri annui	
3.2 GARANTIRE SERVIZI DI SUPPORTO E PROMUOVERE AMBITI FUNZIONALI AL PIENO SVILUPPO DELL'ESPERIENZA FORMATIVA E DELLA VITA SOCIALE DELLO STUDENTE	Progetto Servizio Civile Nazionale "UNI-verso biblioteca": offrire agli studenti ambienti di studio adeguati alle crescenti esigenze e ambienti atti a favorire l'aggregazione e lo scambio culturale, mantenendo gli alti standard di apertura delle sedi bibliotecarie, a fronte della diminuzione di personale in servizio, e ottimizzando i servizi; creare punti di scambio di materiali didattici e culturali	Orari di apertura delle biblioteche  Creazione punti di scambio di materiali didattici e culturali	20%	mantenimento standard anno 2017  n. 1 punto di scambio nella biblioteca didattica		
4.2 RAPPRESENTARE L'AVANGUARDIA PER IL TERRITORIO E FAVORIRNE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	Cooperazione con Regione Marche, Università di Urbino e altri enti territoriali regionali per la riorganizzazione e gestione del Sistema bibliotecario regionale. Creazione Polo Marche Sud	Fusione archivi bibliografici e revisione contenuti  Numero di incontri di formazione al personale	40%	Fusione archivi bibliografici (entro dicembre 2018)  ≥ 2 incontri	Revisione almeno del 50% delle notizie bibliografiche e dei dati gestionali  ≥ 2 incontri	≥ 2 incontri

Strutture: Dipartimento di Scienze della Formazione, dei beni culturali e del turismo  
 Dipartimento di Giurisprudenza

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Rendere più agevole il riconoscimento dei titoli esteri studenti extra UE utilizzando una base informativa comune a disposizione di coloro che lavorano nell'ambito dei riconoscimenti titoli (obiettivo in comune con l'ADOSS) AZIONE: inserimento dati del titolo di studio dello studente internazionale extra UE in piattaforma dedicata	Inserimento dati	15%	on		
2.2 PROMUOVERE UNA RICERCA PIU' COORDINATA INTERNAMENTE E MEGLIO COLLEGATA CON L'ESTERNO	Promuovere la partecipazione a reti di ricerca internazionali	N.ro eventi/N.ro reti a cui aderire	15%	3	3	3
3.1 GARANTIRE UNA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATA, VOLTA ALLO SVILUPPO DI SOLIDE COMPETENZE E DI UNA MENTALITA' FLESSIBILE	Monitoraggio del numero di CFU acquisiti da studenti in mobilità (Erasmus, stage, doppio titolo ecc.) in coordinamento con l'ADOSS e l'ARI.	N. report prodotti	15%	2	2	2
	Realizzare incontri dedicati agli studenti, coordinandosi con i relativi delegati, per l'orientamento e la promozione delle attività formative internazionali (Erasmus, lauree a doppio titolo ecc.) anche in collaborazione con l'ARI per favorire l'acquisizione di CFU all'estero (Indicatore DM 987/2016 all.E)	N.ro incontri annui	10%	1	1	1
4.1 COMUNICARE MEGLIO CHI SIAMO PER SENSIBILIZZARE LE IMPRESE E TUTTI GLI ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO CIRCA L'EFFETTO UNIVERSITA'	Implementare le pagine in italiano e in inglese del sito di Dipartimento sulla terza missione	N.ro pagine nuove e/o aggiornate	15%	4	4	4
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALI E INTERNAZIONALI	Potenziare il processo di accreditamento della qualità della ricerca al fine di realizzare monitoraggi finalizzati a favore della crescita qualitativa della ricerca anche in ambito internazionale	N.ro report	15%	2	2	2
	Dipartimenti di Eccellenza: attuazione obiettivi specifici previsti nel progetto approvato dagli organi di governo	Vedi progetto	15%	Modalità, tempi e fasi definiti nel progetto		

Strutture: Dipartimento di Economia e Diritto

Dipartimento di Scienze politiche, della comunicazione e delle relazioni internazionali

Dipartimento di Studi umanistici – lingue, mediazione, storia, lettere e filosofia

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	Obiettivo operativo triennale	Indicatore	Peso	Target		
				2018	2019	2020
1.2 SVILUPPARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E APRIRSI AL MONDO	Rendere più agevole il riconoscimento dei titoli esteri studenti extra UE utilizzando una base informativa comune a disposizione di coloro che lavorano nell'ambito dei riconoscimenti titoli (obiettivo in comune con l'ADOSS) AZIONE: inserimento dati del titolo di studio dello studente internazionale extra UE in piattaforma dedicata	Inserimento dati	15%	on		
	2.2 PROMUOVERE UNA RICERCA PIU' COORDINATA INTERNAMENTE E MEGLIO COLLEGATA CON L'ESTERNO	Promuovere la partecipazione a reti di ricerca internazionali	N.ro eventi/N.ro reti a cui aderire	15%	3	3
3.1 GARANTIRE UNA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATA, VOLTA ALLO SVILUPPO DI SOLIDE COMPETENZE E DI UNA MENTALITA' FLESSIBILE	Monitoraggio del numero di CFU acquisiti da studenti in mobilità (Erasmus, stage, doppio titolo ecc.) in coordinamento con l'ADOSS e l'ARI.	N. report prodotti	15%	2	2	2
	Realizzare incontri dedicati agli studenti, coordinandosi con i relativi delegati, per l'orientamento e la promozione delle attività formative internazionali (Erasmus, lauree a doppio titolo ecc.) anche in collaborazione con l'ARI per favorire l'acquisizione di CFU all'estero (Indicatore DM 987/2016 all.E)	N.ro incontri annui	10%	1	1	1
4.1 COMUNICARE MEGLIO CHI SIAMO PER SENSIBILIZZARE LE IMPRESE E TUTTI GLI ALTRI ATTORI DEL TERRITORIO CIRCA L'EFFETTO UNIVERSITA'	Implementare le pagine in italiano e in inglese del sito di Dipartimento sulla terza missione	N.ro pagine nuove e/o aggiornate	15%	4	4	4
2.1 PROMUOVERE UNA RICERCA ORIENTATA ALLA QUALITA' E IN DIALOGO COSTANTE CON I TERRITORI E GLI AMBITI NAZIONALI E INTERNAZIONALI	Potenziare il processo di accreditamento della qualità della ricerca al fine di realizzare monitoraggi finalizzati a favore della crescita qualitativa della ricerca anche in ambito internazionale	N.ro report	15%	2	2	2
	obiettivo da definire in corso d'anno a seguito dell'approvazione da parte degli organi di governo di "un modello valutativo per progetti dipartimenti di eccellenza interni"		15%			

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

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

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
DICEMBRE Anno N-1	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Dipartimenti, Aree, Centri) definiti poi all'interno del Piano Performance.
GENNAIO Anno N	2	Assegnazione da parte del Direttore Generale, a seguito di negoziazione, degli obiettivi annuali di struttura ritenuti pertinenti al personale di cat. EP e successiva comunicazione da parte di questi ultimi al personale di categoria B, C e D.
GIUGNO- SETTEMBRE Anno N	3	Monitoraggio intermedio: verifica in itinere tramite colloquio con il personale interessato dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO Anno N+1	4	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo: redazione Relazione annuale anno N-1
GENNAIO-FEBBRAIO Anno N+1	5	Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione
MARZO-MAGGIO Anno N +1	6	Preso atto della valutazione per i provvedimenti di competenza (premiabilità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE</b>		
Alla restituzione della scheda di valutazione	1	Istanza di riesame in caso di contestazione della valutazione
Entro 30 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento della Commissione di Conciliazione

Si rimanda al SMVP per la puntuale composizione degli ambiti di valutazione della performance individuale del Direttore Generale e del personale tecnico amministrativo.

## 4 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Al fine di garantire sempre più la coerenza tra la pianificazione operativa e la programmazione economico finanziaria, l'Ateneo sta perfezionando le proprie procedure e da quest'anno, in via sperimentale, ha avviato il processo nella fase di predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale; processo che trova perfezionamento, ancorché attraverso un allineamento ancora tendenziale, nel presente documento.

Mediante il procedimento bottom-up richiamato precedentemente, in fase di definizione degli obiettivi è stato richiesto ai responsabili di proporre, relativamente ad un numero limitato ma "strategico" degli stessi (che necessitano di specifiche risorse economiche), un budget obiettivo di carattere pluriennale. Si ritiene utile sottolineare che il budget economico e degli investimenti è e sarà destinato solo in parte all'allineamento con specifici obiettivi, considerando infatti che, generalmente, molti degli obiettivi

pianificati vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche, bensì con la sola forza lavoro in servizio nelle unità organizzative delle strutture, attraverso l'espletamento delle proprie attività ordinarie. Contabilmente, alcuni obiettivi assumeranno la veste di "progetto" autonomo, con il vantaggio che si potrà procedere, nell'anno, ad un costante monitoraggio dei costi (e, se presenti, dei relativi ricavi). Si tratta di un legame fra risorse e obiettivi strategici che, fino ad ora, non era mai stato esplicitato in maniera analitica, sebbene fosse già presente di fatto attraverso procedure extracontabili. Tale impostazione, parallelamente allo studio di strumenti di identificazione puntuale delle risorse legate alle iniziative e alla progettazione di un adeguato sistema di controllo di gestione, rappresenta, nell'ottica del miglioramento continuo, un passo importante verso la piena integrazione degli obiettivi riferiti a "progetti complessi" rispetto alla programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

A regime, si prevede la seguente successione temporale:

- la prodromica definizione, da parte del Direttore Generale, sulla base delle linee programmatiche e degli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, di una prima ipotesi di ripartizione tra i centri gestionali delle risorse certe, o presumibili, su base storica;
- entro il mese di ottobre dell'anno  $t$ : la predisposizione delle proposte di budget da parte delle strutture, nell'ottica dei target da raggiungere e dei nuovi obiettivi da pianificare in base al processo di *rolling* del Piano;
- entro il mese di dicembre dell'anno  $t$ :
  - negoziazione budget anno  $t$  tra le strutture decentrate e la *governance*
  - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno  $t$ ;
  - assegnazione/negoziazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno  $t$ ;
- entro il mese di gennaio dell'anno  $t$ : aggiornamento Piano Integrato della Performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con riferimento all'anno  $t$  e attribuzione dei budget.

Di seguito si presenta una tabella sintetica contenente le risorse complessivamente disponibili, su base triennale, per la realizzazione degli obiettivi definiti dalle singole strutture in coerenza con il Piano strategico 2013-2018 che necessitano di specifiche risorse finanziarie, garantendo in tal modo, la sostenibilità delle azioni che ne determineranno l'esito. Tale tabella dovrà essere letta parallelamente alle tabelle relative l'assegnazione degli obiettivi di struttura.

Come anticipato precedentemente, per l'esercizio 2018, in via sperimentale, solo gli obiettivi gestiti contabilmente mediante "progetti" e caratterizzati da una più ampia strategicità nonché complessità gestionale, saranno oggetto di un costante monitoraggio della spesa. Tali obiettivi sono distinti in tabella da un (\*).

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC 2013-2018	STRUTTURA	OBIETTIVO OPERATIVO	RISORSE COMPLESSIVAMENTE DISPONIBILI			MONITORAGGIO
			2018	2019	2020	
1.1 - VALORIZZARE L'UNIVERSITA' DI MACERATA COME ATENEO SPECIALIZZATO	CLA	Certificazioni linguistiche e relativi corsi preparatori.	65.000,00	70.000,00	70.000,00	(*)
	CLA	Corso CLIL - Formazione specifica per l'insegnamento di discipline non linguistiche in lingua straniera destinata a docenti I.I.S.	12.000,00	12.000,00	12.000,00	(*)
1.2 - SVILUPPARE L'AMMINISTRAZIONE E APRIRSI AL MONDO	ARINT	Azioni a sostegno della internazionalizzazione dei corsi di Dottorato nell'a.a. 2017/2018	5.000,00			
	ARINT	Aumento CFU esteri nell'ambito del Programma Erasmus + Studio	35.000,00			(*) parzialmente
	ARINT	Aumento del numero di studenti in uscita con il Programma Erasmus+				
1.3 - CURARE LO STUDENTE IN MODO SPECIALE	ADOSS	Secondo anno progetto INCLUSIONE 3.0	14.000,00			(*)
	CLA	Contributo a copertura integrale costo esami di certificazione linguistica di livello intermedio/avanzato a favore di studenti meritevoli dell'Ateneo	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
	ATEC	Intervento di realizzazione di un Polo didattico presso i piani terra e primo seminterrato dell'immobile ex Upim	1.532.700,00			(*) in via di definizione
	ATEC	Intervento di riparazione dell'Aula Abside della sede di piazza Strambi	128.000,00			(*)
	ATEC	Intervento di realizzazione di un polo di servizi residenziali, ricreativi e sportivi presso l'immobile ex Cras		12.749.508,00		(*) in via di definizione
	CASB	Collaborare al Progetto di Ateneo "Inclusione 3.0"	10.000,00	11.000,00	12.000,00	(*)
	ADOSS	Garantire una formazione innovativa e integrata, volta allo sviluppo di solide competenze e di una mentalità flessibile	156.472,00			(*)
3.1 - GARANTIRE UNA FORMAZIONE INNOVATIVA E INTEGRATA	ARINT	Potenziamento del servizio placement a supporto di studenti e laureati per agevolare l'introduzione nel mondo del lavoro (lato studenti)	40.000,00			(*)
	ARINT	Potenziamento del servizio placement a supporto di studenti e laureati per agevolare l'introduzione nel mondo del lavoro (lato imprese)				
	CLA	Progetto di testing on-line (completamento placement e avvio proficiency) ai fini dell'accertamento delle competenze linguistiche per gli studenti in mobilità in e aut e per le esigenze connesse all'accesso ai corsi di laurea, valutazione ai fini delle certificazioni linguistiche, valutazione personale docente e PTA per corsi di formazione	10.000,00	10.000,00	10.000,00	(*)
	CASB	Realizzazione del Progetto Servizio Civile Nazionale "UNI-verso biblioteca", anno 2018, tramite l'Associazione Servizio Civile di Jesi, all'interno del Sistema Bibliotecario di Ateneo.	12.750,00	13.750,00	14.750,00	(*)
4.2 - RAPPRESENTARE L'AVANGUARDIA DEL TERRITORIO E FAVORIRNE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	CASB	Cooperazione con Regione Marche, Università di Urbino e altri enti territoriali regionali per la riorganizzazione e gestione del Sistema bibliotecario regionale. Creazione Polo Marche Sud.	23.214,00	40.000,00	40.000,00	(*)
			<b>14.803.644,00 €</b>	<b>166.750,00 €</b>	<b>168.750,00 €</b>	

Relativamente alla classificazione COFOG di II livello, in coerenza con le disposizioni previste dall'articolo 13, D.lgs. 31 maggio 2011, n. 91, la tabella sopra riportata può essere riconfigurata, limitatamente all'esercizio 2018 nel seguente modo:

MISSIONI / PROGRAMMI	OBIETTIVI PIANO STRATEGICO 2013/2018	RISORSE COMPLESSIVAMENTE DISPONIBILI A BUDGET 2018
ISTRUZIONE UNIVERSITARIA		14.703.430,00
DIRITTO ALLO STUDIO NELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA	1.3	14.444.208,00
SISTEMA UNIVERSITARIO E FORMAZIONE POST UNIVERSITARIA	3.1-3.2-1.2	259.222,00
RICERCA E INNOVAZIONE		0,00
RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA APPLICATA	2.1-2.2	
RICERCA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA DI BASE		
SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE		100.214,00
INDIRIZZO POLITICO	1.1-4.2-6.2	100.214,00
SERVIZI E AFFARI GENERALI PER LE AMMINISTRAZIONI	5.1-5.2-6.1-1.4-4.1	
	<b>TOTALE</b>	<b>14.803.644,00</b>

## 5 Aree di miglioramento

Il presente documento sintetizza il percorso di miglioramento intrapreso dall'Ateneo con riguardo all'intero processo di redazione del Piano stesso, dei suoi contenuti, del raccordo con la programmazione finanziaria, della maggiore condivisione nella formulazione degli obiettivi, dell'affinamento nella definizione degli stessi (si pensi all'introduzione di un peso negli obiettivi delle singole strutture in base al grado di complessità e strategicità, della natura trasversale di molti obiettivi, etc.).

L'anticipazione a gennaio della rendicontazione degli obiettivi di performance 2017 rappresenta un ulteriore elemento virtuoso introdotto nel ciclo della performance che esprime pienamente la naturale consequenzialità tra risultati ottenuti e programmazione degli obiettivi futuri.

Nell'ottica del miglioramento continuo si individuano i seguenti ambiti di intervento per superare criticità e perfezionare ulteriormente i contenuti del Piano:

- Individuazione di valori "soglia" per affinare la determinazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (non raggiunto, parzialmente raggiunto, raggiunto);
- maggiore integrazione con anticorruzione e trasparenza;
- completa integrazione con gli strumenti di programmazione economico finanziaria e di bilancio;
- rimodulazione dei tempi di monitoraggio.