

Piano della *performance* 2013-2015

in applicazione del

Decreto Legislativo n. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”

Adottato con Decreto Rettorale d’urgenza n. 59/2013 del 30 dicembre 2013
ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 11/2014 del 24 gennaio 2014



INDICE

Piano della *performance* 2013-2015

1. Presentazione del Piano	pag. 3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholders</i> esterni	pag. 4
2.1 Chi siamo	pag. 5
2.1.1 Breve storia dell'Ateneo	pag. 6
2.2 Cosa facciamo	pag. 6
2.2.1 L'offerta formativa	pag. 7
2.2.2 La ricerca	pag. 7
2.3 Come operiamo	pag. 8
2.3.1 Gli organi di governo e di gestione dell'Ateneo	pag. 8
2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 9
3. Identità	pag. 12
3.1 L'Amministrazione "in cifre"	pag. 12
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 14
3.3 L'albero della <i>performance</i>	pag. 15
4. Analisi del contesto	pag. 17
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 17
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 18
5. Gli obiettivi strategici	pag. 25
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	pag. 29
6.1 Obiettivi assegnati alla Direzione generale	pag. 29
6.2 Individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi ed Uffici dell'Ateneo per l'attribuzione di obiettivi strategici ed operativi	pag. 37
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 48
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo	pag. 48
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 48
7.3 Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 49

ALLEGATI

1. Scheda di attribuzione obiettivi ai titolari di posizioni organizzative ex art. 91, comma 3, del C.C.N.L. vigente
2. Scheda di valutazione personale della categoria D – Anno 2013
3. Scheda di valutazione personale della categoria EP – Anno 2013



1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della *performance* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è un documento di programmazione triennale previsto dall'art. 10, comma 1, lett. a), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", che consente la verifica interna ed esterna dell'operato dell'amministrazione e all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni espressi dagli *stakeholders* interni ed esterni.

In coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi e gli indicatori su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance*, in coerenza con quanto previsto nel programma del Magnifico Rettore e con gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015. Nella stesura del Piano dell'Ateneo sono state tenute in considerazione le indicazioni fornite dalle Delibere CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche) ed il Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT con delibera n. 112 del 28 ottobre 2010, che per le Università ha valore di linee guida, allo scopo di rendere uniformi e comparabili le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche. Inoltre, nella stesura dello stesso sono stati rispettati i principi generali di trasparenza, veridicità e verificabilità, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento.

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

È necessario sottolineare che l'adozione del presente Piano è stata dilazionata in attesa che l'Ateneo portasse a termine i complessi e non indolore processi di statalizzazione (confermata dal Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica Profumo con nota prot. n. 195/SEGR/DGUS/2012 del 9 novembre 2012) e di riorganizzazione generale delle strutture - sia didattiche e di ricerca, sia amministrative e di servizio - in attuazione della "riforma Gelmini" (legge n. 240/2010), che si è conclusa all'inizio del 2013 comportando profonde modifiche agli assetti strutturali ed organizzativi. Gli anni recenti rappresentano pertanto un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo.

Inoltre occorre considerare che, allo stato attuale, non risulta ancora definito il raccordo tra le attività della CiVIT e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione presenti nelle pubbliche amministrazioni: in particolare, nel sistema universitario, con le attività dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e dei Nuclei di Valutazione interni. Infatti la CiVIT, con delibera n. 9/2010¹, nel riconoscere agli Atenei l'autonomia didattica,

1 Con delibera n. 9 emanata l'11 marzo 2010 la CiVIT si è pronunciata in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle Università, promuovendo azioni di raccordo tra MIUR, ANVUR e DFP al fine di individuare gli strumenti più idonei per una progettazione flessibile, unica e *ad hoc*, del sistema di valutazione delle *performance* per le Università. Considerata l'autonomia organizzativa delle Università, la presenza di appositi strumenti di valutazione delle attività ("considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività"), l'imminente insediamento dell'ANVUR e la circostanza che lo stesso d.lgs. n. 150/2009 prevedeva l'emanazione di un DPCM *ad hoc* per il personale della Scuola e degli Enti di Ricerca, la CiVIT esprimeva l'avviso che:

- 1.le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* (OIV) di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009;
- 2.a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
- 3.le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal d.lgs. n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie,



scientifico, organizzativa, finanziaria e contabile, sancita dalla legge n. 168/1989 in attuazione all'art. 33 della Costituzione, ha evidenziato come le Università, ancor prima dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 150/2009, si fossero dotate di appositi strumenti di valutazione delle proprie attività ed ha espresso l'avviso che gli Atenei non fossero tenuti alla costituzione degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continuasse ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione. Ha stabilito, infine, che le Università fossero comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal d.lgs. n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, fossero chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito ed il miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale.

La delibera n. 9/2010 costituisce quindi, a ben vedere, un fondamentale punto di partenza per le Università in quanto, nel riconoscere la loro autonomia, la Commissione le investe dell'importante compito di raccordare l'applicazione della valutazione della *performance* individuale con il proprio ordinamento. Non essendo però ancora, all'epoca, di fatto operativa l'ANVUR (costituita ai sensi dell'art. 2, comma 138, del d.l. n. 262/2006, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 286/2006), gli Atenei si sono trovati di fronte ad una questione di complessa interpretazione circa l'applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 al contesto universitario, soprattutto con riferimento al ruolo dei Nuclei di Valutazione: mentre da un lato si poteva infatti dedurre che temporaneamente le Università non dovessero conformarsi a nessuno degli adempimenti, dato che mancava il soggetto deputato a stabilirne i criteri, dall'altro si poteva pensare che gli Atenei fossero comunque chiamati a svolgere, seppur in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Le disposizioni contenute nel d.lgs. n. 150/2009 in materia di ciclo della *performance* e nella legge n. 240/2010 rendono necessaria la definizione di un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia, di tutte le attività ed adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione, anche alla luce dei principi di semplificazione amministrativa contenuti nelle disposizioni del d.l. n. 5/2012, convertito dalla legge n. 35/2012, in materia di semplificazione e sviluppo. Si auspica, in tal senso, che vi sia tale raccordo fra attività della CiVIT e dell'ANVUR nell'ambito di un decreto del Governo, contemplato all'art. 13 del d.lgs. n. 150/2009 e richiamato anche dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) e dal CODAU (Convegno Permanente dei Direttori Amministrativi e Dirigenti delle Università Italiane), con nota inviata alla CiVIT nel mese di aprile 2012.

In ogni caso, al di là di quanto sopra, è innegabile l'importanza che la stesura e la revisione annuale dei Piani riveste per le implicazioni e le ricadute che certamente hanno sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sulla programmazione delle attività e sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale.

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

Gli *stakeholders*, tutti i portatori di legittimi interessi rispetto all'attività dell'Ateneo, si possono distinguere in diverse categorie:

procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale.

Inoltre la CiVIT auspicava:

- la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), non appena fosse adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia e si fosse insediato l'organo direttivo.
- il prosieguo degli incontri con la CRUI per formulare possibili proposte sulle citate modalità di raccordo.



STUDENTI/FAMIGLIE

In questa categoria sono da ricomprendere sia gli studenti attuali sia quelli già laureati, nonché le famiglie degli stessi, che rappresentano i soggetti determinanti nella decisione delle scelte del percorso universitario.

STUDENTI E DOCENTI DI ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE

Tale categoria è rappresentata dai potenziali studenti dell'Ateneo e dai docenti come interlocutori privilegiati che possono indirizzare e orientare gli studenti nelle scelte future.

PERSONALE

Tale categoria è rappresentata dal personale dipendente dell'Università suddiviso per categoria (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, ecc.).

ORGANI ISTITUZIONALI DELL'ATENEO

Rettore, SA, CdA, ecc.

ASSOCIAZIONI ED ISTITUZIONI

In tale categoria sono compresi quegli enti, di norma a natura associativa, portatori di interessi collettivi o di categoria che non hanno natura di enti pubblici.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

In tale categoria sono ricompresi tutti gli enti pubblici territoriali e non.

IMPRESE

In tale categoria sono ricomprese tutte le imprese di natura privata nazionali e internazionali che intessono rapporti con l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

COMUNITÀ SCIENTIFICA

Tutte le università nazionali ed internazionali e gli altri soggetti che appartengono alla comunità scientifica.

SOGGETTI REGOLATORI DEL SISTEMA

Sono quei soggetti come lo Stato, il MIUR, gli altri ministeri, ecc., dai quali dipende l'operato dell'amministrazione pubblica in generale e dell'università in particolare.

2.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, è un'istituzione pubblica, dotata di personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; dal 2007 è annoverata, nel panorama universitario italiano, fra le Università statali (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)).²

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

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

L'Ateneo è sito in Urbino, città Patrimonio Mondiale dell'Umanità, dove si ripropone di sviluppare la vocazione di *città campus*, a misura di studente, valorizzando tradizioni, radici,

² Come già evidenziato in precedenza e come si dirà più specificamente nel prosieguo, il processo di statizzazione si è definitivamente concluso solo alla fine del 2012.



storia e mettendole al servizio dello sviluppo civile, culturale e scientifico della comunità locale, nazionale ed internazionale.

2.1.1 Breve storia dell'Ateneo

L'origine dell'Università risale al 1506, allorché il terzo Duca di Urbino, Guidubaldo I da Montefeltro, istituì il "Collegio dei dottori"; nel 1564 il Papa Pio IV Medici concesse al Collegio la facoltà di "laureare" annualmente due poeti, di conferire lauree in diritto canonico e civile, di dare titoli accademici nelle arti, nella medicina ed in altre facoltà ammesse nell'ordinamento universitario vigente, e di nominare notai; nel 1576 lo stesso Collegio istituì pubbliche letture di diritto, dando origine ad un "Pubblico studio", elevato nel 1671 a "Studio generale" o anche "Università" da Papa Clemente X. Dopo l'unità d'Italia, l'Ateneo assunse il nome di "Libera Università provinciale" per effetto del r.d. 23 ottobre 1862, n. 912, mentre nel 1923, dopo l'emanazione del nuovo Ordinamento dell'Istruzione superiore, ottenne il riconoscimento di "Università libera" e l'approvazione del relativo Statuto mediante r.d. 8 febbraio 1925, n. 230, successivamente aggiornato a partire dal 1929 sino all'approvazione del nuovo Statuto emanato con D.R. n. 628 del 20 luglio 1999, poi sostituito dallo Statuto attualmente vigente emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012, pubblicato nella G.U., Serie generale, n. 89 del 16 aprile 2012.

Alla prima Facoltà di Giurisprudenza (1506), le cui origini si fanno risalire a quelle dell'Università stessa, si sono aggiunte: Farmacia nel 1860; Magistero nel 1937 (dal 1997 diventata Scienze della Formazione); Lettere e Filosofia nel 1956; Economia e Commercio nel 1959 (dal 1993 diventata Economia); Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali nel 1971; Lingue e Letterature Straniere e Sociologia nel 1991; Scienze Politiche e Scienze Ambientali nel 1992; Scienze Motorie nel 1999. Nel 2006 è stata attivata la Facoltà di Scienze e Tecnologie, con la contemporanea soppressione delle Facoltà di Scienze MM.FF.NN. e di Scienze Ambientali.

Nel 2002 l'Università degli Studi di Urbino viene intitolata al Rettore "Carlo Bo", con D.R. n. 1071 del 5 novembre 2002 (G.U. del 13 dicembre 2002, n. 292).

Con il d.m. 22 dicembre 2006, pubblicato sulla G.U. Serie generale, n. 143 del 22 giugno 2007, l'Università ha intrapreso il suo percorso per essere trasformata in Università statale. A decorrere da tale data, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è stata sottoposta ad una fase di controllo durata circa 5 anni.

Solamente nel novembre del 2012, con comunicazione da parte del Ministro, è stata definitivamente ricompresa fra le Università statali previste dall'art. 1, secondo comma, n. 1, del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore, approvato con r.d. 31 agosto 1933, n. 1592 e successive modificazioni ed integrazioni.

Il percorso di statalizzazione è coinciso con una serie di adeguamenti al sistema delle università statali, di fatto conclusosi con il recepimento della legge di riforma del sistema universitario, la cosiddetta "Legge Gelmini" (legge n. 240/2010).

L'Ateneo di Urbino, molto cresciuto dal dopoguerra ad oggi, pur preservando la propria autonomia, ha da tempo perduto il volto di piccola Università. Infatti, pur mantenendo i vantaggi di un tranquillo luogo di studi "a dimensione di studente", ha ormai raggiunto il prestigio e le dimensioni di una tra le più importanti Università italiane, costituendo, unica in Italia, una città *campus*. Tutto questo soprattutto per impulso del lungo e fecondo rettorato del sen. Carlo Bo, che ha lasciato un'eredità straordinariamente viva e vitale.

2.2 Cosa facciamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è un'istituzione pubblica i cui fini primari sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, la formazione di tutto il personale, la preparazione culturale e professionale degli studenti e delle studentesse, la formazione



permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica nella società, nonché, nelle forme che le sono proprie, lo sviluppo del territorio.

2.2.1 L'offerta formativa

L'Ateneo si pone l'obiettivo di servire la società estendendo le frontiere della conoscenza e conferisce i titoli previsti dalla legge per i corsi di studio attivati.

L'offerta formativa dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è stata completamente riformulata a seguito del riordino degli studi universitari che prevede, di norma, un primo ciclo di formazione, costituito da un percorso triennale che porta alla laurea, seguito da un biennio di approfondimento culturale al termine del quale si ottiene la laurea magistrale.

Per cinque corsi di laurea magistrale (Chimica e Tecnologia farmaceutiche, Conservazione e restauro dei beni culturali, Farmacia, Giurisprudenza, Scienze della formazione primaria), la formazione è organizzata in un percorso a ciclo unico di cinque anni, senza titolo di primo ciclo.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo vanta, inoltre, un'ampia offerta formativa *post lauream*, tra cui:

- ♦ Master di I e II livello a carattere di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, attivati per rispondere ad esigenze culturali, di approfondimento in specifici settori scientifici, di aggiornamento professionale e istituiti in collaborazione con enti pubblici e privati e/o con altre università italiane o straniere.
- ♦ Corsi di perfezionamento attivati per rispondere sia ad un momento di personalizzazione del proprio corso di studi sia alle esigenze di coloro che già operano nel mondo della produzione e dei servizi, che rappresentano un percorso di approfondimento accademico e di aggiornamento disciplinare specifico.
- ♦ Corsi di alta formazione permanente e continua rivolti a persone già inserite nel mondo del lavoro o che comunque abbiano già avviato un proprio percorso professionale.

L'alta formazione è completata da costituende Scuole di Dottorato e dalla Scuola di Specializzazione per le Professioni legali.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo garantisce agli studenti numerosi servizi che spaziano dalle attività di accoglienza ed orientamento, volte a fornire agli studenti il supporto utile per una scelta consapevole del percorso di studio, alle attività di tutorato e di *counseling*, volte a favorire una proficua frequenza dei corsi, a servizi di *job placement* volti a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, a servizi per l'integrazione degli studenti con disabilità, ecc.

2.2.2 La ricerca

Molti dei rami del sapere sono attivamente coltivati nelle aree scientifiche, tecniche, biomediche, umanistiche, giuridiche e delle scienze sociali.

La ricerca si svolge in 8 Dipartimenti, nei centri e nelle aree di ricerca,

Gli enti finanziatori di progetti che coinvolgono docenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo vanno dai Ministeri a diverse fondazioni di diritto pubblico e privato, dalla Regione Marche a diversi enti ed imprese.

Le attività svolte presso i Dipartimenti trovano supporto, oltre che nelle strutture periferiche, anche in alcuni servizi attivi presso l'amministrazione centrale. Le azioni svolte da questi servizi riguardano, tra l'altro, il supporto alla definizione di norme e procedure, la raccolta e disseminazione delle informazioni, il supporto gestionale a progetti di ricerca, l'attuazione di progetti organizzativi.

A fronte di una diminuzione del sostegno ministeriale di risorse finanziarie per la ricerca è particolarmente importante l'impegno su questo versante da parte dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.



Sul fronte internazionale è buona la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento dell'Unione Europea.

Negli anni 2006-2009 la percentuale di progetti PRIN con giudizio positivo ha avuto una media del 72,5%. Negli ultimi 10 anni le invenzioni brevettate a nome dell'Università sono 11, buona parte delle quali anche all'estero. Tale possibilità è un indice della volontà di proteggere la proprietà intellettuale delle invenzioni da parte dei docenti universitari, che precedentemente apparivano solo come inventori in brevetti depositati da altri soggetti.

Vi sono, inoltre, alcune iniziative di *spin-off* universitario: ad oggi l'Ateneo partecipa in 3 società di capitali fondate da un ricercatore per valorizzare commercialmente i risultati della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche.

2.3 Come operiamo

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

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

Tali principi fondamentali ispirano l'Università quale istituzione interagente con una pluralità di soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. I rapporti interni ed esterni dell'Università sono regolati da una molteplicità di fonti normative, che comprendono quelle di carattere legislativo e regolamentare e quelle scaturenti dalla propria autonomia statutaria. Tali fonti non esauriscono l'ambito dei rapporti etici dell'Università con i portatori di interesse sia interni sia esterni, né quello della propria responsabilità nei loro confronti.

2.3.1 Gli organi di governo e di gestione di Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono il Rettore, il Senato accademico (composto, oltre che dal Rettore, da 8 Direttori di Dipartimento, 4 rappresentanti del personale docente e ricercatore, 3 rappresentanti degli studenti e delle studentesse, 2 rappresentanti del personale tecnico-amministrativo), il Consiglio di Amministrazione (composto, oltre che dal Rettore, da 3 membri non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, 4 membri appartenenti al personale docente di ruolo dell'Ateneo, 1 membro appartenente al personale tecnico-amministrativo, 2 rappresentanti elettivi degli studenti e delle studentesse). Alle sedute del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione partecipano, senza diritto di voto, il Prorettore vicario ed il Direttore generale.

Gli altri organi di governo sono:

- il Nucleo di Valutazione, di cui l'Ateneo si è dotato dal 1999;
- il Collegio dei Revisori, istituito dal 2001 quale organo di vigilanza e controllo amministrativo-contabile, il quale svolge un'attività di verifica periodica intervenendo in particolare con proprie relazioni sui bilanci di previsione e sui rendiconti di gestione. Come previsto dalla legge n. 240/2010, esso è attualmente composto da tre componenti effettivi e due supplenti, secondo quanto di seguito indicato:
 - a) un componente effettivo, con funzioni di presidente, scelto tra i magistrati amministrativi e contabili e gli avvocati dello Stato, designato dal Senato accademico;
 - b) un componente effettivo e uno supplente designati dal Ministero dell'Economia e delle



finanze;

- c) un componente effettivo e uno supplente designati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.
- il Direttore generale, nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico. Al Direttore Generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché i compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni.

A norma della legge n. 240/2010 e dell'art. 23 dello Statuto, l'Ateneo si è dotato di un Collegio di disciplina. Nel 2012 è stato inoltre istituito un Ufficio Controllo di gestione, in *staff* alla Direzione generale.

2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

Nel corso del 2011 e del 2012, in attuazione del nuovo Statuto, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si è fortemente impegnata in un complesso percorso di rielaborazione e riprogettazione del proprio assetto organizzativo, favorendo al contempo un processo di razionalizzazione e la creazione di strutture ed uffici in grado di rispondere alle innovazioni imposte dall'esterno e dagli interlocutori, nei quali sono state riorganizzate molte delle attività.

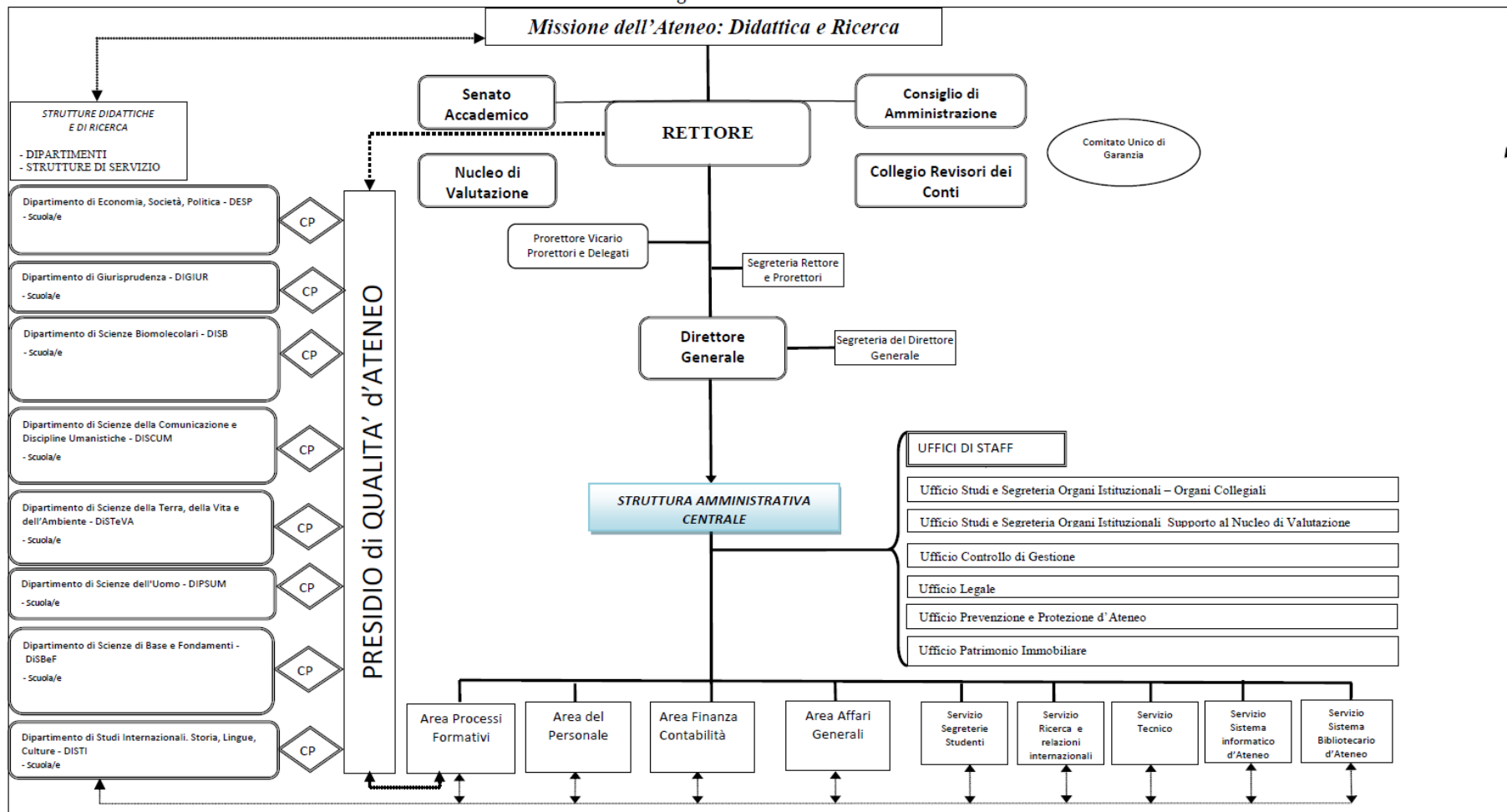
La gestione dell'Ateneo è affidata all'Amministrazione Centrale, che è preordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa secondo gli obiettivi ed i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione ed al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

Come già sottolineato, la Direzione generale dell'Ateneo è preposta alla complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

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

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





CP = Commissioni Paritetiche Docenti - Studenti



Direzione Generale
Segreteria del Direttore generale
 Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 305463 Fax +39 0722 2690
 direzione.generale@uniurb.it – www.uniurb.it

In applicazione della legge n. 240/2010, l'Ateneo ha proceduto anche ad una revisione delle strutture dipartimentali, articolazioni interne dell'Università deputate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative che prima erano attribuite a strutture diverse, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, ed alla conseguente riorganizzazione delle strutture didattiche e dei corsi di studio ad esse afferenti. I Dipartimenti, dotati di autonomia amministrativa e gestionale, promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca ed organizzano le attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca; esercitano inoltre ogni altra funzione attribuita da norme di legge, da regolamenti o da determinazioni degli organi di Ateneo.

All'interno di ciascun Dipartimento sono costituite le Scuole, strutture organizzative di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche erogate dai Dipartimenti nei Corsi di Studio ad esse pertinenti che favoriscono, in collaborazione con i Dipartimenti, iniziative adeguate al fine di migliorare l'efficacia della didattica e dei servizi formativi.

L'Ateneo si compone oggi di 8 Dipartimenti e, al loro interno, di 17 Scuole, di cui una interdipartimentale:

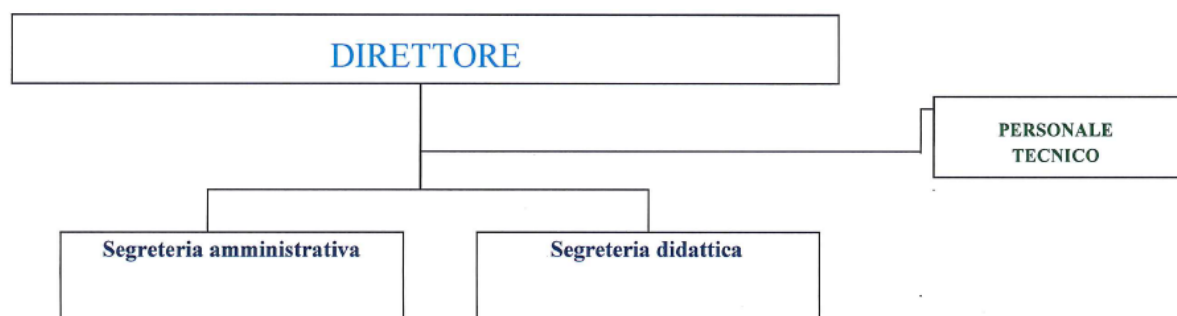
Le strutture scientifico-didattiche	
Dipartimenti	Scuole
Economia, Società, Politica	- Economia - Scienze politiche - Sociologia e servizio sociale
Giurisprudenza	- Giurisprudenza
Scienze biomolecolari	- Biotecnologie - Farmacia - Scienze biomediche - Scienze motorie
Scienze della Comunicazione e Discipline umanistiche	- Lettere, arti, filosofia - Scienze della comunicazione
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente	- Scienze geologiche e ambientali - Scuola interdipartimentale di Scienze biologiche
Scienze dell'Uomo	- Scienze della formazione
Scienze di Base e Fondamenti	- Conservazione e restauro - Filosofia della conoscenza - Scienze e tecnologie dell'informazione
Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture	- Lingue e letterature straniere

Ai Dipartimenti afferiscono professori, ricercatori, di ruolo ed a tempo determinato, e docenti a contratto coerentemente con l'ambito culturale delle attività didattiche e di ricerca in essere nei Dipartimenti stessi. Ne fanno parte, inoltre, in conformità alle rispettive norme regolamentari, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca attivati dalla medesima struttura.

Sono organi del Dipartimento: a) il Consiglio; b) il Direttore; c) la Giunta; d) la Commissione paritetica docenti-studenti. Al Consiglio di Dipartimento sono affidati compiti di gestione, di programmazione e sviluppo, nonché ogni altra competenza prevista per legge, Statuto, Regolamento. Il Direttore rappresenta il Dipartimento, ha funzioni direttive e di coordinamento, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, cura l'esecuzione delle relative deliberazioni e adotta gli atti necessari per la gestione organizzativa ed amministrativa del Dipartimento stesso, in conformità a quanto previsto in via regolamentare. La Giunta del Dipartimento coadiuva il Direttore nelle sue funzioni. In ogni Dipartimento è inoltre istituita la Commissione paritetica docenti-studenti competente a svolgere, secondo le vigenti disposizioni di legge, attività di valutazione, consultazione e controllo sulle attività didattiche e di servizio agli studenti e studentesse.

L'organigramma, specificatamente per il personale tecnico-amministrativo di ciascun Dipartimento, è strutturato come segue:





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

3. IDENTITA'

3.1 L'Amministrazione "in cifre"

Nelle tabelle che seguono è riportata una rappresentazione di sintesi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, con riferimento agli ultimi dati ufficiali dell'Ateneo ed al Rapporto del Nucleo di Valutazione 2011.

Numero corsi di studio anno accademico 2012/2013 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

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

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

DIDATTICA FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2012/2013	N° corsi di laurea di I e II livello	35, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari	22
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di perfezionamento	8
	N° corsi dottorato di ricerca	13 (XXVIII ciclo)
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico	3.067
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello	14.083
	N° iscritti corsi <i>post lauream</i>	621 (a.a. 2011/12)
	N° laureati	2.662 (anno 2012)





RICERCA FONTE: Ateneo (dati al 31/12/2012)	N° Dipartimenti	8
	N° Centri di ricerca	9
	N° Prodotti della ricerca (anno solare 2012)*	1.080
	N° invenzioni (primi depositi)**	11
	N° dottorandi	169
	N° assegnisti di ricerca	103
	N° imprese <i>spin-off</i>	3
	N° progetti finanziati VII Programma Quadro	8 + 1 in negoziazione
	% progetti PRIN con giudizio positivo (media anni 2006-2009)	72,5%

* su catalogo U-GOV della ricerca

** con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2012

INTERNAZIONALIZZAZIONE FONTE: Ateneo (dati al 31/12/2012)	N° studenti all'estero per studio	172
	N° studenti dall'estero per studio	126

SERVIZI AGLI STUDENTI FONTE: Rapporto Nucleo di Valutazione 2011 e Ateneo	N° aule (<i>aule condivise o ad uso esclusivo, di dimensioni superiori o uguali a 20 posti</i>)	145 (al 31/12/2010)
	N° aule informatiche	16 (al 31/12/2010)
	N° postazioni PC	440 (al 31/12/2010)
	N° biblioteche	21
	N° posti lettura nelle biblioteche	793
	N° volumi in biblioteca (monografie)	490.482
	N° periodici elettronici	23.775 titoli
	N° annate periodici cartacei	131.773
N° banche dati	38	

Personale	1/03/2013
Personale docente e ricercatore	371
di cui Professori di ruolo di prima fascia	73
Professori di ruolo seconda fascia	104
Ricercatori di ruolo	173
Assistenti di ruolo ad esaurimento	1
Ricercatori a tempo determinato	20
Personale tecnico-amministrativo	373
di cui Direttore generale/Dirigente a tempo indeterminato*	1
EP a tempo indeterminato	7
D a tempo indeterminato	50
D a tempo determinato	6
C a tempo indeterminato	194
C a tempo determinato	20
B a tempo indeterminato	94
B a tempo determinato	1
Collaboratori ed esperti linguistici e lettori di scambio	41
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	15
C.E.L. a tempo determinato	25
Lettori di scambio	1

* Dirigente di ruolo in aspettativa per incarico di Direttore generale a tempo determinato



Bilancio consolidato anno 2012

€ 82.836.658 euro gestiti

(accertamenti di competenza al netto dei trasferimenti interni e delle partite di giro,
più avanzo di amministrazione)

L'ammontare del Fondo di finanziamento ordinario che lo Stato ha assegnato nel 2012 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 45.632.807.

3.2 Mandato istituzionale e missione

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

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, come si afferma all'art. 1, comma 1, dello Statuto, è *istituzione pubblica, ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, si organizza e opera secondo lo statuto, espressione fondamentale della sua autonomia*, con la partecipazione di tutte le sue componenti: docenti, studenti, tecnici ed amministrativi.

Nello specifico, l'Ateneo si attiene a quanto definito dall'art. 6, comma 4, della legge n. 168/1989 che recita: *"Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche; [... esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione"*.

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

Per il conseguimento delle proprie finalità promuove forme di consultazione periodica e collaborazione con enti di cultura e di ricerca e con istituzioni ed aziende pubbliche e private, locali, nazionali e internazionali.

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

L'Università garantisce e promuove, anche attraverso azioni positive, il principio delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasta, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta, con particolare riguardo al sesso, alla razza, al colore della pelle, all'origine etnica o sociale, alla lingua, alla religione, alle convinzioni personali, alle opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, all'appartenenza a una minoranza nazionale e/o culturale, alle condizioni socio-economiche, alla disabilità ed alle condizioni di salute, all'età, all'orientamento sessuale, allo stato civile. L'Università assicura un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare



ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). L'Università adotta i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

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

L'Università garantisce libertà di insegnamento ai singoli docenti.

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

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

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

- favorendo ed incentivando la crescita culturale delle persone, valorizzando la professionalità dei docenti e del personale tecnico e amministrativo, impostando una politica specifica a favore dei giovani, progettando e fornendo i servizi necessari;
- favorendo ed incentivando la crescita culturale e del sapere dei soggetti di riferimento (*stakeholders*) quali gli studenti e gli altri attori del sistema sociale ed economico;
- sviluppando e rafforzando il ruolo e l'apertura internazionale, sia sul piano della formazione, sia sul piano della ricerca;
- potenziando il proprio ruolo come attore strategico dello sviluppo del territorio, capace di rispondere alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa della *governance* anche nella prospettiva europea;
- rafforzando i *network* di ricerca internazionali ed il proprio posizionamento fra le università europee e mondiali.

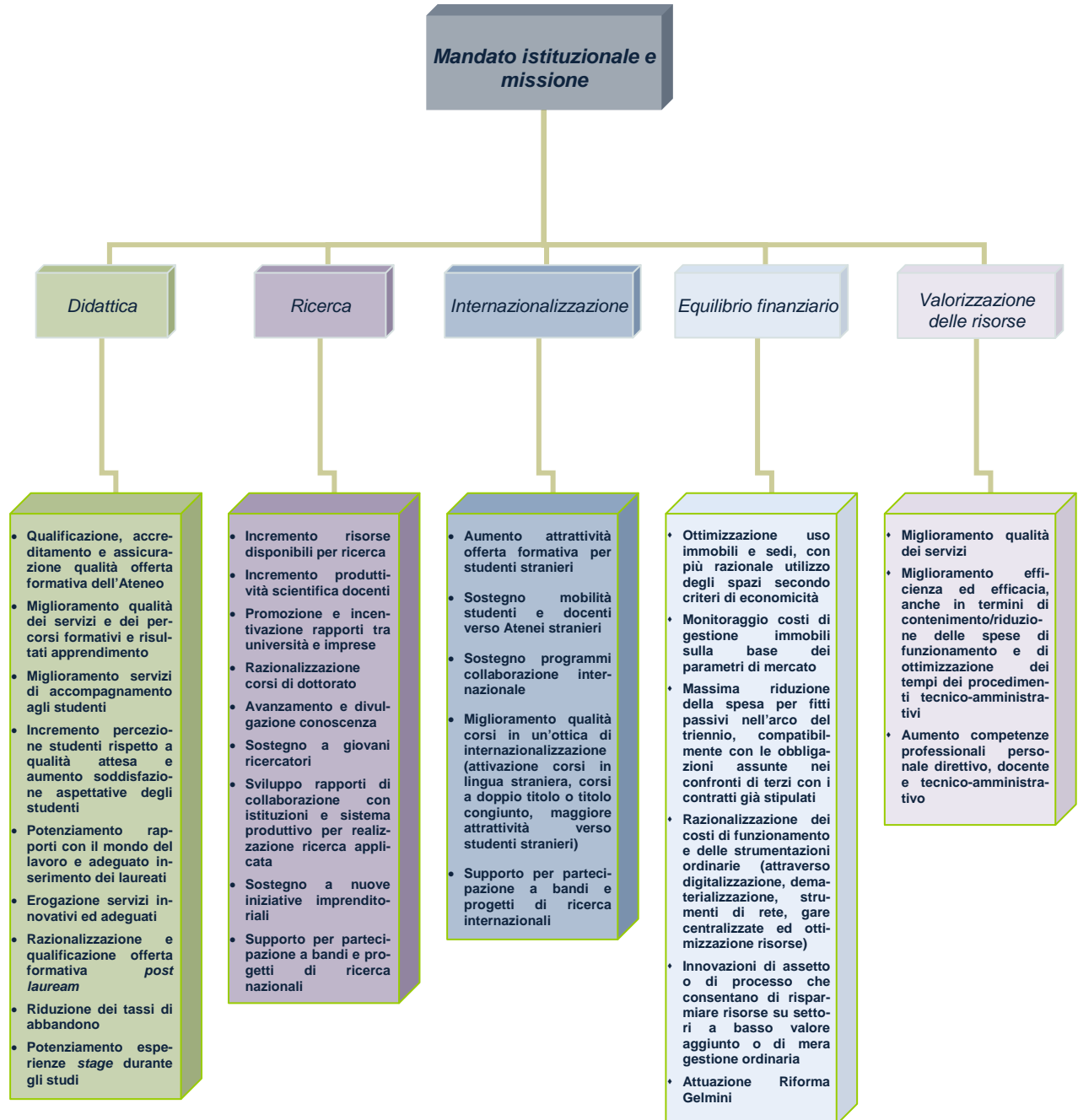
3.3 L'albero della *performance*

L'albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). Lo schema rappresenta il disegno strategico complessivo coerente con il mandato istituzionale e la missione. Attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo intende contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Questa finalità va perseguita salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Per ogni singola area strategica, intesa quale macro-ambito di intervento, vengono di seguito presentati in veste grafica gli indirizzi generali dell'Ateneo che, nei paragrafi successivi, verranno



declinati in obiettivi strategici ed operativi:



4. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo utile a definire le strategie dell'Ateneo ed ha lo scopo di:

- ♦ fornire una visione integrata della situazione in cui l'Ateneo opera;
- ♦ stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- ♦ verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- ♦ verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano l'organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Gli ambiti e profili di un processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose. Uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno è costituito dall'analisi *SWOT*, che consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

4.1 Analisi del contesto esterno

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

- a) **Incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:**
 - 1) riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario e introduzione di un nuovo modello di ripartizione del fondo stesso;
 - 2) necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il paese;
 - 3) la continua assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria;
 - 4) i fondi per la Programmazione Triennale, ripartiti sulla base di un sistema che non sempre si raccorda con il modello FFO;
- b) **limiti al *turn over***, ridefiniti dal d.lgs. n. 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei", e dal d.l. n. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei;
- c) **introduzione dei nuovi limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento**, introdotti con il d.lgs. n. 49/2012, che ha determinato un ripensamento delle politiche di programmazione, soprattutto del personale, compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;
- d) **introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del d.lgs. n. 19/2012;
- e) i risultati e gli effetti, anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010** dell'ANVUR;
- f) **applicazione della legge n. 240/2010**: il recepimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella legge hanno imposto all'Ateneo profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo e determineranno cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Non mancano, tuttavia, le **opportunità** per l'Ateneo, ravvisabili nei fattori sotto elencati.

- a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, alla semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, all'efficienza, alla valutazione e alla verifica della qualità e all'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;
- b) il d.lgs. n. 150/2009, che consente agli atenei di **approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali**, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle *performance* didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli *stakeholders*;
- c) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del nuovo modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento) dell'ANVUR, con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- d) l'introduzione di meccanismi e processi **di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati** per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse scarse.

4.2 Analisi del contesto interno

La riforma degli studi universitari ha introdotto nuovi e ulteriori elementi di discrezionalità all'interno degli Atenei per ciò che concerne, in modo particolare, la definizione dell'offerta formativa e la competizione con gli altri atenei.

A esigenze di pianificazione e di controllo del sistema universitario si affiancano, pertanto, esigenze legate alla pianificazione ed al controllo di gestione del singolo ateneo, in quanto stanno di fatto prendendo forma esplicite logiche di mercato in un contesto che, fino ad oggi, è sopravvissuto ignorando non solo la competizione, ma anche i concetti di efficienza dei processi e di efficacia dei servizi erogati. L'acquisizione di vantaggi competitivi sarà sempre di più subordinata alla disponibilità di informazioni fornite da sistemi di rilevazione in grado di misurare le correlazioni economiche che esistono tra gli sforzi richiesti per porre in essere processi didattici, di ricerca e gestionali (risorse consumate e quindi costi sostenuti e da sostenere) e risultati conseguiti o conseguibili in termini di ricavi, di livelli di redditività, di grado di soddisfazione degli utenti e di valore generato per gli *stakeholder*.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nel suo Rapporto annuale 2011 (l'ultimo pubblicato), ha esposto sinteticamente alcuni aspetti positivi e criticità dell'Ateneo, che si ritiene opportuno evidenziare con le prospettive di analisi da esso definite: le persone, l'organizzazione, la didattica, la ricerca, la gestione e l'internazionalizzazione. Si sottolinea tuttavia che, poiché le indicazioni sotto riportate fanno riferimento al rapporto del Nucleo di Valutazione relativo al 2011, nel corso del 2012 sono state intraprese numerose iniziative per far fronte alle criticità individuate e segnalate dal Nucleo stesso.

Gli anni recenti rappresentano un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario e organizzativo. La statalizzazione è stata conquistata e meritata, attraverso l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: la dipartimentalizzazione, la semplificazione dell'offerta formativa, il progressivo annullamento del pesante indebitamento accumulato, il forte contenimento della spesa, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali, ne erano i principali ma non i soli capisaldi.

L'efficacia dell'impegno profuso dall'Ateneo, sotto l'impulso e la guida degli Organi di governo che in questo tempo si sono succeduti, trova una sintesi quanto mai espressiva ed autorevole nel giudizio che l'ANVUR ha steso a conclusione della seconda ed ultima visita che il piano



prevedeva come condizione necessaria per giungere al definitivo provvedimento di statalizzazione: *“L’ANVUR ha potuto verificare sia il raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano di rientro concordato che il superamento delle criticità rilevate dal CNVSU.*

Questo risultato è stato ottenuto attraverso:

- *la continuazione del blocco delle assunzioni*
- *la vendita e la rivalorizzazione di parti consistenti del patrimonio immobiliare*
- *la riduzione dei centri di spesa e l’aggregazione di strutture e centri di servizio*
- *la riduzione e la razionalizzazione dell’offerta formativa, anche mediante la riorganizzazione su base dipartimentale*
- *l’incremento dell’attività di ricerca e soprattutto dell’attività di terzo settore (brevetti e spin-off)*
- *risanamento e controllo del bilancio”.*

“Le azioni intraprese si sono rivelate oculate nella direzione di modernizzazione dell’Ateneo, che dimostra una propria identità nel panorama regionale e nazionale, in particolare modo per quanto riguarda l’offerta formativa di carattere umanistico e scientifico.

L’Ateneo si presenta come una significativa realtà sia per quanto concerne le strutture (arricchite con nuovi spazi per foresterie, aule e biblioteche) sia per quanto attiene al riordino dei corsi di studio.

Interessanti le iniziative avviate con gli altri Atenei e di intesa con la Regione, che l’ANVUR auspica possano ulteriormente consolidarsi.

Riequilibrata appare la situazione finanziaria.

Da sottolineare lo sforzo profuso dagli organi accademici all’identificazione di strategie rivolte alla valorizzazione della didattica di qualità e della ricerca scientifica di tipo interdisciplinare in grado di attrarre studenti e risorse finanziarie”.

“Il parere ANVUR sulle attività dell’Ateneo al termine del quadriennio del programma di statizzazione è positivo”.

Il risultato raggiunto merita di essere sottolineato sotto tre profili:

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

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

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

Nel 2011 sono emersi tuttavia alcuni segnali positivi di alto valore strategico. Tra questi: la ripresa del numero delle immatricolazioni, dopo anni di persistente declino, indice di una ritrovata capacità di attrazione di studenti vicini e lontani; la crescita degli iscritti alle lauree magistrali, segno di una cresciuta capacità di trattenere nei propri percorsi formativi gli studenti iscritti; la forte riduzione dei fuori corso, l’accelerazione dei tempi di conseguimento della laurea e le buone performance relative ai tempi di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, a riprova di una



migliorata qualità dell'offerta e dei servizi didattici; le buone *performance* dell'attività di ricerca, che in alcune aree raggiungono livelli di assoluta eccellenza nel panorama nazionale; più evoluti e incisivi meccanismi di *governance* della ricerca stessa, in precedenza lasciata prevalentemente alla volontà e all'impegno dei singoli docenti, e poco presidiata, supportata e monitorata a livello di Ateneo.

A fronte di questi incoraggianti elementi positivi, vanno sottolineate debolezze in alcune aree, nelle quali si rende sempre più urgente l'adozione di interventi che evitino il prodursi di situazioni insostenibili o di perdere del tutto opportunità che potrebbero avere grande valore per il futuro dell'Ateneo.

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

Indiscutibilmente, è questo il nodo più critico che può a mettere a repentaglio la capacità dell'Ateneo di sfruttare le opportunità che potrebbe cogliere e di riuscire ad occupare, nel sistema nazionale, quella peculiare e positiva posizione a cui ha dimostrato di poter legittimamente ambire.

Offerta didattica, studenti, laureati

L'offerta formativa presenta segnali di stabilizzazione e, dopo il forte processo di ridimensionamento intervenuto negli anni, ha dimensioni pari a quelle di Atenei analoghi per dimensioni. Si riscontra un positivo andamento delle immatricolazioni, anche se si conferma un qualche *gap* di qualità (voto e tipo di diploma) rispetto a quanto avviene nelle medesime classi di laurea a livello nazionale. Vi sono quote percentuali in crescita di iscritti da fuori regione. Continuano a calare gli studenti fuori corso, ormai ad un livello pari a quello medio nazionale. Analizzando la rilevazione dell'opinione degli studenti si possono dedurre: un qualche miglioramento per la soddisfazione delle aule; un miglioramento della soddisfazione per il carico di studio complessivo; la riconferma dei tradizionali punti di forza, in particolare nell'erogazione della didattica. È stato profuso un notevole sforzo per potenziare l'orientamento attraverso attività mirate, come è dimostrato dal grande interesse e partecipazione suscitati. Sono stati potenziati anche gli strumenti volti all'informazione ed all'orientamento degli studenti stranieri ed è stato rafforzato il *Servizio per il ri-orientamento* (orientamento *in itinere* degli studenti dell'Ateneo). Sono state consolidate le iniziative già intraprese negli anni precedenti volte a potenziare l'efficacia dei servizi *stage* e *placement* dell'Ateneo, con un aumento delle convenzioni di tirocinio, anche se il numero dei tirocini ha continuato a contrarsi. Un *trend* positivo e di successo mostra peraltro il *Career Day*.

Le criticità da segnalare riguardano il calo degli iscritti totali al pari del contesto nazionale; il dato degli abbandoni continua ad avere un andamento molto apprezzabile; il *gap* fra laureati e nuovi immatricolati è sempre importante, anche se continua a restringersi. Si riscontra l'urgente necessità di ridefinire una strategia complessiva di governo e gestione dell'orientamento, tema di rilevanza prioritaria per l'Ateneo urbinato. Per quel che concerne gli incontri di orientamento organizzati con le scuole medie superiori, si è registrata un'ininterrotta flessione ed un calo di partecipazioni alla manifestazione "Università aperta" superiore al 50%. Insoddisfacente la situazione dell'alta formazione, pur a fronte di un parziale recupero dopo la preoccupante flessione manifestatasi negli ultimi anni. Un'altra criticità da segnalare concerne la necessità di un affinamento del processo relativo all'indagine via *web* sulle opinioni degli studenti in merito alla qualità della didattica. Per quanto riguarda i servizi agli studenti un aspetto critico riguarda la scarsità degli *stage* all'estero, nonostante un certo miglioramento, mentre sono invece da



apprezzare l'investimento nell'attività di supporto agli *stage* ed ai tirocini in Italia, i servizi di orientamento, di tutorato, di consulenza psicologica per gli studenti e quelli per gli studenti con disabilità.

Ricerca

Il campo della ricerca ha visto profondi cambiamenti nel corso del quinquennio 2007-2011. L'Ateneo si è dotato di uno strumento essenziale per misurare la propria attività di ricerca, la *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca*, che viene arricchita e migliorata costantemente; si è dotato di strumenti che consentono l'anagrafe e il monitoraggio della ricerca (dapprima il programma SAPERI, ora U-GOV); si è riorganizzato disattivando gli istituti e attuando una globale dipartimentalizzazione; si sta muovendo per predisporre meccanismi di valutazione della ricerca, diffondendo una cultura della qualità e dell'autovalutazione presso i Dipartimenti; ha messo in atto misure di valorizzazione della propria tecnologia con l'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico (TTO), istituito nel 2004, e, più recentemente, della propria "conoscenza" (trasformazione del TTO in un più ambizioso *Knowledge Transfer Office* - KTO). Sul piano quantitativo, si osserva che i dati del PRIN confermano un andamento sinusoidale. Relativamente ai dottorati di ricerca si assiste ad un modesto aumento di borse finanziate dall'Ateneo che ha consentito l'attivazione di un numero di Dottorati identico al ciclo precedente.

Il sistema bibliotecario, grazie anche al progressivo passaggio del materiale dal formato cartaceo a quello elettronico, gode complessivamente di buona salute, in termini sia di risorse disponibili sia di nuove acquisizioni. Si evidenzia un progressivo incremento dei finanziamenti alle biblioteche da parte dell'Ateneo che ha consentito di sviluppare in alcune Aree diverse strategie in merito alle acquisizioni, soddisfacendo maggiormente le esigenze di ricerca dell'utenza. La carenza di personale e la frammentazione logistica indicano la necessità strategica di concentrare il più possibile il patrimonio librario in modo da ottimizzare spazi, costi, personale e servizio agli utenti. Ciò anche al fine di garantire adeguati spazi di lettura, oggi assolutamente insufficienti, ed una più appropriata accessibilità agli stessi per tutti i fruitori, sia per la componente cartacea sia per quella digitale del patrimonio. La ristrutturazione del complesso di San Girolamo, con la conseguente possibilità di centralizzare le risorse, consentirà una buona soluzione a questi problemi, che comunque non intaccano la sostanziale validità del sistema.

Vi sono altri importanti spazi di miglioramento ancora da conseguire. In particolare si conferma una tendenza negativa delle entrate relative alla ricerca nonostante la capacità dell'Ateneo – o meglio, di alcuni suoi settori – di attrarre finanziamenti privati; le uscite relative alla ricerca si mantengono superiori alle entrate. Gli strumenti di monitoraggio non sono ancora integrati in un vero e proprio Osservatorio della Ricerca; è tuttora carente il supporto (in termini di progettazione, rendicontazione, ecc.) che le strutture dell'Ateneo sono in grado di fornire alle strutture di ricerca per favorirne la capacità di accedere a finanziamenti esterni; diffuse lacune presenta ancora la comunicazione dell'Università come luogo di ricerca: i siti *web* di numerosi Dipartimenti non sono adeguatamente e coerentemente sviluppati, e ciò costituisce una carenza piuttosto grave nella politica di comunicazione dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. A seguito della forte restrizione di risorse subita, i dottorati di ricerca sono entrati in una crisi profonda; oltre a questo, con l'emanazione della nuova regolamentazione ministeriale e di Ateneo dei dottorati, sono stati attivati nuovi dottorati di ricerca incentrati sull'interdisciplinarietà. Progressivamente si è quindi preferito attuare una attività di tutorato atta a privilegiare le ricerche individuali dei dottorandi piuttosto che organizzare una regolare e continua attività comune, limitata all'organizzazione di seminari, convegni, conferenze e a riunioni collegiali per la verifica del progresso delle ricerche. In questo quadro, si impone una urgente riflessione strategica, finalizzata ad identificare se ed a quali condizioni sia possibile fermare il declino ed avviare un rilancio.

Altre criticità riguardano la discontinuità dei finanziamenti MIUR per la ricerca e l'assenza di finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria, che hanno ricadute negative sulla ricerca di



base e sulla formazione alla ricerca e riducono fortemente la possibilità di pianificare interventi per nuove infrastrutture per la ricerca stessa. Si segnala inoltre la mancata definizione di un meccanismo premiale per le strutture/gruppi di ricerca attivi e operosi.

Risorse umane

Importante ed urgente è la situazione relativa alle risorse umane, sia per quanto riguarda il personale docente sia per quello tecnico-amministrativo. Il rigore nella spesa ed i sempre più stringenti vincoli statali in cui l'Ateneo ha dovuto muoversi hanno determinato un impoverimento del capitale umano che non può ulteriormente proseguire, pena l'impossibilità non solo di assecondare le politiche di rilancio e sviluppo, ma addirittura di sostegno dell'esistente.

Incombe pesantemente su questo problema il contesto nel quale si trova oggi a vivere il sistema universitario nazionale, sul quale si riverberano in misura particolarmente intensa le conseguenze delle difficoltà economiche del paese e la crisi della finanza pubblica.

Nel periodo dal 2007 al 2011 l'organico dell'Ateneo di Urbino si è sostanzialmente ridotto, nella misura complessiva del 22,1%. Tale processo di contenimento, effetto della politica di risanamento finanziario energicamente perseguita e dei vincoli normativi stringenti rispetto alla possibilità di procedere ad assunzioni ed inserimenti, non ha potuto essere governato se non marginalmente all'insegna della razionalizzazione, con la conseguenza di determinare situazioni non ottimali di distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo. I vincoli posti dalla legislazione nazionale hanno progressivamente ridotto negli ultimi anni la consistenza del personale di ruolo dell'Università ed hanno impedito la possibilità di predisporre politiche di reclutamento finalizzate a sostenere i programmi dell'Ateneo.

Alcune situazioni necessitano di una particolare ed attenta riflessione:

- la riduzione del personale tecnico-amministrativo ha probabilmente contribuito ad acuire la sua disomogenea allocazione all'interno dell'Ateneo e, se si osserva che nel periodo considerato il rapporto iscritti/personale tecnico-amministrativo è aumentato da 30,8 a 40, può aver inciso anche sulla qualità del servizio offerto;
- il personale docente di ruolo (-19,5% dal 2007 al 2011) mostra complessivamente una composizione tra le tre fasce di docenza ancora ben equilibrata ma, tra le singole Facoltà (al cui posto oggi operano Dipartimenti e Scuole), si evidenziano situazioni molto differenziate. La riduzione osservata inoltre è anche il risultato della impossibilità di utilizzare il *turn over* in modo coerente con le esigenze dell'offerta formativa. Al 31/12/2012 il personale docente di ruolo risultava essere pari a 349 unità, di cui 73 professori ordinari, 104 professori associati e 172 tra ricercatori ed assistenti universitari, registrando, rispetto al 2010 un calo complessivo di 43 unità, pari all'11% del totale.

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente nel triennio 2010-2012 suddiviso per Facoltà, ricordando che in esecuzione di quanto previsto dalla legge n. 240/2010, le Facoltà sono state disattivate alla fine dell'anno 2012 e le loro attività sono ora svolte dai Dipartimenti.

Personale docente di ruolo

FACOLTA'	31.12.2010					31.12.2011					31.12.2012				
	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT
Economia	14	9	10		33	13	7	8		28	13	7	8		28
Farmacia	5	16	21		42	4	16	20		40	4	16	19		39
Giurisprudenza	13	8	10		31	12	8	9		29	11	8	9		28
Lettere e filosofia	12	18	29		59	10	16	26		52	6	13	26		45
Lingue e letterature straniere	9	7	12		28	8	6	12		26	7	5	13		24
Scienze della formazione	8	14	17		39	8	13	16		37	6	13	16		35
Scienze e tecnologie	11	31	43	1	86	11	30	43	1	85	11	29	43	1	84
Scienze motorie	4	4	12		20	4	4	12		20	4	4	12		20
Scienze politiche	3	3	11		17	3	3	11		17	2	3	10		15
Sociologia	11	8	17		36	10	7	15		32	9	6	14		29
Intefacoltà			1		1			1		1			1		1
	90	118	183	1	392	83	110	173	1	367	73	104	171	1	349

Relativamente al dato di genere, si riporta la tabella seguente che confronta i dati al 31 dicembre 2012 con quelli dell'anno precedente.

PERSONALE DOCENTE	31/12/2012			31/12/2011		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
DOCENTI DI RUOLO						
Professori ordinari e straordinari	57	16	73	65	18	83
Professori associati	66	38	104	71	39	110
Ricercatori	84	87	171	84	89	173
Assistenti di ruolo		1	1		1	1
Totale docenti di ruolo	207	142	349	220	147	367

Inoltre poco si è potuto fare per dare maggiore spazio ai ricercatori a tempo determinato, che dal 2009 sono rimasti fermi a 20 unità, mentre nel resto d'Italia sono cresciuti del 172%.

Per quanto attiene al personale tecnico-amministrativo, l'Ateneo non ha potuto adottare politiche attive di sviluppo o consolidamento del capitale umano, giungendo ad un livello dimensionale che, se lo caratterizza per indicatori nettamente migliori della media nazionale (ad esempio: personale TA/studenti; personale TA/docenti), rappresenta una soglia critica per la tutela della qualità dei servizi e della motivazione e del clima organizzativo.

Un calo analogo a quello riscontrato per il personale docente si è infatti registrato anche per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato che al 31/12/2012 risultava essere pari a 361 unità, comprensive di n. 15 unità di personale Collaboratore ed Esperto Linguistico. Rispetto alla stessa data dell'anno 2010 la riduzione è stata pari a 18 unità, corrispondente ad un calo di quasi il 5%.

Nella tabella seguente viene riportato l'andamento del personale tecnico-amministrativo nel triennio 2010-2012 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.



Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2010	Personale in servizio al 31/12/2011	Personale in servizio al 31/12/2012
Categoria B area amministrativa	17	35	38
Categoria B area servizi generali e tecnici	77	57	55
Categoria B totali	94	92	93
Categoria C area amministrativa	108	105	104
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	77	77	74
Categoria C area biblioteche	18	17	17
Categoria C totali	203	199	195
Categoria D area amministrativo-gestionale	29	30	31
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	20	16	15
Categoria D area biblioteche	6	6	4
Categoria D totali	55	52	50
Categoria EP area amministrativo-gestionale	3	3	3
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	4	4	4
Categoria EP area biblioteche	0	0	0
Categoria EP totali	7	7	7
TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	359	350	345
Personale dirigente	1	1	1
TOTALE GENERALE	360	351	346
Personale C.E.L.	19	19	15
TOTALE GENERALE	379	370	361

Di seguito si riportano invece, i dati relativi alla ripartizione di genere per il personale tecnico-amministrativo per gli anni 2012 e 2011.

Personale tecnico-amministrativo	31/12/2012			31/12/2011		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Personale a tempo indeterminato (PTA – CEL - Dirigenti**)	166	195	361	170	200	370

Solamente sul finire del 2012 con il d.m. n. 297 del 22 ottobre 2012, pubblicato nella G.U. n. 273 del 22 novembre 2012, sono state assegnate all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, dopo vari anni ed in quantità decisamente limitata, risorse per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo.

Con le risorse assegnate l'Ateneo ha potuto programmare l'assunzione di tre ricercatori, di cui uno a tempo indeterminato, un'unità di personale di categoria EP e quattro unità di categoria C.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha invece rinviato la programmazione del fabbisogno di personale a tempo indeterminato per gli anni successivi al 2012.



Internazionalizzazione

VI è un apprezzabile impegno dell'Ateneo nel partecipare a strutture ed organi europei che portano alla costituzione di una rete di istituzioni universitarie.

Le principali criticità riguardano la limitata attrattività nei confronti degli studenti stranieri, la minore percentuale sul totale dei finanziamenti derivanti da partecipazione a bandi per progetti di ricerca europei rispetto agli atenei con caratteristiche e dimensioni paragonabili; la insufficiente offerta didattica in lingua inglese nei dottorati di ricerca e nei master, la scarsa assistenza ai docenti nella risposta a bandi di ricerca europei.

Risorse logistiche e immobiliari

La priorità dell'obiettivo di risanamento ha impedito di dare adeguata attenzione al tema delle risorse immobiliari e logistiche dell'Ateneo. Si è così venuta determinando una situazione di alta criticità per i corsi di studio ad elevata numerosità senza una sede istituzionale adeguata (ad esempio Scienze Motorie) e per i corsi con attività caratterizzanti da svolgersi in laboratorio (ad esempio Farmacia). Resta poi intatto l'annoso problema di un'offerta di sale-studio debitamente attrezzate ed adeguate alla numerosità complessiva degli studenti, comprendendo in questo problema anche gli studenti dell'alta formazione. Va ricordato con apprezzamento infine il progetto di riconfigurazione dell'ex carcere di San Girolamo, che consentirà di valorizzare in modo sostanziale il prezioso patrimonio bibliotecario dell'Ateneo.

Risorse finanziarie

Il risanamento finanziario rappresenta uno dei risultati di maggiore momento realizzati dall'Ateneo di Urbino nell'ultimo quinquennio, sia perché rappresentava una condizione ineludibile per raggiungere l'obiettivo della statalizzazione, sia perché la dimensione dell'indebitamento lo rendeva un impegno particolarmente arduo. Le condizioni attraverso le quali la statalizzazione è avvenuta mantengono tuttavia critico il problema dell'equilibrio finanziario, a causa dell'evidente sottofinanziamento da cui l'Ateneo è afflitto, in quanto la quota di FFO che gli viene riconosciuta è nettamente inferiore a quanto dovrebbe essere sulla base di un confronto con gli altri Atenei di dimensione simile, come la stessa ANVUR ha dichiarato. Per questo motivo l'Ateneo non potrà minimamente allentare la tensione che lo ha fin qui caratterizzato in termini di rigore finanziario, anche nella prospettiva di conquistare qualche spazio per azioni di investimento e riallocazione di risorse in coerenza con le esigenze di attuazione e sviluppo di una offerta formativa sostenibile. A questo riguardo, il Nucleo di Valutazione ritiene indispensabile una progressiva assunzione di responsabilità e consapevolezza da parte dei Dipartimenti, divenuti a seguito della ultima riforma i protagonisti non solo per attrarre fondi di ricerca, ma anche per progettare e gestire con rigore una offerta formativa adeguatamente attrattiva. Di pari passo, occorrerà intensificare lo sforzo di investimento nelle tecnologie informatiche e nella parallela qualificazione del personale.

5. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

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

Il processo di programmazione strategica prevede alcuni passi fondamentali:

- 1) Formulazione della visione e della missione;
- 2) Definizione delle aree strategiche dell'Ateneo;



- 3) Per ogni area, individuazione delle linee di programmazione strategica, che rappresentano le linee guida alle quali l'Ateneo intende fare riferimento;
- 4) Articolazione delle linee di programmazione strategica in obiettivi per la *performance* organizzativa di Ateneo;
- 5) Definizione degli obiettivi dirigenziali (*performance* individuale);
- 6) Definizione di indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali.

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

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

Di seguito sono rappresentate le linee di programmazione strategica che l'Ateneo si propone per il triennio 2013-2015, che hanno supportato la stesura del presente Piano della *performance* e che hanno la prospettiva di inserire le azioni di consolidamento qualitativo dell'Ateneo già intraprese e quelle di sviluppo, particolarmente orientate ai settori strategici della ricerca, internazionalizzazione, didattica e servizi agli studenti, all'interno di un piano strategico e programmatico che tracci la direzione da seguire. La formulazione del Piano si articola quindi nella declinazione delle linee d'indirizzo in termini di obiettivi strategici ed operativi, successivamente trasformati in linee d'azione, sostanziate in specifiche iniziative, per ciascuna delle quali sono individuati i tempi d'attuazione e le disponibilità di risorse finanziarie e strumentali. Risulta al contempo essenziale che gli obiettivi operativi si compongano in un quadro unitario e integrato, consapevolmente condiviso. Integrazione e condivisione saranno decisivi per evitare, in fase di implementazione, sovrapposizioni, lacune, interazioni negative tra le diverse iniziative.

Coerentemente con i propri valori guida e gli indirizzi strategici, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha avviato un processo diretto a garantire la qualità in tutti i processi e nelle relazioni che essa gestisce. Nella prima fase, che ha preso avvio negli ultimi mesi, anche in coerenza con le indicazioni riportate nel d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 19 si è deciso di puntare ad assicurare prioritariamente:

- la qualità del processo formativo,
- la qualità della ricerca che, insieme con la formazione, rappresenta la funzione fondamentale dell'Università e costituisce anzi la premessa dell'insegnamento.

Per quanto riguarda il processo formativo, l'Ateneo si propone di assicurare agli studenti una formazione adeguata alle esigenze della società fornendo servizi didattici, formativi, professionalizzanti e di supporto tali da soddisfare nel tempo le esigenze e le aspettative degli studenti e, più in generale, di tutti coloro che sono interessati alle ricadute formative della didattica universitaria (aziende, enti territoriali, ecc.). Per realizzare tale politica, i corsi di studio,

le attività di supporto alla didattica e tutte le altre attività dell'Ateneo devono essere individuati, monitorati (in base ai risultati attesi ed ai livelli di soddisfazione conseguiti) e continuamente migliorati, adottando una logica di prevenzione e di controllo dei processi chiave e definendo in maniera chiara competenze e responsabilità.

Con riferimento alla ricerca, l'Ateneo si impegna a promuoverla con azioni di sostegno dei Dipartimenti tese allo sviluppo della ricerca di base ed applicata, alla promozione della circolazione internazionale delle conoscenze, al reclutamento di giovani ricercatori, al potenziamento degli assegni di ricerca e dei dottorati di ricerca. Particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione dei risultati della ricerca, come fattore di stimolo ed incentivazione e per garantire un più efficace utilizzo delle risorse. L'Ateneo si propone poi di essere particolarmente attento al tema del trasferimento tecnologico ed alla creazione di nuove imprese, in particolare agli *spin off*, nell'ambito di un ampliamento e rafforzamento delle interazioni già esistenti con il sistema produttivo. L'Ateneo intende inoltre, con adeguati servizi informativi ed amministrativi, supportare i Dipartimenti ed i gruppi di ricerca nella promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico-privato, mirati all'innescio ed al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

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

In questo quadro di riferimento l'Ateneo vuole incrementare tanto la programmazione responsabile, quanto il monitoraggio e la valutazione dei risultati, basati su dati ed indicatori, con un'attenzione particolare alle azioni di miglioramento da intraprendere, reputando che alla base di qualsiasi azione organizzativa vi sia il ciclo virtuoso *PDCA (Plan, Do, Check, Act)*.

La misurazione della *performance* dovrà

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

Gli obiettivi operativi saranno stabiliti tenendo conto:

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

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

- ♦ promuovere le attività di continuità con la Scuola Superiore Secondaria;
- ♦ progettare e realizzare interventi di formazione adeguati alla domanda degli studenti ed alle esigenze espresse da tutte le parti interessate al fine di garantire il successo formativo, anche in un'ottica di *Life Learning Programme (LLP)* in accordo con gli enti bilaterali;



- ♦ individuare gli obiettivi formativi specifici dei corsi di studio ed i risultati di apprendimento attesi in base ai profili culturali delle figure da formare, tenendo conto anche dei fabbisogni espressi dal mondo del lavoro;
- ♦ perseguire il successo formativo mediante la predisposizione di piani di studio adeguati agli obiettivi generali stabiliti e l'assegnazione di adeguate risorse umane e tecniche;
- ♦ facilitare e favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati con la predisposizione di servizi informativi e di supporto ed agevolando la possibilità di effettuare tirocini e *stage* durante il percorso di studio;
- ♦ potenziare le relazioni con altri Paesi e realtà attraverso scambi interculturali per gli studenti;
- ♦ assicurare agli studenti ed alle famiglie attività e servizi trasparenti ed efficaci di informazione sull'offerta formativa e di reale sostegno alla didattica, che si caratterizzino e caratterizzino l'Ateneo per il valore aggiunto e distintivo;
- ♦ adottare infrastrutture adeguate ed aggiornate;
- ♦ favorire l'acquisizione di adeguate competenze professionali da parte del personale direttivo, docente ed amministrativo;
- ♦ assicurare la soddisfazione delle parti interessate (a partire dallo studente), valutando i risultati dei servizi erogati, al fine di proporre e definirne il miglioramento del livello di qualità.

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

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

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

Per individuare le linee strategiche dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto altresì riferimento ai principali documenti programmatici, tra i quali il Bilancio di previsione 2013 dell'Ateneo. Pertanto la definizione degli obiettivi è avvenuta in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e tenuto conto delle caratteristiche che tali obiettivi devono avere, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009:

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

- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici 2013-2015 sono di particolare rilevanza non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni degli *stakeholders* ed alla missione istituzionale.

La *performance* dell'Ateneo e la concretizzazione delle linee di programmazione strategica sopra descritte saranno misurate associando ad ognuna delle aree strategiche e delle relative linee un insieme di indicatori globali, la cui misurazione e valutazione possa permettere di evidenziare gli ambiti di miglioramento dell'Ateneo nello svolgimento della propria missione e nelle relative funzioni di supporto.

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

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

Gli obiettivi operativi sono obiettivi di competenza delle unità organizzative e consentono di realizzare gli obiettivi strategici. L'insieme degli obiettivi operativi non è una mera elencazione di tutta l'attività dell'unità organizzativa: si devono individuare gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato. Essi devono essere identificabili, misurabili, raggiungibili e non già realizzati.

Ogni linea strategica avrà almeno un obiettivo strategico e ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto, declinato in linee d'azione dal Responsabile di ciascuna Area, Servizio, Settore o Ufficio. A supporto del processo da sviluppare in questa ultima fase sono state predisposte delle schede, che sono presentate in allegato.

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

6.1 Obiettivi assegnati alla Direzione generale

Gli obiettivi del Direttore generale sono stati definiti dal Consiglio di Amministrazione, assicurando continuità con quanto già impostato ed intrapreso negli anni precedenti, sulla base delle linee strategiche individuate dall'Ateneo, come previsto dall'art. 5 (Obiettivi ed indicatori) del d.lgs. n. 150/2009.

Nelle tabelle di seguito riportate sono rappresentati gli obiettivi, suddivisi in obiettivi strategici ed obiettivi operativi, assegnati per l'anno 2013 dal Consiglio di Amministrazione al Direttore generale con delibera n. 58/2013 del 22/03/2013, ai sensi della delibera del C.d.A. n. 99 del 31 maggio 2012. Per la misurazione della *performance* individuale, ad ogni obiettivo del Direttore generale è stato associato un indicatore di *performance* di tipo qualitativo o quantitativo.

6.1 Obiettivi assegnati alla Direzione generale

		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Servizi alla ricerca	1	Assicurare un adeguato supporto informativo, tecnico ed amministrativo per favorire la partecipazione a bandi e a programmi internazionali, comunitari, nazionali e regionali per il finanziamento di progetti di ricerca, anche attraverso la creazione di unità miste (tecnico-scientifica e tecnico-amministrativa) per il supporto alla redazione di proposte di partecipazione, nonché alla loro rendicontazione	1) Numero di ricercatori coinvolti nei progetti competitivi sul totale dei ricercatori		X	
			2) Incidenza dei finanziamenti			
	2	Dare attuazione alla nuova normativa riguardante l'istituzione delle Scuole di Dottorato e la loro regolamentazione. Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore dei dottorati	1) Tasso di attrattività del corso di dottorato	X		
			2) Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca			
			3) Incidenza del finanziamento da enti esterni rispetto al totale			
	3	Rafforzare i servizi di informazione e supporto alle imprese e agli enti interessati a finanziare attività di ricerca	1) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	X		
			2) Proporzioni di borse di studio finanziate da imprese			
	4	Supportare con procedure, <i>software</i> e personale adeguati l'attività di valutazione della ricerca, sia per le rilevazioni dell'ANVUR e del Ministero, sia per fini interni			X	
	5	Sviluppare soluzioni che consentano un'adeguata valorizzazione della proprietà intellettuale e supportare la "brevetazione" di idee innovative derivanti dal <i>know how</i> di Ateneo e l'eventuale sfruttamento economico	1) Numero brevetti depositati	X		
	Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	1	Assicurare l'attuazione della Carta dei Diritti e dei Doveri degli Studenti. Realizzare iniziative che garantiscano l'accessibilità ed il sostegno alle categorie di studenti deboli	1) Volume delle risorse finanziarie attribuite in base al merito e al reddito	X	
2) Efficacia ed efficienza degli interventi, in funzione delle esigenze dell'utenza						
2		Completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (invio e pagamento MAV <i>on line</i> , gestione piano di studi <i>on line</i> , decertificazione, ecc.) e attuando la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure nel principio dell'efficienza e trasparenza delle procedure e dei dati	1) Efficacia ed efficienza degli interventi, in funzione delle esigenze dell'utenza	X		
			2) Rispetto delle tempistiche previste			
			3) Realizzazione economie di spesa			
3		Strutturare e avviare il servizio d'Ateneo di assicurazione della qualità delle attività didattiche	1) Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente			X
			2) Grado di coerenza metodologica con i modelli di riferimento			
4		Garantire la realizzazione delle prove culturali in ingresso (accertamento delle conoscenze, accessi programmati) per le matricole del nuovo anno accademico	1) Rispetto delle tempistiche previste	X		



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	5	Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore della mobilità, dell'integrazione e delle necessità della popolazione studentesca diversamente abile	1) Percentuale degli studenti disabili seguiti dallo Sportello Studenti Disabili 2) Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente	X		
	6	Garantire un presidio efficace dei provvedimenti necessari ad ottenere l'accreditamento dei Dipartimenti e/o delle Scuole presso la Regione Marche, <i>conditio sine qua non</i> della possibilità di utilizzare fondi del F.S.E.	1) Rispetto delle tempistiche previste 2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i Dipartimenti e/o Scuole	X		
	7	Implementare efficacemente tutte le procedure relative all'autovalutazione, valutazione ed accreditamento dei corsi di studio	1) Rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dall'ANVUR per l'implementazione del sistema AVA 2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i corsi di studio		X	
	8	Nell'ottica di una visione complessiva, di sistema, delle necessità dello studente, contribuire a elaborare e a realizzare una strategia che permetta, con il coinvolgimento e la collaborazione degli enti deputati a fornire servizi agli studenti ed in particolar modo dell'ERSU, di sviluppare iniziative rivolte a migliorare le condizioni di vita e di studio degli studenti dell'Ateneo. In particolare contribuire a risolvere positivamente con l'Ersu, per quanto di competenza, le problematiche relative ai servizi abitativi con riferimento alle strutture di proprietà dell'Ateneo ed ai servizi di trasporto agli studenti	1) Servizi in collaborazione con enti e soggetti esterni per il sostegno delle condizioni di vita e apprendimento degli studenti 2) Efficacia ed efficienza degli interventi; in funzione delle esigenze dell'utenza	X		
	9	Organizzare l'erogazione telematica del questionario relativo all'indagine sull'opinione degli studenti frequentanti in ordine alle attività didattiche, con conseguente dematerializzazione del processo	1) Rispetto delle scadenze annuali degli esercizi di valutazione programmati 2) Adempimento di tutti gli obiettivi di valutazione programmati nei tempi previsti 3) Abbattimento dei costi sostenuti per l'erogazione cartacea	X		
	10	Potenziare i servizi telematici forniti agli studenti	1) Aumento e miglioramento della qualità e della quantità dei servizi didattici erogati <i>on line</i> , in funzione delle esigenze dell'utenza	X		
	11	Realizzare interventi volti ad incrementare qualitativamente e quantitativamente la mobilità internazionale degli studenti	1) Incremento del numero di studenti, in ingresso ed in uscita, iscritti nell'Ateneo nell'a.a. 2012/2013 che avranno partecipato a programmi di mobilità internazionale		X	
	12	Sovrintendere all'emanazione ed alla efficace applicazione del regolamento riguardante le forme di collaborazione degli studenti ad attività connesse ai servizi (200 ore), come previsto dal d.lgs. 29/3/2012 n. 68	1) Predisposizione ed applicazione del regolamento	X		
13	Supportare il percorso di studi degli studenti attivando le procedure amministrative necessarie all'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro anche mediante servizi di tutorato	1) Incremento degli studenti che utilizzano il servizio di orientamento 2) Efficacia ed efficienza degli interventi 3) Proporzione di iscritti che svolgono stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi 4) Percentuale laureati che svolgono un tirocinio formativo	X			



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Servizi all'internazionalizzazione	1	Fornire il necessario supporto tecnico-amministrativo e operativo alla promozione di una dimensione internazionale della ricerca scientifica, anche attraverso il potenziamento della presenza dell'Ateneo nelle reti internazionali della ricerca		X		
	2	Rendere più fruibile ed accessibile a livello internazionale l'informazione istituzionale relativa all'attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo attraverso il completamento del sito web in lingua inglese e contribuire alla produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera	1) Aumento della quantità e della qualità del materiale redatto in lingua inglese		X	
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	1	Alienare, alle migliori condizioni, il patrimonio immobiliare che faceva capo all'azienda agraria	1) Vendita effettiva di alcuni dei beni		X	
			2) Prezzo di vendita corrispondente al valore di mercato			
	2	Analizzare, verificare e determinare la consistenza patrimoniale dei Dipartimenti, attivando le procedure di scarico inventariale di beni e strumenti obsoleti; aggiornare il valore di strumenti e beni ammortizzabili, ecc.	1) Numero situazioni patrimoniali analizzate	X		
			2) Efficace predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti			
			3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali			
	3	Assicurare la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, tenendo conto della riorganizzazione dei Dipartimenti, delle finalità di garantire per quanto possibile locali adeguati alle necessità della didattica e della ricerca, di ridurre gli affitti passivi, di contenere i costi di gestione e di migliorare la fruibilità dei servizi	1) Numero situazioni logistiche analizzate	X		
			2) Azioni di riorganizzazione individuate nei modi e nei tempi stabiliti			
			3) Utilizzo delle strutture e dei servizi dell'Ateneo a seguito della riorganizzazione			
			4) Riduzione del numero di contratti di locazione di immobili			
	4	Attivare iniziative per il reperimento di risorse tramite bandi e possibilità di finanziamento specifiche per gli interventi che riguardano la tutela del patrimonio storico-artistico di cui l'Ateneo è particolarmente dotato	1) Numero bandi cui l'Ateneo partecipa	X		
	5	Attivare le procedure per la valorizzazione dell'area del Petriccio				
	6	Attribuire le risorse ai Centri di gestione dell'Ateneo sulla base della programmazione di obiettivi predeterminati	1) Grado di assicurazione di una soddisfacente funzionalità delle attività delle strutture dipartimentali e dirigenziali	X		
	7	Effettuare una ricognizione dei diversi archivi cartacei dell'Ateneo e redigere una proposta di razionalizzazione	1) Numero situazioni analizzate	X		
2) Numero riorganizzazioni effettuate nei modi e nei tempi stabiliti						
3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla riorganizzazione						



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	8	Garantire supporti tecnici adeguati e ricercare i finanziamenti necessari per la progettazione e realizzazione degli interventi deliberati dagli organi dell'Ateneo per la salvaguardia, la messa a norma, la ristrutturazione e l'ampliamento del patrimonio immobiliare adibito alle attività istituzionali. Attuare il piano di sviluppo immobiliare dell'Ateneo	1) Numero interventi tecnici espletati con esito positivo	X		
			2) Grado di riqualificazione del patrimonio immobiliare			
			3) Efficacia nel reperimento di risorse			
			4) Risparmio di spese gestionali/manutentive			
	9	Monitorare la corretta applicazione delle norme in materia di tracciabilità dei flussi finanziari introdotte dalla legge n. 136/2010, come modificata dalla legge n. 207/2010, in tutte le strutture universitarie, centrali e dipartimentali.	1) Rispetto dell'obbligo del 100% di tracciabilità mediante il CIG e il CUP	X		
	10	Implementare le procedure inerenti il sistema informatico, per migliorare i servizi e garantirne la continuità e l'affidabilità del funzionamento	1) Numero di interventi tecnico-informatici necessari e numero di interventi espletati con esito positivo		X	
			2) Implementare il flusso informativo per il controllo di qualità			
	11	Implementare, supervisionare e coordinare le procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e le procedure di attribuzione del budget economico, degli investimenti autorizzatorio	1) Rispetto delle scadenze previste	X		
			2) Predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti			
			3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali			
12	Mantenere il coefficiente di indebitamento entro i limiti stabiliti dal Ministero	1) Efficacia delle misure adottate	X			
13	Migliorare il parametro "costo <i>standard</i> unitario di formazione per studente in corso", al fine di incrementare la quota di FFO ai sensi dell'art. 2 del d.l. 10 novembre 2008, n. 180 (convertito, con modificazioni, dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1)	1) Efficacia delle misure adottate	X			
14	Ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando economie per liberare risorse da impiegare/reinvestire in servizi, ricerca e formazione	1) Realizzazione di economie riguardo ai consumi per le voci individuate	X			
15	Perfezionare le procedure per l'emissione del mandato elettronico	1) Efficacia delle misure adottate	X			
16	Potenziare le fonti di finanziamento alternative al Fondo di finanziamento ordinario. Supportare i progetti varati per ottenere i finanziamenti europei anche in relazione ai servizi al territorio		X			
17	Progettare il nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo	1) Predisposizione del progetto indicato nei modi e nei tempi stabiliti		X		
18	Programmare il periodo di lavoro giornaliero del personale tecnico-amministrativo in funzione delle specifiche esigenze delle strutture	1) Predisposizione della programmazione indicata nei modi e nei tempi stabiliti	X			



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali			2) Funzionalità nell'utilizzo delle strutture e delle risorse umane			
			3) Realizzazione di economie			
	19	Ricerca soluzioni ed avanzare proposte che consentano l'alienazione di altre componenti del patrimonio immobiliare non adibito alle attività istituzionali e dei collegi universitari, da attuare coerentemente con i valori di mercato al fine di ridurre l'indebitamento ed acquisire risorse per gli investimenti	1) Rispetto delle tempistiche programmate		X	
	20	Supportare la programmazione, il monitoraggio, il controllo e la valutazione delle politiche di bilancio, anche attraverso la misurazione e il monitoraggio delle prestazioni dell'azione amministrativa tramite indicatori di quantità e qualità che consentano un'adeguata valutazione dei riflessi economici delle politiche adottate e permettano una periodica verifica del rispetto degli equilibri economici e finanziari di breve e di medio termine dell'Ateneo	1) Rispetto delle scadenze		X	
			2) Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione			
			3) Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi			
	21	Sviluppare e regolamentare un nuovo sistema di controllo di gestione avvalendosi del sistema di contabilità analitica	1) Predisposizione ed adozione del regolamento di Ateneo per il Controllo di gestione		X	
2) Coerenza del sistema di controllo con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione						
3) Efficacia nel monitoraggio del rispetto del budget						
Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	1	Curare le relazioni sindacali, con un sistema improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti in uno spirito collaborativo orientato alla prevenzione dei conflitti, attuare l'accordo sul trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; garantire le pari opportunità	1) Predisposizione ed applicazione dell'accordo sul trattamento accessorio		X	
			2) Numero di incontri di confronto sui problemi del personale tecnico-amministrativo			
			3) Incremento delle informative ai dipendenti in modalità telematiche (posta elettronica, rete intranet)			
			4) Contenimento del numero complessivo di cause o ricorsi			
	2	Effettuare uno studio finalizzato alla ricognizione delle competenze del personale tecnico-amministrativo in funzione delle attività di formazione in essere e future e predisporre azioni di ottimizzazione nell'impiego delle risorse che vadano anche nella direzione di una valorizzazione del personale	1) Realizzazione dello studio ed avvio del bilancio delle competenze del personale tecnico-amministrativo, a sostegno delle attività di formazione e della valorizzazione del personale		X	
	3	Fornire il proprio qualificato contributo alla definizione del sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> coerente con gli obiettivi strategici, al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso l'identificazione degli <i>standard</i> di qualità dei servizi e la definizione e lo sviluppo di strumenti oggettivi di misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa	1) Elaborazione e pubblicazione del piano di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>		X	



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	4	Improntare le attività di gestione operativa afferenti all'Amministrazione a criteri di imparzialità, di legittimità, di trasparenza, di economicità e tempestività, anche mediante l'applicazione delle norme sulla trasparenza e sull'anticorruzione	1) Adeguamento a normativa su trasparenza ed anticorruzione	X		
	5	Incentivare l'aggiornamento professionale qualificato di tutto il personale, anche ai fini dell'attuazione della nuova <i>governance</i> di Ateneo	1) Predisposizione ed attuazione del piano annuale della formazione	X		
	6	Individuare e mettere a punto soluzioni organizzative per migliorare la funzionalità dei laboratori scientifici	1) Individuazione e riorganizzazione delle posizioni del personale tecnico-scientifico che opera nei Dipartimenti	X		
	7	Migliorare gli <i>standard</i> di servizio, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni, anche attraverso la redistribuzione delle ore di lavoro del personale ausiliario in funzione dell'utilizzo funzionale delle sedi	1) Incremento dei servizi offerti mantenendo l'attuale dimensione dell'organico	X		
	8	Operare per sviluppare, nel personale dell'Ateneo, motivazione, accuratezza, responsabilizzazione e spirito di collaborazione, mediante il dialogo, il coinvolgimento, la valorizzazione della professionalità e dell'impegno, la circolazione dell'informazione	1) Aumento dell'efficacia, dell'efficienza e della tempestività nell'espletamento delle attività, misurate e valutate sulla base di quanto previsto nel Piano della <i>performance</i>		X	
	9	Supportare il reclutamento del personale docente e ricercatore per potenziare i settori individuati con la programmazione della didattica, nel rispetto della normativa vigente	1) Efficacia, efficienza e tempestività nell'espletamento delle procedure di reclutamento e delle attività valutative previste	X		
	10	Sviluppare le competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo, nonché le altre competenze funzionali alle attività di internazionalizzazione e di terza missione	1) Incremento delle unità di personale tecnico-amministrativo partecipanti a corsi di lingua inglese con valutazione finale dell'apprendimento	X		
	11	Attuare quanto già deliberato dal Consiglio d'Amministrazione per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, con la conferma delle posizioni storiche, alla luce dei vincoli normativi che non permettono un'implementazione della spesa		X		
Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	1	Assicurare, nell'operato degli uffici, i principi di trasparenza dell'attività amministrativa e di diffusione delle informazioni a tutti i soggetti coinvolti		X		
	2	Assicurare tutti gli adempimenti necessari al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge 240/2010. Guidare i Dipartimenti nella riorganizzazione amministrativo-contabile e patrimoniale e in relazione alla applicazione della riforma Gelmini		X		
	3	Effettuare uno studio finalizzato alla definizione ed acquisizione di un <i>Data Warehouse</i> di Ateneo			X	



		Descrizione	Indicatori		Operativi	Strategici	Priorità
Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	4	Garantire una corretta ed adeguata informazione come supporto all'operato degli organi di governo dell'Ateneo, anche al fine di consentire una periodica valutazione dello stato di attuazione dei programmi e dei risultati conseguiti rispetto ai parametri utilizzati dal Ministero per valutare le singole università				X	
	5	Riorganizzare le funzioni di programmazione, coordinamento e controllo amministrativo e gestionale dei processi di approvvigionamento di beni e servizi, nell'ambito di un progetto condiviso dai Dipartimenti e nell'ottica di un complessivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nella gestione dei processi, di una armonizzazione a maggior coordinamento tra le diverse strutture dell'amministrazione e i dipartimenti e i centri dotati di autonomia	1)	Rispetto delle scadenze	X		
			2)	Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione			
			3)	Implementazione di un modello gestionale basato sull'analisi preventiva periodica dei fabbisogni			
			4)	Sviluppo dei contratti "quadro" per beni e servizi di interesse generale e contestuale obbligo di adesione			
			5)	Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi			
			6)	Efficacia nella implementazione di un sistema di <i>audit</i>			



6.2 Individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi ed Uffici dell'Ateneo per l'attribuzione di obiettivi strategici ed operativi

Dalla definizione degli obiettivi strategici, attribuiti alla responsabilità complessiva del Direttore generale, si passa all'individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi ed Uffici dell'Ateneo e delle relative azioni concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, a seconda della responsabilità organizzativa di riferimento e a seconda degli obiettivi strategici che perseguono.

In particolare sono stati declinati per area di riferimento e per struttura di competenza.

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

Nelle tabelle riportate di seguito sono indicate le Aree e/o i Settori, i Servizi e gli Uffici dell'Ateneo coinvolti nella realizzazione degli obiettivi individuati nel presente piano per il contributo che ciascuno di essi dovrà dare al raggiungimento degli obiettivi della Direzione generale (secondo una logica "a cascata", di coerenza verticale ed orizzontale degli obiettivi).

Il Direttore generale, attraverso un processo di concertazione/negoziazione di tipo *top down*, formula ed assegna a ciascun responsabile delle Aree e/o Settori, Servizi ed Uffici dell'Amministrazione centrale, nonché ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti ed ai Responsabili delle Scuole, per una condivisione degli stessi, gli obiettivi strategici ed operativi declinati in linee d'azione, definendo così gli obiettivi specifici di ciascun titolare di posizione organizzativa con l'indicazione del personale coinvolto, di ulteriori indicatori, dei risultati attesi, della tipologia dei controlli, dei benefici e dei costi legati alla realizzazione dei singoli obiettivi operativi (vedi in allegato lo schema di scheda). Si specifica che, ove non assegnati, gli obiettivi restano assegnati direttamente al Direttore generale, che individua le risorse umane necessarie di cui avvalersi per il raggiungimento degli stessi.

Il Direttore generale ha cura di assegnare a tutti i titolari di posizioni organizzative obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e di adeguare tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata.

Le schede di valutazione per l'anno 2013 sono concordate con la Rappresentanza Sindacale Unitaria nell'ambito del Contratto Collettivo Integrativo siglato per l'anno 2013.

6.2 Individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi ed Uffici dell'Ateneo per l'attribuzione di obiettivi strategici ed operativi

Descrizione		Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	
Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	1	Curare le relazioni sindacali, con un sistema improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti in uno spirito collaborativo orientato alla prevenzione dei conflitti, attuare l'accordo sul trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; garantire le pari opportunità					X									1) Predisposizione ed applicazione dell'accordo sul trattamento accessorio 2) Numero di incontri di confronto sui problemi del personale tecnico-amministrativo 3) Incremento delle informative ai dipendenti in modalità telematiche (posta elettronica, rete intranet) 4) Contenimento del numero complessivo di cause o ricorsi	
	2	Effettuare uno studio finalizzato alla ricognizione delle competenze del personale tecnico-amministrativo in funzione delle attività di formazione in essere e future e predisporre azioni di ottimizzazione nell'impiego delle risorse che vadano anche nella direzione di una valorizzazione del personale					X									1) Realizzazione dello studio ed avvio del bilancio delle competenze del personale tecnico-amministrativo, a sostegno delle attività di formazione e della valorizzazione del personale	
	3	Fornire il proprio qualificato contributo alla definizione del sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> coerente con gli obiettivi strategici, al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati attraverso l'identificazione degli <i>standard</i> di qualità dei servizi e la definizione e lo sviluppo di strumenti oggettivi di misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa		X													1) Elaborazione e pubblicazione del piano di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>
	4	Improntare le attività di gestione operativa afferenti all'Amministrazione a criteri di imparzialità, di legittimità, di trasparenza, di economicità e tempestività, anche mediante l'applicazione delle norme sulla trasparenza e sull'anticorruzione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1) Adeguamento a normativa su trasparenza ed anticorruzione



Ateneo	Descrizione	Struttura organizzativa													Indicatori
		Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	

Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	5	Incentivare l'aggiornamento professionale qualificato di tutto il personale, anche ai fini dell'attuazione della nuova <i>governance</i> di Ateneo						X										1) Predisposizione ed attuazione del piano annuale della formazione
	6	Individuare e mettere a punto soluzioni organizzative per migliorare la funzionalità dei laboratori scientifici											X					1) Individuazione e riorganizzazione delle posizioni del personale tecnico-scientifico che opera nei Dipartimenti
	7	Migliorare gli <i>standard</i> di servizio, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni, anche attraverso la redistribuzione delle ore di lavoro del personale ausiliario in funzione dell'utilizzo funzionale delle sedi			X													1) Incremento dei servizi offerti mantenendo l'attuale dimensione dell'organico
	8	Operare per sviluppare, nel personale dell'Ateneo, motivazione, accuratezza, responsabilizzazione e spirito di collaborazione, mediante il dialogo, il coinvolgimento, la valorizzazione della professionalità e dell'impegno, la circolazione dell'informazione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1) Aumento dell'efficacia, dell'efficienza e della tempestività nell'espletamento delle attività, misurate e valutate sulla base di quanto previsto nel Piano della <i>performance</i>
	9	Supportare il reclutamento del personale docente e ricercatore per potenziare i settori individuati con la programmazione della didattica, nel rispetto della normativa vigente						X								X		1) Efficacia, efficienza e tempestività nell'espletamento delle procedure di reclutamento e delle attività valutative previste
	10	Sviluppare le competenze linguistiche del personale tecnico-amministrativo, nonché le altre competenze funzionali alle attività di internazionalizzazione e di terza missione						X										1) Incremento delle unità di personale tecnico-amministrativo partecipanti a corsi di lingua inglese con valutazione finale dell'apprendimento
	11	Attuare quanto già deliberato dal Consiglio d'Amministrazione per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato, con la conferma delle posizioni storiche, alla luce dei vincoli normativi che non permettono un'implementazione della spesa						X										



Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	1	Alienare, alle migliori condizioni, il patrimonio immobiliare che faceva capo all'azienda agraria		X											1) Vendita effettiva di alcuni dei beni 2) Prezzo di vendita corrispondente al valore di mercato
	2	Analizzare, verificare e determinare la consistenza patrimoniale dei Dipartimenti, attivando le procedure di scarico inventariale di beni e strumenti obsoleti; aggiornare il valore di strumenti e beni ammortizzabili, ecc.		X											1) Numero situazioni patrimoniali analizzate 2) Efficace predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti 3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali
	3	Assicurare la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, tenendo conto della riorganizzazione dei Dipartimenti, delle finalità di garantire per quanto possibile locali adeguati alle necessità della didattica e della ricerca, di ridurre gli affitti passivi, di contenere i costi di gestione e di migliorare la fruibilità dei servizi	X	X					X	X		X			1) Numero situazioni logistiche analizzate 2) Azioni di riorganizzazione individuate nei modi e nei tempi stabiliti 3) Utilizzo delle strutture e dei servizi dell'Ateneo a seguito della riorganizzazione 4) Riduzione del numero di contratti di locazione di immobili
	4	Attivare iniziative per il reperimento di risorse tramite bandi e possibilità di finanziamento specifiche per gli interventi che riguardano la tutela del patrimonio storico-artistico di cui l'Ateneo è particolarmente dotato													1) Numero bandi cui l'Ateneo partecipa
	5	Attivare le procedure per la valorizzazione dell'area del Petriccio													
	6	Attribuire le risorse ai Centri di gestione dell'Ateneo sulla base della programmazione di obiettivi predeterminati	X												1) Grado di assicurazione di una soddisfacente funzionalità delle attività delle strutture dipartimentali e dirigenziali
	7	Effettuare una ricognizione dei diversi archivi cartacei dell'Ateneo e redigere una proposta di razionalizzazione		X											1) Numero situazioni analizzate 2) Numero riorganizzazioni effettuate nei modi e nei tempi stabiliti 3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla riorganizzazione



Codice	Descrizione	Rettorato													Indicatori
		Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie Amministrative Dipartimenti	Segreterie Didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	8	Garantire supporti tecnici adeguati e ricercare i finanziamenti necessari per la progettazione e realizzazione degli interventi deliberati dagli organi dell'Ateneo per la salvaguardia, la messa a norma, la ristrutturazione e l'ampliamento del patrimonio immobiliare adibito alle attività istituzionali. Attuare il piano di sviluppo immobiliare dell'Ateneo																1) Numero interventi tecnici espletati con esito positivo 2) Grado di riqualificazione del patrimonio immobiliare 3) Efficacia nel reperimento di risorse 4) Risparmio di spese gestionali/manutentive	
	9	Monitorare la corretta applicazione delle norme in materia di tracciabilità dei flussi finanziari introdotte dalla legge 136/2010, come modificata dalla legge 207/2010, in tutte le strutture universitarie, centrali e dipartimentali			X	X									X	X		1) Rispetto dell'obbligo del 100% di tracciabilità mediante il CIG e il CUP	
	10	Implementare le procedure inerenti il sistema informatico, per migliorare i servizi e garantirne la continuità e l'affidabilità del funzionamento													X				1) Numero di interventi tecnico-informatici necessari e numero di interventi espletati con esito positivo
	11	Implementare, supervisionare e coordinare le procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e le procedure di attribuzione del budget economico, degli investimenti autorizzatorio																	1) Rispetto delle scadenze previste 2) Predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti 3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali
	12	Mantenere il coefficiente di indebitamento entro i limiti stabiliti dal Ministero																	1) Efficacia delle misure adottate
	13	Migliorare il parametro "costo standard unitario di formazione per studente in corso", al fine di incrementare la quota di FFO ai sensi dell'art. 2 del D.L. 10 novembre 2008, n. 180 (convertito, con modificazioni, dalla legge 9 gennaio 2009, n. 1)																	1) Efficacia delle misure adottate
	14	Ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento realizzando economie per liberare risorse da impiegare/reinvestire in servizi, ricerca e formazione del personale			X										X		X		1) Realizzazione di economie riguardo ai consumi per le voci individuate



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreteria Amministrative Dipartimenti	Segreteria Didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	15	Perfezionare le procedure per l'emissione del mandato elettronico			X											1) Efficacia delle misure adottate	
	16	Potenziare le fonti di finanziamento alternative al Fondo di finanziamento ordinario. Supportare i progetti varati per ottenere i finanziamenti europei anche in relazione ai servizi al territorio							X								
	17	Progettare il nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo															1) Predisposizione del progetto indicato nei modi e nei tempi stabiliti
	18	Programmare il periodo di lavoro giornaliero del personale tecnico-amministrativo in funzione delle specifiche esigenze delle strutture															1) Predisposizione della programmazione indicata nei modi e nei tempi stabiliti
																	2) Funzionalità nell'utilizzo delle strutture e delle risorse umane
																	3) Realizzazione di economie
19	Ricerare soluzioni ed avanzare proposte che consentano l'alienazione di altre componenti del patrimonio immobiliare non adibito alle attività istituzionali e dei collegi universitari, da attuare coerentemente con i valori di mercato al fine di ridurre l'indebitamento ed acquisire risorse per gli investimenti															1) Rispetto delle tempistiche programmate	
20	Supportare la programmazione, il monitoraggio, il controllo e la valutazione delle politiche di bilancio, anche attraverso la misurazione e il monitoraggio delle prestazioni dell'azione amministrativa tramite indicatori di quantità e qualità che consentano un'adeguata valutazione dei riflessi economici delle politiche adottate e permettano una periodica verifica del rispetto degli equilibri economici e finanziari di breve e di medio termine dell'Ateneo	X		X												1) Rispetto delle scadenze	
																2) Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione	
																3) Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi	



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo		Indicatori

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	21	Sviluppare e regolamentare un nuovo sistema di controllo di gestione avvalendosi del sistema di contabilità analitica		X													1) Predisposizione ed adozione del regolamento di Ateneo per il Controllo di gestione
																	2) Coerenza del sistema di controllo con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	1	Assicurare l'attuazione della Carta dei Diritti e dei Doveri degli Studenti. Realizzare iniziative che garantiscano l'accessibilità ed il sostegno alle categorie di studenti deboli		X													1) Volume delle risorse finanziarie attribuite in base al merito e al reddito	
	2	Completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (invio e pagamento MAV <i>on line</i> , gestione piano di studi <i>on line</i> , decertificazione, ecc.) e attuando la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure nel principio dell'efficienza e trasparenza delle procedure e dei dati				X		X									1) Efficacia ed efficienza degli interventi, in funzione delle esigenze dell'utenza	
	3	Strutturare e avviare il servizio d'Ateneo di assicurazione della qualità delle attività didattiche					X								X		1) Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente	
	4	Garantire la realizzazione delle prove culturali in ingresso (accertamento delle conoscenze, accessi programmati) per le matricole del nuovo anno accademico					X								X		1) Rispetto delle tempistiche previste	
	5	Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore della mobilità, dell'integrazione e delle necessità della popolazione studentesca diversamente abile															1) Percentuale degli studenti disabili seguiti dallo Sportello Studenti Disabili	
																		2) Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreteria amministrativa Dipartimenti	Segreteria didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	6	Garantire un presidio efficace dei provvedimenti necessari ad ottenere l'accreditamento dei Dipartimenti e/o delle Scuole presso la Regione Marche, <i>conditio sine qua non</i> della possibilità di utilizzare fondi del F.S.E.				X								X		1) Rispetto delle tempistiche previste 2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i Dipartimenti e/o Scuole	
	7	Implementare efficacemente tutte le procedure relative all'autovalutazione, valutazione ed accreditamento dei corsi di studio				X								X		1) Rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dall'ANVUR per l'implementazione del sistema AVA 2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i corsi di studio	
	8	Nell'ottica di una visione complessiva, di sistema, delle necessità dello studente, contribuire a elaborare e a realizzare una strategia che permetta, con il coinvolgimento e la collaborazione degli enti deputati a fornire servizi agli studenti ed in particolar modo dell'ERSU, di sviluppare iniziative rivolte a migliorare le condizioni di vita e di studio degli studenti dell'Ateneo. In particolare contribuire a risolvere positivamente con l'Ersu, per quanto di competenza, le problematiche relative ai servizi abitativi con riferimento alle strutture di proprietà dell'Ateneo ed ai servizi di trasporto agli studenti								X						1) Servizi in collaborazione con enti e soggetti esterni per il sostegno delle condizioni di vita e apprendimento degli studenti 2) Efficacia ed efficienza degli interventi; in funzione delle esigenze dell'utenza	
	9	Organizzare l'erogazione telematica del questionario relativo all'indagine sull'opinione degli studenti frequentanti in ordine alle attività didattiche, con conseguente dematerializzazione del processo		X												1) Rispetto delle scadenze annuali degli esercizi di valutazione programmati 2) Adempimento di tutti gli obiettivi di valutazione programmati nei tempi previsti 3) Abbattimento dei costi sostenuti per l'erogazione cartacea	
	10	Potenziare i servizi telematici forniti agli studenti				X		X			X	X		X		1) Aumento e miglioramento della qualità e della quantità dei servizi didattici erogati <i>on line</i> , in funzione delle esigenze dell'utenza	



		Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo		Indicatori

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	11	Realizzare interventi volti ad incrementare qualitativamente e quantitativamente la mobilità internazionale degli studenti								X								1) Incremento del numero di studenti, in ingresso ed in uscita, iscritti nell'Ateneo nell'a.a. 2012/2013 che avranno partecipato a programmi di mobilità internazionale
	12	Sovrintendere all'emanazione ed alla efficace applicazione del regolamento riguardante le forme di collaborazione degli studenti ad attività connesse ai servizi (200 ore), come previsto dal D.Lgs. 29/3/2012 n. 68																1) Predisposizione ed applicazione del regolamento
	13	Supportare il percorso di studi degli studenti attivando le procedure amministrative necessarie all'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro anche mediante servizi di tutorato					X											1) Incremento degli studenti che utilizzano il servizio di orientamento 2) Efficacia ed efficienza degli interventi 3) Proporzione di iscritti che svolgono stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi 4) Percentuale laureati che svolgono un tirocinio formativo

Servizi alla ricerca	1	Assicurare un adeguato supporto informativo, tecnico ed amministrativo per favorire la partecipazione a bandi e a programmi internazionali, comunitari, nazionali e regionali per il finanziamento di progetti di ricerca, anche attraverso la creazione di unità miste (tecnico-scientifica e tecnico-amministrativa) per il supporto alla redazione di proposte di partecipazione, nonché alla loro rendicontazione								X								1) Numero di ricercatori coinvolti nei progetti competitivi sul totale dei ricercatori 2) Incidenza dei finanziamenti
	2	Dare attuazione alla nuova normativa riguardante l'istituzione delle Scuole di Dottorato e la loro regolamentazione. Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore dei dottorati																1) Tasso di attrattività del corso di dottorato 2) Numero medio di borse per corso di dottorato di ricerca



		Descrizione	Rettorato	Direzione generale - Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo		Indicatori

Servizi alla ricerca	3	Rafforzare i servizi di informazione e supporto alle imprese e agli enti interessati a finanziare attività di ricerca																1) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore 2) Proporzioni di borse di studio finanziate da imprese
	4	Supportare con procedure, <i>software</i> e personale adeguati l'attività di valutazione della ricerca, sia per le rilevazioni dell'ANVUR e del Ministero, sia per fini interni								X								
	5	Sviluppare soluzioni che consentano un'adeguata valorizzazione della proprietà intellettuale e supportare la "brevetazione" di idee innovative derivanti dal <i>know how</i> di Ateneo e l'eventuale sfruttamento economico																1) Numero brevetti depositati 2) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore

Servizi all'internazionalizzazione	1	Fornire il necessario supporto tecnico-amministrativo e operativo alla promozione di una dimensione internazionale della ricerca scientifica, anche attraverso il potenziamento della presenza dell'Ateneo nelle reti internazionali della ricerca																
	2	Rendere più fruibile ed accessibile a livello internazionale l'informazione istituzionale relativa all'attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo attraverso il completamento del sito <i>web</i> in lingua inglese e contribuire alla produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera																1) Aumento della quantità e della qualità del materiale redatto in lingua inglese 2) Aumento delle pagine del sito <i>web</i> redatte in lingua inglese



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori

Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	1	Assicurare, nell'operato degli uffici, i principi di trasparenza dell'attività amministrativa e di diffusione delle informazioni a tutti i soggetti coinvolti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	2	Assicurare tutti gli adempimenti necessari al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge n. 240/2010. Guidare i Dipartimenti nella riorganizzazione amministrativo-contabile e patrimoniale e in relazione alla applicazione della riforma Gelmini															
	3	Effettuare uno studio finalizzato alla definizione ed acquisizione di un <i>Data Warehouse</i> di Ateneo				X											
	4	Garantire una corretta ed adeguata informazione come supporto all'operato degli organi di governo dell'Ateneo, anche al fine di consentire una periodica valutazione dello stato di attuazione dei programmi e dei risultati conseguiti rispetto ai parametri utilizzati dal Ministero per valutare le singole università		X													
	5	Riorganizzare le funzioni di programmazione, coordinamento e controllo amministrativo e gestionale dei processi di approvvigionamento di beni e servizi, nell'ambito di un progetto condiviso dai Dipartimenti e nell'ottica di un complessivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nella gestione dei processi, di una armonizzazione a maggior coordinamento tra le diverse strutture dell'amministrazione e i dipartimenti e i centri dotati di autonomia			X							X		X		X	1) Rispetto delle scadenze 2) Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione 3) Implementazione di un modello gestionale basato sull'analisi preventiva periodica dei fabbisogni 4) Sviluppo dei contratti "quadro" per beni e servizi di interesse generale e contestuale obbligo di adesione 5) Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi



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

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

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno ed interno;
- 2) Identificazione degli obiettivi strategici e delle strategie, coerenti con le modifiche statutarie e con i punti di forza ed i punti di debolezza emersi nell'analisi di contesto;
- 3) Definizione degli obiettivi operativi annuali;
- 4) Identificazione di indicatori.

I titolari di posizioni organizzative dell'Ateneo hanno partecipato in un processo di concertazione con il Direttore generale per la definizione degli obiettivi operativi e delle linee di azione di competenza del proprio ufficio o settore.

In particolare le singole linee d'azione sono state proposte dai titolari di posizioni organizzative e, quindi, vagliati e concordati in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire.

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo

Nel corso del 2011 e del 2012 vi è stato l'impegno, da parte della Direzione generale, di definire con maggiore sistematicità le competenze di ciascuna Area, Servizio, Settore e le diverse responsabilità degli Uffici.

Il 2013 segna solo un inizio del ciclo delle *performance* previsto dal legislatore, reso possibile sia dall'avvenuto completamento del processo di riorganizzazione globale delle strutture dell'Ateneo che si è attuato nel corso degli anni 2011 e 2012 in linea con il processo di statalizzazione, con il nuovo Statuto e con la Legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario, sia dall'avvio di un processo complessivo di pianificazione strategica.

La redazione del presente piano si inquadra pertanto all'interno di più ampio processo di pianificazione che ha coinvolto una pluralità di componenti dell'Ateneo e che sarà messa a punto negli anni futuri.

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

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

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il d.lgs. n. 150/2009 prevede che la definizione degli obiettivi debba avvenire in maniera integrata con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ricercando le opportune modalità.

Il Piano della *performance* è un documento programmatico triennale che rientra nel ciclo di gestione della *performance*: anche per l'Ateneo la sua predisposizione e adozione rappresenta un'occasione per ricercare il raccordo con gli strumenti di programmazione finanziaria, con le scelte legate alle politiche di bilancio, ed in particolare con le politiche di acquisizione e di impiego delle risorse finanziarie, analizzando le soluzioni organizzative e gestionali più opportune ed efficaci, in termini di integrazione e coordinamento fra sistemi informativi di supporto, soggetti, tempi e contenuti, anche in una prospettiva pluriennale.

Il bilancio di previsione 2013 è stato predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel presente piano.



Gli obiettivi operativi individuati ed approvati sono stati definiti attraverso un'azione concertata fra il Direttore generale ed i titolari di posizioni organizzative e focalizzati sulle aree strategiche precedentemente richiamate tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli.

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

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

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

Come indicato nelle disposizioni generali del d.lgs. n. 150/2009, al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi, le amministrazioni pubbliche si adoperano per la valorizzazione dei risultati e delle *performance*, attivando un processo di miglioramento continuo definito come "Ciclo della *performance*" (art. 4 del d.lgs. n. 150/2009), che si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ed alla valutazione della *performance* declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri) ed individuale.

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

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

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

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

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

Per facilitare questo passaggio occorre che:

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

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

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

In merito alle azioni per il miglioramento della *performance* organizzativa, l'Ateneo, dopo aver individuato le aree strategiche (facendo riferimento ai documenti ufficiali del Magnifico Rettore, dei Prorettori e dei Delegati), intende portare avanti in futuro progetti di indagine sul benessere organizzativo, sullo stress lavoro-correlato e sul clima organizzativo: conoscere gli "ambienti" all'interno dell'Ateneo per individuare eventuali situazioni di stress organizzativo, e quindi anche della presenza o meno di benessere, aiuta la dirigenza ad effettuare le opportune valutazioni in termini di azioni correttive.

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

In relazione alla *performance* individuale, l'implementazione del modello sarà ipotizzata in un'ottica pluriennale, con lo scopo di sviluppare e completare il sistema di allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura ed obiettivi individuali.

In base a quanto sopra indicato, il 2013 rappresenta pertanto un anno con una forte connotazione sperimentale. D'altro canto, però, è possibile ipotizzare alcuni elementi di attenzione che, in prospettiva, potranno rappresentare future azioni di miglioramento:

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

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO
AREA/SETTORE/SERVIZIO/UFFICIO _____

OBIETTIVI 2013
Definizione ad inizio periodo

DESCRIZIONE DELL' OBIETTIVO

PIANIFICAZIONE DI MASSIMA			
Fasi di attuazione	Risultato atteso	Personale coinvolto	Data presunta termine fase
1.			
2.			
3.			
Ecc.			

INDICATORI		
Fasi di attuazione	Risultato atteso	Tipologia del controllo su ciascuna fase
1.		
2.		
3.		

BENEFICI

BUDGET

Urbino, li _____ -

Il Responsabile



Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
SCHEDA DI VALUTAZIONE – anno 2013

Posizioni di responsabilità

Categoria D

Cognome _____ **Nome** _____

Obiettivi assegnati:

Fattori di Valutazione	Parametri	Punti Assegnati				
Qualità dell'apporto individuale	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi	1	2	3	4	5
	Contributo dato alla soluzione dei problemi anche attraverso l'innovazione delle attività	1	2	3	4	5
	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento dell'attività assegnate	1	2	3	4	5
	Correttezza tecnica/amministrativa degli atti e delle procedure	1	2	3	4	5
	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati	1	2	3	4	5
	Capacità nel gestire il personale	1	2	3	4	5
Punteggio Totale		(5 – 30)				

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

Eventuali considerazioni del valutato

Data: _____

IL VALUTATO per presa visione
(firma) _____

IL VALUTATORE
(firma) _____

ANALISI DELLE POSIZIONI E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DEL PERSONALE CON QUALIFICA EP

DATI IDENTIFICATIVI DEL DIPENDENTE:

ANNO 2013

NOME
COGNOME
POSIZIONE
DECORRENZA

VALUTATORE: IL RESPONSABILE DELLA STRUTTURA

DIRETTORE GENERALE

A) Collocazione nella struttura organizzativa:

TOTALI

1) Complessità gestionale e funzionale:

<u>Unità di personale</u>		<u>Profili Professionali</u>		
<input type="checkbox"/> Fino a 5 unità	2	<input type="checkbox"/> n. 1 profilo professionale	2	0
<input type="checkbox"/> Fino a 10 unità	3	<input type="checkbox"/> n. 2 profili professionali	3	
<input type="checkbox"/> Fino a 20 unità	4	<input type="checkbox"/> n. 3 profili professionali	4	
<input type="checkbox"/> Oltre 20 unità	6	<input type="checkbox"/> oltre 3 profili professionali	6	
<input type="checkbox"/> dipendenti Cat. B (inserire numero)	0,4			
<input type="checkbox"/> dipendenti Cat. C (inserire numero)	0,8			
<input type="checkbox"/> dipendenti Cat. D (inserire numero)	1			

2) Autonomia decisionale e attività discrezionale nell'an e nel quid:

<u>Autonomia decisionale</u>		<u>Discrezionalità nell'an e nel quid</u>		
<input type="checkbox"/> Sufficiente in un ambito	2	<input type="checkbox"/> Sufficiente	1	0
<input type="checkbox"/> Discreta in un ambito	3	<input type="checkbox"/> Discreta	2	
<input type="checkbox"/> Elevata in un ambito	4	<input type="checkbox"/> Elevata	3	
<input type="checkbox"/> Molto elevata	6	<input type="checkbox"/> Molto elevata	4	
<input type="checkbox"/> Più di un ambito	1,5			

3) Attività consulenziale e/o di supporto:

<u>Frequenza attività consulenziale ad altri settori</u>		<u>Attività di supporto/consulenza agli organi di governo</u>		
<input type="checkbox"/> Occasionale	2	<input type="checkbox"/> Discreta	2	0
<input type="checkbox"/> Abbastanza ricorrente	4	<input type="checkbox"/> Significativa	4	
<input type="checkbox"/> Molto ricorrente	6	<input type="checkbox"/> Elevata	6	

B) Complessità del contesto operativo e del ruolo di coordinamento e di funzione specialistica:

4) Complessità dei procedimenti e/o progetti riferibili alla posizione e grado di programmazione necessario per il loro svolgimento

<u>Quantità di procedimenti complessi rif. alla pos. organiz.</u>		<u>Grado di programmazione necessario per l'assolvimento dei compiti</u>		
<input type="checkbox"/> 3 procedimenti complessi	1	<input type="checkbox"/> Modesto	2	0
<input type="checkbox"/> Fino a 5 procedimenti complessi	2	<input type="checkbox"/> Discreto	3	
<input type="checkbox"/> Fino a 10 procedimenti complessi	3	<input type="checkbox"/> Elevato	5	
<input type="checkbox"/> Fino a 15 procedimenti complessi	4			
<input type="checkbox"/> Oltre 15 procedimenti	5			

complessi

5) Grado di complessità del sistema relazionale esterno

Numerosità delle relazioni esterne

Frequenza delle relazioni esterne

Attitudine richiesta

<input type="checkbox"/> Modesta	1	<input type="checkbox"/> Occasionale	1	<input type="checkbox"/> Discreta	1	0
<input type="checkbox"/> Media	2	<input type="checkbox"/> Periodica	2	<input type="checkbox"/> Rilevante	2	
<input type="checkbox"/> Elevata	3	<input type="checkbox"/> Costante	3	<input type="checkbox"/> Elevata	3	

6) Complessità del contesto normativo inerente all'ambito di attività

Livello di variabilità del contesto disciplinatorio negli ultimi 5 anni

Livello di variabilità dei contenuti del contesto disciplinatorio

Attività di studio ricerca e formazione

<input type="checkbox"/> Modesto	1	<input type="checkbox"/> Modesto	1	<input type="checkbox"/> Modesta	1	0
<input type="checkbox"/> Discreto	2	<input type="checkbox"/> Discreto	2	<input type="checkbox"/> Discreta	2	
<input type="checkbox"/> Elevato	3	<input type="checkbox"/> Elevato	3	<input type="checkbox"/> Elevata	3	

7) Tipologia delle cognizioni necessarie per l'assolvimento delle attribuzioni

Tipologia delle conoscenze e/o esperienze professionali richieste

Approccio di problem solving

<input type="checkbox"/> Giuridica	3	<input type="checkbox"/> Ripetitivo	1	0
<input type="checkbox"/> Tecnica	3	<input type="checkbox"/> Estrapolativo/interpolativo	2	
<input type="checkbox"/> Contabile	3	<input type="checkbox"/> Creativo	3	
<input type="checkbox"/> Organizzativa				

i valori sono cumulabili

C) Responsabilità gestionali:

8) Delegabilità passiva

Rilevanza delle attività delegabili

Livello di responsabilità

<input type="checkbox"/> Limitata	2	<input type="checkbox"/> Sufficiente	2	0
<input type="checkbox"/> Sufficiente	5	<input type="checkbox"/> Discreto	5	
<input type="checkbox"/> Buona	8	<input type="checkbox"/> Rilevante	8	

9) Quantificazione complessiva delle risorse finanziarie gestite

Gestione diretta

Gestione indiretta

<input type="checkbox"/> Oltre Euro 750.000,00	15	<input type="checkbox"/> Oltre Euro 750.000,00	15	0
<input type="checkbox"/> Fino a Euro 749.000,00	10	<input type="checkbox"/> Fino a Euro 749.000,00	10	

Totale **0**