

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 1/12

OGGETTO: Individuazione degli indirizzi strategici ai fini della redazione del Piano della performance 2015-2017

N. o.d.g.: 03/01 Rep. n. 28/2015 Prot. n. 5525 UOR: Ufficio Controllo di gestione

Nominativo	F	C	A	As
Vilberto STOCCHI	X			
Massimo BERLONI				X
Vittorio LIVI	X			
Tiziana PRIMORI				X
Massimo BALDACCI	X			
Bonita CLERI	X			

Nominativo	F	C	A	As
Tonino PENCARELLI	X			
Stefano PAPA	X			
Mary Cruz BRAGA				X
Giuseppe DE LORENZO	X			
Chiara SISTI	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (A - Astenuto) - (As - Assente)

Partecipano il Pro-Rettore Vicario Prof. Giorgio Calcagnini e il Direttore Generale Dott. Alessandro Perfetto.

Collegio dei Revisori dei conti			
Nome	Pres.	Ass.g.	Ass.
Dott.ssa Maria Luisa DE CARLI, Presidente	X		
Dott.ssa Gerardina MAIORANO		X	
Dott. Vincenzo GALASSO	X		

L'art. 10, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009 richiede che "al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigano annualmente [...] un documento programmatico triennale, denominato Piano della *performance* da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Tale documento rappresenta una precisa previsione normativa ed una forma di trasparenza: esso risponde alla necessità di individuare, misurare e valutare le *performance* delle pubbliche amministrazioni affinché esse rendano conto a tutti gli *stakeholders* delle attività svolte ed abbiano una costante tensione al miglioramento, in un'ottica di massima diffusione dei contenuti nel rispetto del principio della trasparenza.

L'art. 15, comma 2, lettera a), dello stesso decreto legislativo dispone che "L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici".

Al fine di predisporre il Piano della *performance* 2015-2017 si rende pertanto necessario definire in questa sede le linee di indirizzo strategico-gestionali da inserire nel Piano, il quale poi conterrà anche gli obiettivi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore generale ed i relativi indicatori e *target*, evidenziando come i risultati che il Direttore Generale è tenuto a conseguire contribuisca al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 2/12

Il Direttore generale elaborerà e proporrà quindi al Consiglio di Amministrazione il Piano della *performance* organizzativa ed individuale dell'Ateneo, definirà gli obiettivi operativi e curerà l'attuazione dei programmi che gli uffici dovranno perseguire secondo gli indirizzi strategici definiti dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione. Al termine del ciclo della *performance* sottoporrà al Consiglio di Amministrazione, al Senato accademico e al Nucleo di Valutazione, una relazione sulla *performance* annuale, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, nella quale illustrerà l'attività svolta ed evidenzierà i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, secondo il sistema di misurazione e valutazione della *performance* di Ateneo. Tale relazione dovrà essere validata dal Nucleo di valutazione / OIV.

Cogliendo gli intenti ed interpretando la portata dell'intervento legislativo, è pertanto necessario intraprendere un processo di pianificazione strategica che sottenda alle scelte gestionali, in modo che l'elaborazione del Piano della *performance* costituisca per l'Ateneo, più che mero adempimento formale, una preziosa opportunità di analisi e crescita interna della struttura ed una reale occasione di pianificazione di obiettivi, di strategie e di un sistema di verifiche che dia *feed-back* adeguati per la valutazione di eventuali modifiche *in itinere* dei percorsi intrapresi, trasformando così un obbligo normativo in un'occasione di miglioramento organizzativo.

Si sottopone pertanto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione un documento nel quale vengono proposti gli indirizzi strategici da perseguire per realizzare la visione della qualità della formazione, della ricerca e dei servizi tramite obiettivi concreti e misurabili rapportati alla disponibilità delle risorse umane e materiali, al fine di raggiungere risultati che valorizzino l'Università (obiettivi organizzativi). Gli indirizzi strategici indicati nel documento sono riferiti al triennio 2015-2017, ancorché nel Piano della *performance* saranno successivamente definiti gli obiettivi strategici ed operativi da realizzare nel corrente anno; gli obiettivi gestionali saranno quindi definiti in coerenza con gli obiettivi strategici 2015-2017 ancorandoli ai macroprocessi operativi. Per ciascun obiettivo gestionale saranno individuati uno o più indicatori.

Gli indirizzi strategici proposti sono elaborati con riferimento alle aree strategiche dell'Ateneo: Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, Internazionalizzazione, Terza missione, Valorizzazione delle risorse, e saranno sempre declinate in un'ottica di equilibrio economico e contenimento della spesa, di pari opportunità, di trasparenza, di prevenzione della corruzione, anche attraverso la digitalizzazione. Gli indirizzi strategici associati a tali aree permetteranno di strutturare il Piano della *performance* 2015-2017 su tre livelli: obiettivi strategici, obiettivi operativi, linee d'azione, secondo diverse caratteristiche.

Nella scelta dell'approccio alla declinazione degli indirizzi strategici, l'Ateneo di Urbino intende valorizzare le proprie peculiarità, 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.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Vista la legge 9 maggio 1989, n. 168 "Istituzione del Ministero dell'Università e ricerca scientifica e tecnologica";

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 3/12

-
- Vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, recante “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;
 - Visto lo Statuto dell’Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”, emanato con Decreto Rettorale n. 138/2012 del 2 aprile 2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana n. 89 del 16 aprile 2012;
 - Vista la legge 7 agosto 1990, n. 241 “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi” e successive modifiche ed integrazioni;
 - Vista la legge 14 gennaio 1994, n. 20 “Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei conti”, ed in particolare l’art. 1;
 - Visto il d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286 “Riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”;
 - Visto il D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 “Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa” e successive modifiche ed integrazioni;
 - Visto il d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e successive modifiche e integrazioni;
 - Visto il d.lgs. 7 marzo 2005, n. 82 “Codice dell’amministrazione digitale” e successive modifiche ed integrazioni;
 - Visto il d.lgs. 12 aprile 2006, n. 163 “Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture”;
 - Vista la legge 4 marzo 2009, n. 15 “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”;
 - Visto il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150/2009 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, che ha disposto rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e le cui linee guida relative alla trasparenza ed integrità della pubblica amministrazione e alla valutazione della *performance* impegnano le pubbliche amministrazioni ad attuare tutte le azioni necessarie al raggiungimento di tali obiettivi;
 - Vista la delibera n. 9 del 11 marzo 2010 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT, ora A.N.AC.) in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle Università;
 - Visto in particolare l’art. 10, comma 1, lett. a), del d.lgs. n. 150/2009, che prevede che le amministrazioni redigano annualmente un documento programmatico triennale, denominato “Piano della *performance*”, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individui gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisca con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la mi-
-

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 4/12

surazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

- Dato atto che il "Piano della *performance*" è un documento di programmazione la cui finalità è di rendere partecipi gli *stakeholders* degli obiettivi che l'Ateneo si è dato, garantendone trasparenza ed ampia diffusione, e nel quale vanno evidenziati, oltre agli obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, anche e soprattutto quelli tesi a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati;
- Vista la delibera n. 112 del 28 ottobre 2010 della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT, ora A.N.AC.), nella quale vengono delineate la struttura e le modalità di redazione del "Piano della *performance*";
- Vista la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- Visto il decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", pubblicato sulla G.U.R.I. n. 80 del 5 aprile 2013, in esecuzione di quanto prescritto dall'art. 1, comma 35, della legge 190/2012, sono state emanate le norme attuative riguardanti gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;
- Visto il decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che *"Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 [del d.lgs. n. 150/2009] e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione [CiVIT] di cui al comma 5 [dell'art. 13 del d.lgs. n. 150/2009]"*;
- Visto il decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito in legge 11 agosto 2014, n. 114, e in particolare l'art. 19, comma 9, il quale prevede che *"Al fine di concentrare l'attività dell'Autorità nazionale anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli [...] 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri"*;
- Visto il *Rapporto 2012* elaborato dal Nucleo di Valutazione Interna, nel quale si evidenziano alcuni aspetti positivi e criticità dell'Ateneo, relativi in particolare alle risorse umane, all'organizzazione, alla didattica, alla ricerca, alla gestione ed all'internazionalizzazione;
- Visto il Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, emanato con D.R. n. 276 del 26 giugno 2013;
- Visto il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* elaborato dal Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ed adottato con Decreto Rettorale d'urgenza n. 2/2014 del 21 febbraio 2014;
- Visto il Decreto rettorale n. 106/2014 del 27 marzo 2014, con il quale è stato approvato il *Pia-*

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 5/12

no delle Azioni positive per il triennio 2013-2015 nel rispetto delle prescrizioni normative;

- Vista la delibera n. 257/2014 del 19 dicembre 2014, con la quale il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Budget 2015 e triennale 2015-2017 ed i documenti di programmazione;
- Visto il *Piano di prevenzione della corruzione 2015-2017*, adottato con Decreto rettorale n. 49/2015 del 30 gennaio 2015;
- Visto il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017*, adottato con Decreto rettorale n. 50/2015 del 30 gennaio 2015;
- Considerato che il concetto di *performance* rappresenta il passaggio fondamentale dalla logica dei mezzi a quella di risultato e che il ciclo di gestione della *performance* raccoglie in un unico quadro le funzioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione e valutazione;
- Considerato che principio fondamentale dell'intera attività pianificatoria e programmatoria è quello della coerenza e correlazione tra i vari livelli di pianificazione e programmazione presenti;
- Dato atto che la pianificazione in parola è, almeno in parte, attuativa del più ampio controllo di gestione;
- Considerato che l'Ateneo intende dotarsi del Piano della *performance* contestualmente ad altri strumenti di programmazione, misurazione e valutazione, quali il *Piano di prevenzione della corruzione 2015-2017* ed il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017*, in modo, tra l'altro, da garantirne il collegamento nel rispetto delle prescrizioni normative;
- Considerato che l'adozione di indirizzi strategici di Ateneo costituisce un elemento fondamentale ai fini dell'avvio del ciclo della *performance*, dell'elaborazione del Piano della *performance* e della successiva misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- Visto l'art. 15, comma 2, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009 che dispone "*L'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici*";
- Visto il programma del Magnifico Rettore;
- Vista la delibera del Senato accademico n. 15/2015 del 17 febbraio 2015, con la quale sono stati approvati, con modifiche, gli indirizzi strategici dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ai fini dell'elaborazione del Piano della *performance* per il triennio 2015-2017;
- Ritenuto che gli indirizzi strategici individuati incarnino adeguatamente la *mission* istituzionale, le priorità politiche e le strategie dell'Ateneo;
- Sentito il Direttore Generale;

DELIBERA

di individuare gli indirizzi strategici dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ai fini dell'elaborazione del Piano della *performance* per il triennio 2015-2017 nel testo sotto riportato:

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 6/12

GLI INDIRIZZI 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 strategici, ma anche più operativi, dell'amministrazione. Essa non può essere disgiunta da un continuo ed ampio coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del ciclo della *performance* e nell'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione.

Il processo di programmazione strategica prevede alcuni passi fondamentali:

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

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

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

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

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

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 7/12

condivisione sono decisivi per evitare, in fase di implementazione, sovrapposizioni, lacune, interazioni negative tra le diverse iniziative.

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

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

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

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

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

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

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

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 8/12

a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

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

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

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

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

La misurazione della *performance* dovrà

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

Gli obiettivi operativi saranno stabiliti tenendo conto:

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

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

- promuovere le attività di continuità con la Scuola Superiore Secondaria, con adeguate attività di informazione ed orientamento;
- progettare e realizzare un'offerta formativa adeguata alla domanda degli studenti ed alle esigenze espresse da tutte le parti interessate al fine di garantire il successo, nell'ambito del pa-

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 9/12

norama formativo, comprese le attività di formazione continua, anche in un'ottica di *Life Learning Programme (LLP)* in accordo con gli enti bilaterali;

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

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

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

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

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

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 10/12

suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

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

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

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

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

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

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

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

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

- la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo ed il relativo contenimento dei costi di gestione con il contestuale miglioramento della fruibilità dei servizi;
- l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), la riduzione degli sprechi, il perseguimento ed il monitoraggio del contenimento dei consumi, con particolare riferi-

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 11/12

mento alle specifiche voci di energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando contestualmente economie per liberare risorse da impiegare e reinvestire in servizi, ricerca e formazione.

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

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

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

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

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

Delibera n. **28/2015** del Consiglio di Amministrazione del **27/02/2015**

pag. 12/12

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

Per individuare gli indirizzi strategici dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto altresì riferimento ai principali documenti programmatici, tra i quali il Bilancio assestato 2014 dell'Ateneo ed il bilancio di previsione 2015. Pertanto la successiva definizione degli obiettivi sarà coerente con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e terrà conto delle caratteristiche che essi devono avere, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, in base al quale tali obiettivi devono essere:

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

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

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.
