

Delibera n. 12/2014 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2014

pag. 1/8

OGGETTO: Piano della Performance 2014: definizione linee strategiche.			
N. o.d.g.: 04/03	Rep. n. 12/2014	Prot. n. 1852	UOR: Direttore Generale

Nominativo	F	C	A	As
Stefano PIVATO	X			
Massimo BERLONI	X			
Vittorio LIVI	X			
Tiziana PRIMORI				X
Massimo BALDACCI	X			
Bonita CLERI	X			

Nominativo	F	C	A	As
Tonino PENCARELLI	X			
Vilberto STOCCHI	X			
Mary Cruz BRAGA	X			
Veronica GNAGNARELLA				X
Chiara SISTI	X			

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

Partecipano alla seduta il Pro-Rettore Vicario, Prof. Giancarlo Ferrero e il Direttore Generale, Dott. Luigi Botteghi.

Collegio dei Revisori			
Nome	Pres.	Ass.g.	Ass.
Dott. Federico LORENZINI, 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), redigono annualmente entro il 31 gennaio, 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* 2014-2016 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 assegnati al Direttore generale ed i relativi indicatori e *target*, evidenziando come il risultato che il Direttore generale è tenuto a conseguire contribuisca al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione. Il Direttore generale elaborerà e proporrà al Consiglio di Amministrazione il Piano della *performance* organizzativa dell'Ateneo, definirà gli obiettivi 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

Delibera n. 12/2014 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2014

pag. 2/8

della *performance* sottoporrà al Consiglio di Amministrazione una relazione annuale a consuntivo sui 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 e 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 *feedback* 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 in bozza nel quale vengono proposti gli indirizzi strategici da perseguire per realizzare la visione della qualità della formazione e della ricerca 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 2014-2016. Gli obiettivi gestionali saranno definiti in coerenza con gli obiettivi strategici 2014-2016 ancorandoli ai macroprocessi operativi. Per ciascun obiettivo gestionale saranno individuati uno o più indicatori, che rappresentano un primo set di misure.

Le linee strategiche proposte sono elaborate con riferimento alle aree strategiche dell'Ateneo: Didattica e servizi agli studenti, Ricerca, Internazionalizzazione, Terza missione, Gestione. A tali aree sono associate linee strategiche che permetteranno di strutturare il Piano della *performance* 2014-2016 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

- 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 9 maggio 1989, n. 168;
- 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;
- 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 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministra-

Delibera n. 12/2014 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2014

pag. 3/8

zioni", modificato dal d.lgs. n. 141/2011, 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;

- 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 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CIVIT]"*;
- 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"*;
- Vista la delibera n. 9 del 11 marzo 2010 della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle Università;
- Visto il *Rapporto 2011* 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;
- 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;
- Dato atto che la pianificazione in parola è, almeno in parte, attuativa del più ampio controllo di gestione;
- 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;
- Considerato che l'Ateneo intende dotarsi del Piano della *performance* contestualmente ai diversi strumenti di programmazione, misurazione e valutazione;
- Rimarcato che nel Piano della *performance*, 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;
- Dato atto che alla costituzione del sistema globale di gestione della *performance* partecipano, all'interno delle amministrazioni, i seguenti soggetti:
 - vertice politico-amministrativo, che fissa le priorità politiche;
 - dirigenti e dipendenti, che attuano le priorità politiche traducendole, attraverso l'attività di gestione, in servizi per i cittadini;
 - Nucleo di Valutazione / OIV, che supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance* e valuta la corretta applicazione delle metodologie per la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni;
- Considerato che l'adozione di linee strategiche di Ateneo costituisce pertanto 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;
- Ritenuto necessario procedere all'emanazione degli indirizzi strategici 2013-2015 per l'adozione del Piano della *performance* 2013-2015;

Delibera n. 12/2014 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2014

pag. 4/8

- 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 presso l'Ateneo;
- Individuati le aree e gli obiettivi strategici pluriennali ed annuali che l'Ateneo intende perseguire e raggiungere nel corso del prossimo triennio;
- Rilevato che gli indirizzi strategici individuati incarnino adeguatamente la *mission* istituzionale, le priorità politiche e le strategie dell'Ateneo;
- Sentito il Senato accademico;
- Sentito il Direttore Generale;

delibera

di emanare gli indirizzi strategici dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ai fini dell'elaborazione del Piano della *performance* 2014-2016 per il triennio 2014-2016 nel testo sotto riportato:

Indirizzi strategici ai fini della redazione del Piano della *performance* 2014-2016

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

Delibera n. **12/2014** del Consiglio di Amministrazione del **24/01/2014**

pag. 5/8

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 2014-2016, che supporteranno la stesura del 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 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 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.

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 ed alla creazione di nuove imprese, in particolare agli *spin off*, nell'ambito di un ampliamento e

Delibera n. 12/2014 del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2014

pag. 6/8

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.

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, di accrescere il numero di studenti stranieri iscritti alle nostre attività formative, di contribuire a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

Per il perseguimento di questi obiettivi l'Università intende 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 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

Delibera n. **12/2014** del Consiglio di Amministrazione del **24/01/2014**

pag. 7/8

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 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, 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, *workshop*, 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 concretizza nei seguenti obiettivi:

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

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

Delibera n. **12/2014** del Consiglio di Amministrazione del **24/01/2014**

pag. 8/8

- 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;
- 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).

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.

Per individuare le linee strategiche dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto altresì riferimento ai principali documenti programmatici, tra i quali il Bilancio assestato 2013 dell'Ateneo ed il bilancio di previsione 2014 predisposto ed in fase di approvazione. 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 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 2014-2016 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.