Riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità

Relazione tecnica per il Consiglio di amministrazione del 25.1.2024

Anno 2023

Premessa

Il riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo e di Assicurazione della Qualità ha lo scopo di dare conto:

- dello stato di avanzamento delle azioni definite nel Piano Strategico di Ateneo e dal PQA per il sistema di AQ;
- degli eventuali cambiamenti nei fattori esterni ed interni che sono rilevanti per il conseguimento degli obiettivi definiti dall'Ateneo;
- delle informazioni sull'efficacia del Sistema di Assicurazione della Qualità;
- dell'adeguatezza delle risorse;
- dell'analisi delle opportunità di miglioramento del Sistema di Governo e/o del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Fonti Documentali e riferimenti normativi

- Relazione del PQA, anno 2023
- Relazione del NdV, anno 2023
- Documenti programmatici della didattica, ricerca e terza missione, anno 2023
- PIAO, 2023
- SVMP, 2023
- Relazione annuale sul SVMP, 2023
- PSA 22-25
- PTD
- Bilanci unico di Ateneo
- Normativa e regolamentazione di Ateneo e Nazionale
- Gender equality plan (21-23)

Allegati

- Monitoraggio tecnico del PQA (allegato 1)
- Linee guida sul controllo di gestione (allegato 2)

1. Monitoraggio/Riesame del Piano Strategico di Ateneo

1.1. Linea strategica per la didattica

Dal set di indicatori sull'andamento del Piano strategico sulla didattica emerge un quadro ampiamente positivo, che non esime tuttavia da ulteriori azioni di miglioramento, su diversi piani: alcuni target sono stati raggiunti per l'anno in corso, ma sollecitano l'implementazione di azioni aggiuntive che ne consolidino i risultati o ne assicurino continuità; alcuni hanno comportato l'attivazione di un primo step che deve trovare adeguata prosecuzione attraverso passaggi successivi; altri fanno rilevare delle specifiche criticità, che impongono la valutazione di ulteriori e specifiche azioni. Possono dunque articolarsi, in ragione delle varie tipologie di obiettivi, le considerazioni che seguono.

- Vanno sottolineati innanzitutto gli **obiettivi raggiunti** pienamente entro la scadenza prefissata, come la costituzione del gruppo di lavoro permanente sulla didattica (DR del 19 dicembre 2023) (1.1.A), Il piano di rafforzamento della Scuola di studi superiori Giacomo Leopardi (V. delibera Senato del 19 dicembre 2023) (1.1.E), il nuovo campo di misurazione MIA sul "Monitoraggio Coorti" (1.3.C), il nuovo Piano della comunicazione (1.2.F). Si tratta di target raggiunti, rispetto ai quali si deve ora passare alla fase di piena implementazione, effettuando le valutazioni, la programmazione, le attività di coordinamento cui questi strumenti sono preposti e monitorandone l'efficacia.
- Per altre ipotesi, come gli indicatori di qualità della ricerca dei docenti per le lauree magistrali (1.4.A) o il numero di open badges rilasciati (1.1.D), si tratta di impegnarsi per confermare i target, già solidamente raggiunti, anche per l'anno in corso.
- Il lavoro sulle attività formative *post lauream* (1.1.F) si segnala per il sostanziale raggiungimento dell'obiettivo, ma implica comunque che si prosegua nel lavoro di attivazione dei percorsi in programma anche per il 2024, nonché di arricchimento e diversificazione, soprattutto delle iniziative co-progettate con altri enti e/o istituzioni.
- L'Ateneo ha fruttuosamente messo a sistema un metodo di accertamento delle competenze in ingresso (1.3.B) con modalità di recupero delle carenze iniziali aderendo al Consorzio Interuniversitario Sistemi Integrati per l'Accesso (CISIA) e adottando i Test OnLine CISIA (TOLC) ai fini della verifica della preparazione iniziale, completati dai corsi OFA per la didattica di recupero. La fase che si apre è ora quella del monitoraggio e della valutazione d'impatto.
- Quanto alle attività di orientamento in ingresso (1.2.B), esse vengono costantemente monitorate da parte dell'Area ADOSS di Ateneo ed hanno raggiunto risultati importanti, che si lavorerà per confermare annualmente.
- L'andamento delle carriere studenti (1.3.A) ha recuperato sensibilmente rispetto alla battuta d'arresto precedente, attestandosi su un convincente 42,3% degli immatricolati che si laureano entro la durata normale del corso. L'ateneo si impegna a mantenere e migliorare ulteriormente il dato, con adeguati strumenti di supporto, in correlzione alla prevenzione del rischio drop out.

Rispetto agli **indicatori da completare**, va effettuata una riflessione articolata.

- Va completato il lavoro di mappatura dei percorsi a livello dei Dipartimenti (1.2.D), con la collaborazione dei Presidenti dei corsi di studi, che è stato soltanto avviato e che deve essere perfezionato nell'anno in corso.
- Rispetto alle consultazioni dei portatori di interesse (1.1.C), sono stati raggiunti risultati avanzati relativamente alla costituzione e perfezionamento della composizione dei comitati di indirizzo permanente (CIP), incrementati significativamente e affinati in termini qualitativi. Il lavoro è in corso di completamento e si auspica che verrà definito entro il 2024. Il passaggio

successivo dovrebbe focalizzarsi sulle modalità di consultazione, la continuità e la creazione di adeguate evidenze documentali.

- Appare delicata la valutazione sulle innovazioni sul piano dell'offerta didattica (1.1.B), che ha visto l'attivazione di *Data Analysis per le Scienze Sociali* (L-41) e la revisione ordinamentale di *Discipline della Mediazione linguistic*a (L-12), divenuto *Mediazione linguistica per l'impresa internazionale e i media digitali*. Innanzitutto, si tratta di portare a compimento (compatibilmente, ora, con la riforma delle classi) la programmazione per l'a.a. 2024/2025: in merito a questo, appare allo stato ineludibile avviare una riflessione complessiva sull'assetto dell'offerta di Ateneo - sia all'interno del Gruppo di lavoro sulla didattica, che in tavoli di lavoro dedicati con i Presidenti delle Classi – alla luce delle modifiche richieste dai d.m. n. 1648 e 1649 del 19/12/2023. Infine, va riconosciuta una criticità rispetto all'attivazione programmata di almeno un corso in lingua inglese, che deve costituire obiettivo prioritario per il biennio residuo.
- Nel momento in cui viene effettuato il monitoraggio, segna un trend negativo il valore percentuale degli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea con titolo conseguito all'estero (1.2.A), che appare leggermente inferiore al dato di partenza (0.041%). La rilevazione del dato fa riferimento alla Scheda SUA Cds con aggiornamento al 31/09/2023 e il target fissato è pluriennale (scadenza indicatore 31/12/2025), sicché si attende di conoscere l'aggiornamento dell'indicatore al 31/12/2023, per una valutazione più accurata. In ogni caso, andranno poste in essere forti azioni correttive, giacché il dato appare comunque insoddisfacente e rivela una scarsa attrattività dei corsi rispetto agli studenti internazionali.
- Il numero di studenti iscritti provenienti da fuori Regione (1.2.C) (21,1 %) è inferiore al target fissato per il 31/12/2025 (25%), e in flessione rispetto al dato di partenza (23%) costituendo dunque un punto sul quale mantenere alta l'attenzione. Il dato odierno fa riferimento al 30/09/2023 (a.a. 2022/2023), sicché si attende di conoscere il dato aggiornato a fine anno per poter individuare le azioni di miglioramento, che appaiono comunque necessarie, a fronte di un trend negativo sul quale approntare strategie di contrasto.
- Si segnala la criticità anche sui corsi in lingua estera (1.2.E), sia per quanto riguarda le modalità di rilevazione del dato, sia per i suoi esiti, che comunque appaiono non convincenti. Si pone dunque l'esigenza di allineare le modalità tecniche di rilevazione a livello di Ateneo e dipartimentale, e quindi di rivalutare adeguatamente il dato ed eventualmente ricalibrare l'obiettivo anche rispetto ai fattori di partenza.
- L'Ateneo si è dotato di una piattaforma digitale educativa basata su tecnologie di apprendimento avanzato (1.4.B). In tale sede, va completato il set di canali dedicati e arricchita l'offerta caricata con riferimento ai contenuti.

1.2. Linea strategica per la ricerca

Il monitoraggio degli indicatori presenti in MIA sull'andamento delle attività di ricerca, rapportate agli obiettivi e alle azioni del PSA2023-2025, mostra una progressione complessivamente in linea con le aspettative.

Gli indicatori monitorati risultano coerenti con lo stato di avanzamento indicato, tenuto conto che i seguenti 2 indicatori prevedono il loro completamento entro la fine del 2025: 1) [02.01.c] Adozione

delle linee guida per l'implementazione del modello open science di Ateneo, con completamento previsto per la fine del 2024; 2) [02.03.b] Indicizzazione delle riviste EUM.

Per quel che riguarda l'indicatore 02.01.c, si ricorda che nel 2023 è stato riformulato il gruppo di lavoro su Open Science (DR 139/19.04.2023) a cui spetta di redigere le linee guida, che dovrebbero essere meglio definite come roadmap o action plan, in quanto si tratta di puntualizzare come l'Ateneo fa propri i principi dell'Open Science, li adatta al suo contesto specifico, e li integra nelle attività di ricerca. L'Ateneo ha già messo in campo attività propedeutiche alla stesura dell'action plan – varie iniziative mirate a informare e sensibilizzare il corpo docente sui principi della scienza aperta, oltreché a formare figure di data steward – come riportato nella Relazione Programmatica sulla ricerca. L'attenzione verso questa dimensione è alta in Ateneo. Si procederà nei prossimi mesi alla stesura definitiva delle linee guida/action plan ad opera del gruppo di lavoro per poi passarle all'approvazione degli organi.

Per quel che riguarda l'indicatore 02.03.b, occorre innanzitutto sottolineare che incrementare il numero di riviste indicizzate necessita di un tempo adeguato di preparazione. Nel programma adottato, è infatti previsto il tempo di 3 anni per la realizzazione. Nel 2023 è stato effettuato un controllo sulle riviste EUM rispetto ai parametri standard richiesti per l'indicizzazione in Scopus o WoS. Alle redazioni delle riviste non ancora indicizzate è stato chiesto di allinearsi ai parametri previsti dalle due banche dati. Attualmente, 4 riviste risultano indicizzate, su 11 correnti, e la casa editrice ha negoziato l'acquisizione di due riviste di fascia A Anvur. Nel corso del 2024 le riviste che nel frattempo hanno recuperato i regolari tempi di pubblicazione saranno candidate all'indicizzazione, stante la loro rispondenza al resto dei parametri richiesti dagli editori dei database citazionali.

Per i restanti indicatori, tutti con sviluppo positivo, si rimanda alle analisi contenute nella Relazione Programmatica sulla ricerca, che include anche il monitoraggio delle azioni relative a ciascun obiettivo del PSA 2023-25. Qui si presenta solo una sintesi di come si sta procedendo verso la realizzazione degli obiettivi.

Obiettivo 2.1 Contribuire al rafforzamento della ricerca SSH.

- Indicatore 02.01.a - È stato effettuato un maggiore allineamento dei criteri VTR con i criteri VQR come da linee guida approvate dal SA in data 24.10.2023. Il CAT potrà valutare ulteriori modifiche ai criteri in questa direzione nel 2024.
- Indicatore 02.01.b - È stato emesso un bando interno per il finanziamento di progetti trasversali a carattere interdisciplinare con DR 464 del 11.10.2022. Nel 2023 le proposte sono state valutate da revisori esterni all'Ateneo. Sono stati finanziati 16 progetti.

Obiettivo 2.2. Una ricerca multidisciplinare, interdisciplinare e transdisciplinare nel contesto internazionale

- Indicatore 02.02.a – È stato approvato dal CDA in data 21.12.2023 il bando per la creazione di Costellazioni Collaborative di Ricerca, con un finanziamento di 240.000 euro. Il bando sarà reso pubblico il 22.01.2024. Le proposte devono pervenire entro 60 giorni dalla data di pubblicazione del bando e saranno valutate da revisori esterni.
- Indicatore 02.02.b – come spiegato nella Relazione Programmatica sulla ricerca, si è proceduto a riproporzionare il dato di partenza e di arrivo, in seguito ad un aggiornamento tecnico del database di riferimento. Il monitoraggio effettuato a dicembre 2023 – su dati ancora non aggiornati – rivela un lieve incremento delle pubblicazioni con co-autore straniero. Si effettuerà una nuova rilevazione a febbraio 2024, dopo l'aggiornamento dei dati IRIS- U-Pad.

- Indicatore 02.02.c – È stata lanciata la prima edizione del programma MO-DOC per incentivare la mobilità docenti in uscita e sostenere l'integrazione della ricerca nel contesto internazionale (avviso emanato con D.R. n. 298 del 18.07.2023). Ne hanno beneficiato 22 docenti. Il programma è annuale e verrà indetta la nuova edizione nel 2024.
- Indicatore 02.02.d – si rimanda alla relazione annuale della SDA per dettagli ulteriori. La rilevazione delle opinioni di dottorandi e dottorande è stata effettuata.

Obiettivo 2.3 Potenziare l'infrastruttura interna per la ricerca

- Indicatore 02.03.a – l'obiettivo è stato raggiunto in anticipo sui tempi. La biblioteca digitale di Ateneo Nexhum è già stata inaugurata nel 2023. Per sua natura, la biblioteca digitale è un work in progress. Di conseguenza, anche se l'obiettivo indicato è stato già raggiunto non occorre rimodularlo perché nei due anni a venire si procederà ad ampliare i contenuti della biblioteca digitale, digitalizzando altri fondi.
- Indicatore 02.03.c – L'Ateneo ha messo in atto importanti azioni di capacity building per incentivare la presentazione di proposte ERC. In seguito a queste azioni di sensibilizzazione e formazione sono state già inviate due proposte (Starting Grant) che erano in scadenza nel 2023. Altre proposte selezionate come idonee per la categoria Advanced sono in scadenza al 29.08.2024.
- Indicatore 02.03.d – È stato approntato il Piano Annuale della Comunicazione, che include azioni relative al miglioramento della comunicazione dei risultati della ricerca.

1.3. Linea strategica per la terza missione e l'impatto sociale

Ad un anno dall'attuazione del PSA 2023-2025, come si può osservare dal monitoraggio degli indicatori presenti in MIA sull'andamento delle attività di terza missione e dalla Relazione Programmatica, si regista un tendenziale raggiungimento degli obiettivi previsti per il primo anno.

Sui 7 indicatori della Terza Missione, il monitoraggio effettuato a fine anno 2023 rileva uno stato di avanzamento molto soddisfacente.

In particolare, sono due gli indicatori raggiunti, l'uno previsto a fine 2023, l'altro a fine triennio:

Indicatore 3.1.A – l'organizzazione della Fiera dell'Editoria Universitaria (Books UP!), come elemento catalizzatore delle University Press italiane, è stata portata a termine a settembre 2023.

Indicatore 3.2.C – il target individuato del numero di convenzioni firmate con il territorio è pari a 9. Nell'anno 2023 sono stati finalizzati: accordi di collaborazione scientifica/protocolli che prevedono oneri a favore di UNIMC con attori del territorio, sia pubblici che privati, quali ad esempio Comuni, Istituti scolastici, ATS, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Srl, Istituti regionali, Centri di Studi, Fondazioni. Sono inoltre stati stipulati n. 14 contratti per attività conto terzi sia con soggetti pubblici che con soggetti privati. Infine, sono stati sottoscritti più di 50 accordi/convenzioni senza oneri con attori del territorio e n. 33 accordi con e senza oneri siglati nell'ambito di progetti.
Grazie all'attivazione dei tavoli di lavoro con i delegati dei dipartimenti e dei tavoli di lavoro con il territorio, è stato possibile raggiungere il target previsto per il triennio già nel primo anno. Pertanto, si prevede la possibilità di attivare una rimodulazione dell'obiettivo prevedendo il raggiungimento di

9 accordi con oneri (che era stato previsto nei tre anni) come obiettivo da raggiungere ogni anno (9 accordi con oneri nel 2024 e 9 accordi con oneri nel 2025).

La progressione degli altri indicatori di TM è riassunta di seguito.

Indicatore 3.1.B Il target per l'indicatore relativo al numero di eventi di public engagement è fissato a 14 eventi sul triennio. La relazione della Terza Missione, sulla base del monitoraggio di fine ottobre, riporta un avanzamento del 70%, calcolato sulla base di 10 iniziative all'interno delle quali erano stati organizzati 13 eventi.
La strategia di procedere con un calendario organizzato di attività di terza missione ha dato i suoi risultati e grazie all'allineamento con il bilancio dell'area per il 2024, l'obiettivo può essere realmente rimodulato prevedendo 14 eventi annui rispetto a una previsione di 14 eventi nel triennio.

Indicatore 3.1.C Rispetto al piano annuale di comunicazione di ateneo, l'obiettivo si concluderà con l'approvazione finale nel senato di gennaio 2024. Nel 2023 è stato elaborato un piano annuale per promuovere la comunicazione della terza missione in linea con le altre aree strategiche.

Indicatore 3.2.A Nel corso del 2023 è stata approvata uno spin-off di ateneo (Gaia Srl) e avviato un secondo spin-off (Modametrics). È stata inoltre avviata la procedura di brevettazione per 1 brevetto in contitolarità con UNICAM.
Rispetto a questo obiettivo, dove si puntava alla riattivazione e implementazione di spin off, si ritiene opportuno rimodulare l'obiettivo inserendo anche il supporto dell'Ateneo alla procedura di brevettazione delle proposte da parte della comunità accademica.

Indicatore 3.2.B Nel quadro del progetto ESTRO, di cui l'ateneo era partner attivo, sono state create 4 start-ups, di cui 2 di studenti di UNIMC. L'obiettivo triennale in questo caso resta invariato nella previsione del raggiungimento triennale.
Indicatore 3.3.A Il Piano Strategico di Ateneo individuava 0,795 come valore di partenza della percentuale di laureati/e occupati/e a tre anni dal titolo (LM; LMCU), definiti come "laureati/e che dichiarano di svolgere un'attività lavorativa o di formazione retribuita (es. dottorato con borsa, specializzazione in medicina, ecc.)". Al 1° novembre 2023, basandosi sugli ultimi dati disponibili del rapporto Almalaurea (2022), la percentuale di laureati/e occupati/e a tre anni dal titolo (LM; LMCU) risultava 0,812, superando quindi il valore target previsto dall'indicatore (>0,800). A fine 2023, pertanto, l'indicatore risulta raggiunto al 100%; tuttavia, sarà sottoposto a revisione annuale fino alla fine del triennio.

1.4. Linea strategica per il welfare di ateneo

L'attuazione del Piano strategico 2023-2024 rispetto agli obiettivi e indicatori che riguardano il welfare di ateneo può considerarsi, dopo un primo anno, ampiamente soddisfacente guardando al monitoraggio dei 12 indicatori valutati. Gli obiettivi della linea strategica per il welfare d'ateneo comprendono al proprio interno finalità legate al benessere, alle politiche di uguaglianze di genere, all'inclusione in senso ampio e allo sport.
Obiettivo 4.1 "Realizzare un benessere organizzativo diffuso"
gli indicatori di monitoraggio individuati sono 6, 3 dei quali da raggiungere al 31.12.2023:

Indicatore 4.1.A- Adozione del bilancio di genere 2023: Con d.r. n. 461 del 20 ottobre 2023 è stato costituito il Comitato scientifico per l'adozione degli standard di misurazione della Sostenibilità d'Ateneo affiancato, in secondo livello, da un gruppo di lavoro ad hoc per la realizzazione del Bilancio di Genere d'Ateneo. Il gruppo di lavoro, a seguito di varie riunioni e incontri multilaterali, ha prodotto il primo bilancio di genere dell'Ateneo inviato agli organi e approvato in data 14.12.2023.
Si tratta di una parte composta da metodologia, analisi di contesto e politiche di uguaglianza. Seguirà, nell'ottica del processo continuo, un addendum sulla riclassificazione delle spese a marzo 2024 con il supporto di un manager per sostenibilità e bilancio di genere.
L'indicatore è stato valutato al 31.12.2023 positivamente raggiunto per un 75%, considerando l'addendum previsto per marzo 2024.

Indicatore 4.1. B- Adozione del piano di azioni positive (PAP) 2023-2025 Il Piano di azioni positive 2021-2023 adottato dal CUG si è concluso a fine 2023. Da un monitoraggio delle 15 azioni previste da parte del CUG risulta quasi integralmente realizzato. Nel 2021 l'Ateneo ha adottato il Gender equality plan (GEP 21-24) strumento di pianificazione che confluisce annualmente per larga parte nel Piao. L'articolo 1 del DPR n.81, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 individua il PAP tra i documenti assorbiti dal PIAO. Pertanto, le azioni positive suggerite dal CUG e integrate nel Gender Equality Plan sono riportate dal PIAO. Al 31.12.2023 le misure positive in materia di uguaglianza di genere risultano raggiunte all'85%, mentre per il 2024 occorre fare riferimento a quanto riportato nel Piao attingendo al GEP21-24.

Indicatore 4.1. C. Adozione del Gender Equality Plan. Attualmente è in vigore il GEP 2021-2024, monitorato a dicembre 2023, come risulta dal verbale del Gruppo di lavoro nominato con dr. il 2.3.2022 e modificato nel 2023. Tenuto conto di quanto osservato dal monitoraggio e della data prevista per questo indicatore (31.12.2025), i lavori di predisposizione del secondo GEP Unimc inizieranno nel corso del 2024.

Indicatore 4.1.D. Istituzione della figura del consigliere di fiducia. L'ateneo ha adottato il regolamento per istituire il/la Consigliera di fiducia. In seconda battuta ha emanato un avviso per una selezione pubblica, ha nominato la commissione valutatrice che ha selezionato la figura. Redatto il contratto, la Consigliera di fiducia selezionata inizierà il lavoro presso Unimc a fine gennaio. L'indicatore risulta al 31.12.2023 pienamente centrato (100%).

Indicatore 4.1.E Adozione del piano di ateneo per il lavoro agile. Nell'ottica di migliorare la conciliazione vita-lavoro per i/le dipendenti Unimc, è iniziato un confronto all'interno del CUG di Ateneo. Nel CUG si è discusso dei dati del 2021/2022 relativi al progetto GoodPractices che ha analizzato, attraverso un questionario anonimo per il personale tecnico amministrativo e bibliotecario, il benessere organizzativo. Le riflessioni sul lavoro agile rappresentano un punto di partenza per l'elaborazione futura di un piano strutturato per il lavoro agile nei tempi previsti dal piano strategico (31/12/2025). La discussione del CUG è stata verbalizzata e può essere reperita al link https://www.unimc.it/it/ateneo/organi-di-consultazione-garanzia-valutazione-e-controllo/cug/documenti .

Indicatore 4.1.F Implementazione del monitoraggio sulla diffusione dei servizi sportivi di ateneo. L'Ateneo ha nominato uno delegato allo sport e al rapporto con il CUS che, nell'ottica del passaggio verso l'apertura della nuova sede del CUS prevista nel 2025, ha seguito la prosecuzione delle attività sportive nel periodo di transizione. In questo primo anno è iniziato un monitoraggio dell'attività sportiva, sia socio-ricreativa sia agonistica, attraverso incontri periodici con la presidenza CUS e

interlocuzioni per convenzioni con associazioni sportive e socio-ricreative. Le basi per realizzare l'obiettivo, previsto per 31.12.2024, risultano poste.

Obiettivo 4.2. Promuovere una cultura antidiscriminatoria

Sono stati individuati 4 indicatori, uno dei quali al 31.12.2023 risulta realizzato.

Indicatore 4.2.A Attivazione carriera alias. La carriera alias è attiva in via provvisoria da luglio 2023 nella modalità autodeterminazione di genere. Sono in approvazione al Senato a gennaio 2024:
- modifica regolamento carriera all'art. 18, disciplina carriera alias;
- linee guida per regolamentare il funzionamento della carriera alias unitamente all'accordo confidenziale.

L'obiettivo al 31.12.2023 risulta a uno stato di avanzamento del 90%.

Indicatore 4.2.B Carta dei diritti degli studenti e delle studentesse (iscritti/e, laureati/e)

Nell'ottica del potenziamento degli strumenti di tutela dei diritti della comunità studentesca, l'Ateneo ha programmato le risorse necessarie nel bilancio unico di previsione 2024 per la predisposizione di una carta dei diritti della comunità studentesca. La carta verrà scritta assieme al Consiglio degli Studenti.

Indicatore 4.2 C Progetti formativi su cultura antidiscriminatoria

La cultura antidiscriminatoria è in corso di implementazione in Ateneo. E' stato realizzato tra ottobre e dicembre 2023 il seminario permanente "Razzismo e antirazzismo in Italia" a cura della referente del progetto per l'interculturalità. Si prevedono di realizzare altri 5 attività formative sulla cultura antidiscriminatoria entro il 31/12/2025. La seconda è programmata tra gennaio e marzo 2024.

Indicatore 4.2.D Adozione del piano annuale della comunicazione di ateneo – allegato welfare di ateneo

Il piano programmatico della comunicazione è stato redatto in bozza e sarà portato in approvazione al Senato Accademico nella seduta di gennaio 2024. La sua predisposizione ha visto l'Ateneo condurre le seguenti attività:
• monitoraggio e valutazione dello stato attuale della comunicazione interna ed esterna;
• confronti informali con i principali stakeholder interni (Rettore e governance, Direttore Generale, personale tecnico amministrativo e bibliotecario);
• definizione degli obiettivi strategici per la comunicazione istituzionale interna ed esterna, volti a rafforzare il posizionamento di immagine dell'Ateneo;
• stesura di una prima bozza del Piano, fra cui la strategia specifica per i servizi del welfare.

Inoltre, l'Ateneo, in attesa del piano di comunicazione, ha effettuate due campagne comunicative sulle politiche di welfare: life-coach e counseling. Sarà presto realizzata una campagna informativa per diffondere la conoscenza del Consigliere di fiducia e per la Carriera alias.

Obiettivo 4.3. Rafforzare l'inclusività dell'Ateneo

Indicatore 4.3.A Creazione dell'osservatorio di buone pratiche inclusive

Nell'ottica della promozione della cultura inclusiva attraverso un piano di azione congiunto con il territorio, e in vista della futura creazione di un osservatorio di buone pratiche inclusive, l'Ateneo ha rafforzato la collaborazione con le reti del territorio che si occupano di inclusione. In particolare, sono stati attivati dei tirocini di inclusione sociale (TIS) con gli Enti locali. Inoltre nella prima parte dell'anno, si svolge come consuetudine, la Settimana dell'Inclusione che è l'occasione per creare reti con le

associazioni e gli enti del territorio (vedi format premio inclusione reperibile al link https://www.unimc.it/it/servizi-agli-studenti/unimc-for-inclusion/settimana-dellinclusione).

Obiettivo 4.4. Costruire una comunità diffusa integrata con laureati, studenti, ex studenti e parti sociali

Indicatore 4.4.A Creazione dell'associazione alumni worldwide project
L'obiettivo di creare una comunità larga Unimc con studenti, ex studenti e parti sociali al 31.12.2023 risulta avviata ma non realizzata. Alla data di monitoraggio, l'Ateneo ha ricevuta l'offerta del capitolato tecnico per la piattaforma Alumni Worldwide Project.

1.5. Linea strategica per gli spazi, la trasformazione digitale e la sostenibilità

In termini di spazi, trasformazione digitale e sostenibilità, l'Ateneo evidenzia un forte impegno nella digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, utilizzo di tecnologie e servizi integrati. La gestione sostenibile è riflessa nelle iniziative di disseminazione, progetti di benessere pubblico, e la promozione della ricerca sul territorio. La sicurezza informatica e la rete in fibra ottica indicano un focus sull'infrastruttura tecnologica avanzata.
L'Università di Macerata svolge regolari censimenti sugli spazi del proprio patrimonio immobiliare, utilizzando i dati per adempiere alle disposizioni normative e per partecipare a bandi ministeriali. Recentemente, ha sviluppato un documento programmatico sulla "Gestione, riqualificazione e sviluppo degli spazi universitari", suddividendo gli spazi in categorie specifiche. La gestione degli spazi è facilitata attraverso il "Sistema di prenotazione aule", che monitora l'occupazione in tempo reale. Inoltre, è stato implementato un sofisticato "Sistema di rilevazione delle presenze" nelle aule e nei laboratori, utilizzando tecnologie di controllo accessi e people counting. Tale sistema è destinato a estendersi ai Dipartimenti. Per migliorare l'utilizzo degli spazi, l'Università ha implementato un "Sistema di rilevazione presenze biblioteche" attraverso sensori e controlli antitaccheggio. Questo sistema fornisce dati in tempo reale sul tasso di occupazione delle sale di lettura, consentendo agli utenti di monitorare la disponibilità degli spazi attraverso un'app dedicata. Inoltre, la gestione delle risorse è migliorata attraverso segnalazioni delle Commissioni paritetiche docenti-studenti, che hanno portato a interventi come la sostituzione di apparati Wi-Fi e il cablaggio elettrico delle aule. Tali azioni sono seguite e valutate nel contesto delle Commissioni paritetiche.
L'efficacia di queste iniziative è evidenziata dai casi in cui le segnalazioni delle CPDS hanno portato a miglioramenti concreti, come nel caso della rete Wi-Fi e del cablaggio elettrico delle aule. La gestione degli spazi e delle infrastrutture è un aspetto cruciale che l'Università affronta attraverso monitoraggio costante, azioni di miglioramento e coinvolgimento attivo delle commissioni e del personale preposto. Infine, la verifica dell'adeguatezza delle risorse avviene anche attraverso la presentazione di interventi di riconfigurazione funzionale agli organi accademici competenti quando si pianificano cambiamenti strutturali negli edifici universitari.

Il Sistema Informativo di Ateneo è caratterizzato da un insieme di software integrati gestendo informazioni su Didattica, Ricerca, Terza missione e organizzazione amministrativo-finanziaria. CINECA è il fornitore principale, contribuendo alla semplificazione e dematerializzazione con l'obiettivo "Once only". Soluzioni verticali includono la gestione delle risorse umane tramite U-GOV, programmazione didattica e carriere studenti con ESSE3 e GDA, e piattaforma e-learning con LMS. La ricerca è supportata da u-PAD integrato con la suite CINECA. La finanza e la contabilità sono gestite con U-GOV

e PagoPA. La dematerializzazione è implementata attraverso Titulus per la gestione documentale e U-Vote per le elezioni elettroniche.
L'infrastruttura digitale include servizi come DSA per l'identità digitale, ConFIRMA per la firma digitale remota, e Conserva per la conservazione dei documenti. La sicurezza informatica è garantita da firewall SOPHOS e una rete sicura. L'infrastruttura di rete è basata su una MAN cittadina in fibra ottica con un progetto di upgrade per aumentare la banda. La telefonia è completamente migrata a VOIP.
Per la comunicazione, l'Ateneo utilizza un CMS, Microsoft 365, e un data warehouse chiamato MIA. La collaborazione online avviene tramite Office365, Teams, SharePoint e REDMINE. La sicurezza delle informazioni condivise è garantita tramite strumenti cloud e controlli di accesso.
Si evidenzia la partecipazione ai bandi MISE per potenziare gli Uffici di Trasferimento Tecnologico, con attività di public engagement e progetti di disseminazione della ricerca.

L'Università di Macerata ha posto da anni l'attenzione sulla sostenibilità, integrandola nel Piano Strategico 2023-2025. La partecipazione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile evidenzia l'impegno a diffondere la cultura della sostenibilità. L'Università partecipa al ranking Green Metric e ha inaugurato nel 2020 la stazione ferroviaria "Macerata Università" per promuovere la mobilità sostenibile. Nel 2022, con un Decreto Rettorale, è stata designata una referente per la sostenibilità. Nel 2023, è stata istituita la figura dell'Energy Manager per monitorare e promuovere l'uso razionale dell'energia.
L'Università si è dotata di un Energy Manager, incaricato di analizzare i consumi, promuovere l'uso razionale dell'energia, e predisporre dati energetici richiesti dalle autorità. Nel dicembre 2023, sono state adottate le "Linee guida per la misurazione dell'impronta ambientale dell'Ateneo", strumento per monitorare e migliorare l'impatto ambientale delle attività dell'Università. Il Piano Strategico 2023-2025 ha definito obiettivi specifici di sostenibilità, tra cui l'incremento delle classi energetiche degli edifici, la produzione di energia verde, l'incremento dei distributori d'acqua e l'attivazione di vending machine green. Inoltre, sono previsti premi annuali per l'Ateneo sostenibile e la migliore tesi di laurea magistrale sulla sostenibilità ambientale.

1.6. Linea strategica per una organizzazione

Nel quadro dell'implementazione del Piano Strategico 2023-2025, l'Ateneo si è proposto di migliorare le condizioni di contesto che influiscono sulle performance dell'amministrazione interna. Queste condizioni, identificate come "condizioni abilitanti", comprendono la necessità di un'organizzazione funzionale, una revisione normativa approfondita e la creazione di un sistema direzionale basato sul controllo di gestione.

Nello specifico, l'Ateneo, anche attraverso la nomina di un nuovo Direttore Generale, è impegnato a:

- Analizzare l'attuale struttura organizzativa.
- Identificare e implementare miglioramenti mirati per allinearla con la strategia triennale.
- Creare un'articolazione delle aree amministrative che supporti efficacemente gli obiettivi strategici.
- Condurre una revisione completa del corpus normativo esistente.
- Definire e attuare azioni concrete per semplificare le procedure.
- Garantire che la normativa sia un supporto efficace per le attività quotidiane e gli obiettivi strategici.
- Valutare il sistema direzionale attuale per migliorare il monitoraggio e il controllo delle attività.
- Implementare un sistema di controllo di gestione orientato agli obiettivi strategici, secondo le Linee Guida allegate (allegato 1).

- Garantire che il sistema direzionale favorisca il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico.
- Avviare un processo di semplificazione che favorisca il benessere organizzativo.
- Valorizzare le condizioni di lavoro del personale accademico, tecnico-amministrativo e bibliotecario.
- Migliorare il senso di utilità e appartenenza attraverso interventi concreti e misure di supporto.
- Adottare il modello di definizione e monitoraggio del fabbisogno di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario delle varie strutture che è stato perfezionato nel corso del 2023.
- Garantire un adeguato investimento in formazione e sviluppo del personale.

Per guidare questa trasformazione, si prevede che entro l'autunno 2024 il nuovo modello organizzativo sarà presentato al Consiglio di Amministrazione, rappresentando un passo significativo verso il conseguimento degli obiettivi strategici delineati.

Il percorso intrapreso riflette il forte impegno dell'Ateneo volto ad ottimizzare l'efficacia amministrativa, ma anche a valorizzare le risorse umane e creare un ambiente di lavoro coeso e motivante. Attraverso queste azioni, l'Ateneo si pone come protagonista nell'attuazione di un piano strategico orientato al successo e al benessere della comunità accademica.

2. Monitoraggio/Riesame del Sistema di AQ

Dalle relazioni annuali del PQA e del NdV, inviate al Rettore e Direttore Generale, rispettivamente, il 30 ottobre 2023 e il 2 novembre 2023, comunicate al Senato il 21 novembre 2023 la situazione attuale, frutto delle azioni compiute negli anni precedenti, e le aree di miglioramento del sistema di AQ, sono riassunte di seguito.

2.1. Azioni di miglioramento compiute con il supporto del PQA

- Le linee guida per i processi di AQ sono state interamente aggiornate dal PQA.
- Sono state emanazione dal PQA e approvate in Senato (27 aprile 2023 e 30 maggio 2023) nuove linee guida che hanno consentito l'implementazione di processi di AQ nei PHD e la formalizzazione della pianificazione strategica dipartimentale: Linee Guida per l'AQ dei Corsi di Dottorato, Linee guida per la redazione, il monitoraggio e il riesame del Piano Triennale di Dipartimento (PTD). Esse.
- L'Ateneo ha redatto e approvato il Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 e, tramite l'allegato 1 al Documento sul Sistema di Valutazione e Monitoraggio della Performance, ha reso chiara la visione integrata tra ciclo della pianificazione, il ciclo della performance, la pianificazione di bilancio e la programmazione.
- I Dipartimenti hanno redatto i PTD, il PQA ne ha dato una validazione metodologica e sono stati approvati in Senato a luglio 2023.
- Il manifesto della qualità ritenuto obsoleto è stato sostituito dal documento "Politiche e sistema di assicurazione della qualità di Ateneo" che consente di esplicitare i principi ispiratori delle politiche della qualità, la struttura del sistema di AQ dell'Ateneo e i cicli il miglioramento continuo in Didattica, Ricerca e Terza missione.
- Sono state create nei Dipartimenti delle repository su documenti (verbali di consigli, report di riunioni, relazioni di area) utili al monitoraggio e valutazione dei processi di AQ su didattica, ricerca e terza missione.
- È stata istituita una cabina di regia (DR 240 del 13 giugno 2023) in cui vengono condivise le buone prassi e le aree di miglioramento dei processi di AQ. Al momento, la cabina si sta occupando prevalentemente dell'autovalutazione per le Visite di Accreditamento previste in aprile 2024, ma in futuro continuerà ad essere la sede di raccordo tra le strutture centrali e quelli periferiche su questioni che riguardano l'AQ.
- Incontri formativi e informativi strutturati tra il PQA e gli attori dei processi di AQ:
    - PQA e governance apicale;
    - PQA, coordinatori PHD e direttrice Scuola di Dottorato;
    - PQA e referenti PTA dell'AQ;
    - PQA e gruppi di AQ;
    - PQA e CPDS;
    - PQA e Dipartimenti;
    - PQA e consiglio degli studenti;
    - PQA, responsabile ufficio statistico, gruppi di AQ, CPDS per l'implementazione e utilizzo del MIA.
- È stata istituito, il Presidente del PQA dell'Università di Macerata ne ha assunto la presidenza, il Tavolo di Coordinamento dei PQA di alcuni atenei del centro Italia (Università di Camerino, Politecnica delle Marche, Università di Firenze, Università di Pisa, Università dell'Aquila, Università di Perugia, Università per gli stranieri di Perugia, Università di Chieti, Università di Teramo, Univesrità di Urbino), al fine di condividere buone pratiche.

- Sono stati implementati i dati e indicatori monitorati nel cruscotto MIA sia con riferimento al PSA che ai Corsi di Dottorato.
- Sono state costantemente monitorate le Schede SUA-CdS, le SMA e i Riesami ciclici dei CdS.
- E' stato istituito il Teaching & Learing Lab (TLL) per la formazione permanente dei docenti.
- I Presidenti di CdS e i direttori di CdD sono stati sensibilizzati alla discussione dei risultati delle rilevazioni delle opinioni dei docenti in seno a CdS e CdD.
- Sistematicamente sono state condotte audizioni da parte del NdV con la collaborazione del PQA, l'accoglimento delle raccomandazioni del NdV è stato monitorato dal PQA.
- È stata centralizzata la procedura di verifica delle conoscenze in ingresso e il recupero delle carenze (OFA) per gli immatricolati. L'Ateneo ha deciso di aderire al consorzio CISIA per l'erogazione dei TOLC, tutti gli studenti che intendono immatricolarsi ad un Corso di Laurea dell'Università di Macerata debbono sostenere un TOLC (differente a seconda del tipo di percorso scelto), nel caso il superamento non rispetti le soglie minime stabilite dal Consiglio di Cds, gli studenti sono obbligati a frequentare un corso tra quelli messi a sistema in Ateneo.
- Nell'ambito dei Sistema di AQ implementato per i corsi di dottorato, è stato attivato un sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi, i corsi di Dottorato hanno redatto delle relazioni con una sezione di monitoraggio e la direttrice della Scuola di Dottorato ha predisposto il Piano Strategico.
- Sono stati predisposti Documenti programmatici nella Didattica, ricerca e Terza Missione.
- Sono stati predisposti documenti di pianificazione operativa della Scuola di Studi G. Leopardi e del Centro Edizioni di Ateneo (EUM).

2.2. Aree di miglioramento individuate dal PQA

- Sarebbe auspicabile l'inserimento del PQA come organismo preposto al monitoraggio dei processi di AQ nello Statuto, che ne disciplinerebbe la composizione e il funzionamento.
- È necessario procedere ad una mappatura dei documenti di Ateneo e alla definizione delle policy di accesso a documenti e dati.
- Il sito web di Ateneo necessita di un aggiornamento in forma e contenuto.
- Sarebbe auspicabile un potenziamento del controllo di gestione.
- Il regolamento e lo statuto della scuola di dottorato necessitano di un aggiornamento per esplicitare funzioni e compiti nei processi di AQ dei PHD.
- È necessario una maggiore sistematicità nell'analisi dei risultati del progetto Good Practice.

2.3. Raccomandazioni del NdV

Il Nucleo raccomanda:

- il rispetto dei tempi programmati per l'attività di riesame del PSA e che in essa siano integrati anche i risultati di analisi sistematiche sui principali indicatori relativi alle attività istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione. È ritenuta importante anche una condivisione dei risultati;
- che vi sia un attivo monitoraggio del ruolo delle rappresentanze studentesche sia a livello centrale che periferico;
- che la programmazione triennale dei Dipartimenti avvenga in modo coerente, anche attraverso espliciti richiami al Piano strategico di Ateneo e agli altri documenti di indirizzo e programmazione strategica a livello di Ateneo e di Dipartimento e che, infine, le delibere dei Dipartimenti chiariscano come l'analisi condotta abbia portato ad individuare i settori indicati in programmazione rispetto agli altri settori;

- che tramite l'attività del delegato al welfare possano essere previste specifiche azioni per il monitoraggio e la realizzazione di progetti a supporto del benessere organizzativo diffuso dei ricercatori e del personale docente, nell'ambito dell'obiettivo strategico 4.1;
- di tenere alta l'attenzione nella redazione della documentazione relativa al Ciclo della performance e di bilancio, esplicitando meglio i processi attualmente in atto, focalizzandosi sul "cosa" si sta facendo per superare le criticità che emergono. Si suggerisce altresì di esplicitare meglio il raccordo tra atti programmatici di bilancio e piano strategico attraverso il ciclo della performance;
- l'ampia condivisione con i portatori di interesse interni ed esterni delle risultanze delle attività di monitoraggio e di eventuali azioni correttive conseguenti;
- di mantenere alta l'attenzione ai processi di AQ dei PHD;
- di mantenere alta l'attenzione alla attrattività dell'offerta formativa e alla sostenibilità della didattica;
- sulle performance delle carriere degli studenti, al fine di garantire agli studenti il completamento del percorso formativo nei tempi previsti, raccomanda al delegato per la didattica e ai coordinatori dei corsi di studi, per le rispettive competenze, di prestare particolare attenzione all'analisi delle cause del fenomeno degli abbandoni, considerando l'ambiente di apprendimento e l'adeguatezza, ai risultati di apprendimento attesi, dei metodi didattici;
- all'ateneo di definire le competenze della scuola di dottorato e dei collegi dei docenti dei dottorati anche riguardo alle azioni dedicate alla assicurazione della qualità, come previste dalle linee guida predisposte dal PQA e di sostenerne la implementazione con la collaborazione di quest'ultimo;
- di procedere ad effettuare analisi dei risultati della VQR al fine di adottare eventuali politiche di miglioramento;
- che l'Ateneo, attraverso la SDA, si doti di linee guida per assicurare ai dottorandi la disponibilità di risorse finanziarie e strutturali adeguate allo svolgimento delle loro attività di ricerca.

3. Adeguatezza delle risorse

Nell'ambito della nostra università, è emersa la necessità di adeguare le risorse umane e finanziarie a un nuovo assetto organizzativo, delineato come uno degli obiettivi prioritari dal Direttore Generale per l'anno 2024. Questa sezione mira a fornire una visione chiara e sintetica della situazione attuale, dei motivi dietro la necessità di cambiamento e delle necessità di adeguamento delle risorse.

La struttura organizzativa attuale, come delineata dalla rappresentazione grafica di cui all'allegato 2, evidenzia dei punti chiave che necessitano di aggiornamento o miglioramento. Le sfide e le opportunità che emergono dall'esame della struttura organizzativa attuale vanno infatti nella direzione di ricercare un più efficiente utilizzo delle risorse umane, attraverso una migliore organizzazione della tecnostruttura, una semplificazione dei processi al passo con l'evoluzione tecnologica, l'eliminazione di duplicazioni e ridondanze, con una conseguente razionalizzazione dell'impiego del personale tecnico-amministrativo che, di per sé, risulta sufficientemente dimensionato, nel suo numero complessivo, rispetto al numero di personale docente e di studenti ed in linea con la media del sistema universitario complessivamente considerato. Questo progetto sarà accompagnato da una maggior attenzione alle problematiche legate al benessere organizzativo e al welfare.

In questo contesto, gli obiettivi del Direttore Generale che accompagnano il cambiamento e che risultano allineati alla missione e alla visione dell'università, riguardano principalmente:

- la ridefinizione del disegno organizzativo della struttura tecnica e amministrativa;
- la revisione delle policy di acquisizione delle strumentazioni informatiche per rendere più razionale il loro utilizzo nelle attività lavorative svolte in presenza e da remoto;
- l'introduzione di policy di reclutamento PTA che favoriscano l'incremento dei Fondi per il salario accessorio.
- l'integrazione di azioni diffuse finalizzate alla percezione di un maggior benessere lavorativo;
- l'introduzione di un Piano di Assistenza Sanitaria integrativa a favore del personale UniMC;

Le proposte di adeguamento comportano, altresì,

- per quanto riguarda le risorse umane:
  l'analisi delle competenze necessarie per il nuovo assetto, la definizione di piani di formazione e sviluppo per il personale esistente, possibili riallocazioni di risorse umane;
- per quanto riguarda le risorse finanziarie:
  l'analisi del budget attuale e delle necessità finanziarie per il cambiamento, l'identificazione di possibili fonti di finanziamento aggiuntive, la definizione di piani per l'ottimizzazione delle spese esistenti.

Al fine di garantire una transizione fluida e senza intoppi, per l'implementazione delle proposte di adeguamento è prevista la seguente temporizzazione:

- anno 2024: elaborazione del disegno organizzativo della struttura tecnica e amministrativa e approvazione della proposta del Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione; emanazione dei primi decreti attuativi;
- anno 2025: completamento dell'emanazione dei decreti attuativi del disegno organizzativo della struttura tecnica e amministrativa, che portino alla realizzazione complessiva del progetto.

Per garantire il successo del processo di cambiamento si sottolinea l'importanza di un approccio collaborativo e flessibile da parte del personale coinvolto, ragion per cui il processo sarà accompagnato da una dettagliata campagna informativa.

Allegato al Riesame di Ateneo

- LINEA STRATEGICA PER UNA ORGANIZZAZIONE A SERVIZIO DELLA COMUNITÀ, Obiettivo 6.2 UN SISTEMA DIREZIONALE DI ATENEO BASATO SUL CONTROLLO DI GESTIONE, Indicatore 6.2.A PROGETTO DI SVILUPPO DEL CONTROLLO DI GESTIONE DI ATENEO

Documento preliminare per la definizione delle linee guida per il controllo di gestione di Ateneo

Sommario

Premessa 4
1.1 I principi di riferimento per l'implementazione del SCGA 6
1.2 Contesto e ricognizione delle esperienze di controllo in Ateneo 8
1.3 Tempistiche di sviluppo del SCGA 11
Appendice normativa 12

Premessa

Lo scopo dell'elaborazione delle linee guida sul Sistema di Controllo di Gestione di Ateneo (SCGA) è quello identificare i principi guida e il cronoprogramma per l'implementazione di un processo di identificazione, misurazione e valutazione dei principali fenomeni gestionali che interessano l'Ateneo, in un arco temporale di natura pluriennale.

L'esigenza di sviluppare il SCGA, in linea con l'obiettivo 6.2 del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025 (d'ora in poi PSA 23-25, approvato dal Senato accademico nella seduta straordinaria del 30 maggio 2023 con delibera n. 56/2023 e dal Consiglio di amministrazione nella seduta straordinaria del 1° giugno 2023 con delibera n. 96/2023), nasce dalla volontà di dotarsi di un meccanismo organizzativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento dei risultati identificati dal ciclo della pianificazione di Ateneo, nelle sue diverse fasi: pianificazione strategica, programmazione triennale, pianificazione operativa, ciclo della performance, programmazione di bilancio.

Con il termine "controllo di gestione" si intende lo strumento a disposizione della governance di Ateneo finalizzato al monitoraggio dell'andamento della gestione, che permetta di valutare il rispetto delle condizioni di qualità, efficacia ed efficienza del processo di pianificazione e dunque del livello di conseguimento degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo[1]. Più in particolare, il SCGA deve:

- assolvere ad una funzione di guida della Governance verso il conseguimento degli obiettivi strategici;
- fornire dati a supporto per le decisioni;
- permettere la misurazione e la valutazione dei risultati per singola area di responsabilità gestionale;
- assolvere ad una funzione di comunicazione dei risultati nei confronti dei portatori di interessi istituzionali, interni ed esterni all'Ateneo.

Sotto questo profilo, sono definiti processi di misurazione, valutazione e controllo quelli che fanno riferimento, in via prioritaria, alle missioni istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e impatto sociale) e più in generale agli specifici obiettivi individuati dal Piano Strategico e agli standard di verifica dei processi fissati dall'Anvur in tema di assicurazione della qualità degli atenei ("Linee guida per l'autovalutazione e la valutazione del sistema di assicurazione della qualità negli atenei"[2]).

[1] Si veda "Il controllo di gestione negli atenei: note di riflessione", documento redatto dal gruppo di lavoro CODAU "Contabilità e Amministrazione – Sottogruppo Controllo di Gestione" e approvato dalla Giunta CoDAU nella seduta del 4 luglio 2019.

[2] Approvate con Delibera del Consiglio Direttivo dell'ANVUR n. 3 del 12 gennaio 2023.

1.1 I principi di riferimento per l'implementazione del SCGA

Il documento istruttorio per la redazione del PSA 23-25 , tra le aree di miglioramento della pianificazione strategica di Ateneo, identifica "*la necessità di quantificare gli obiettivi strategici tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, che tengano conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. In particolare, si terrà conto delle indicazioni del Nucleo di valutazione sulla necessità di arricchire i prossimi documenti di progettazione con indicatori e con un controllo di gestione efficace che consentano di effettuare momenti periodici di monitoraggio su cui riferire agli organi e alla comunità accademica*".

Il PSA 23-25 prevede il perseguimento dell'obiettivo 6.2 "*Un sistema direzionale di Ateneo basato sul controllo di gestione*". In particolare, si prevede la necessità di dotarsi di un sistema direzionale basato sul controllo di gestione, ispirato al controllo continuo dello stato di salute delle azioni, dei processi, dell'attuazione delle strategie, nonché dell'efficacia e della sostenibilità dell'organizzazione amministrativa. Inoltre, lo sviluppo del controllo di gestione dovrà consentire, contemporaneamente, di valutare l'impiego efficiente delle risorse disponibili e misurare la capacità di soddisfare i bisogni dei portatori di interesse dell'Ateneo, nell'ottica di misurare l'impatto che esso genera sul loro benessere. Il PSA 23-25 prevede i principali step da seguire per la costruzione del SCGA e recepisce le indicazioni contenute nelle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo[3].

La normativa sul sistema di contabilità economico-patrimoniale (D.Lgs. 18/2012) prevede che gli Atenei adottino il controllo di gestione senza disciplinarne, in modo specifico, gli aspetti procedurali. Inoltre, l'art. 1, comma 5 del decreto in parola prevede che le Università si dotino, nell'ambito della loro autonomia, di sistemi e procedure di contabilità analitica, ai fini del controllo di gestione, pur non fornendo specifici dettagli sulle metodiche da adottare. La progettazione, l'implementazione, i contenuti e le modalità di attuazione del controllo di gestione sono, dunque, rimessi alla discrezione degli Atenei che sono chiamati a modellare, sulle proprie specifiche esigenze, i processi di controllo e gestione. Il SCGA deve essere quindi sviluppato in maniera specifica, non standardizzata, sulle

[3] Si veda:
- verbale riunione del NDV 07/12/2022, "*In questa prima fase la priorità dell'Ateneo è quella di dotarsi di un nuovo Piano strategico. Su tale aspetto, il Presidente raccomanda, anche alla luce delle novellata disciplina in tema di accreditamento periodico, che la pianificazione strategica e quella operativa siano collegate tra loro in maniera chiara e corredate di un sistema di monitoraggio efficace, prevedendo fasi, obiettivi e target misurabili nonché indicazioni delle risorse necessarie. Il Presidente raccomanda inoltre un particolare impegno affinché la pianificazione strategica sia declinata anche a livello delle attività dipartimentali*".
- relazione annuale del NDV per l'anno 2022, "*Il Nucleo valuta in modo estremamente positivo il processo di programmazione strategica e la capacità di adattamento dell'Ateneo rispetto ai cambiamenti del contesto esterno. Suggerisce infine di arricchire i prossimi documenti di progettazione con indicatori che consentano di effettuare momenti periodici di monitoraggio su cui riferire agli organi e alla comunità accademica*" .

caratteristiche distintive della matrice organizzativa dell'Ateneo, seppure nella cornice normativa di riferimento. In appendice a queste linee guida sono evidenziati i principali riferimenti normativi.

Inoltre, è necessario implementare il SCGA attraverso la visione olistica della pianificazione strategica introdotta dai meccanismi di assicurazione della qualità degli Atenei (come illustrato nelle linee guida ANVUR, "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"[4]). In essa si pone l'accento sulla necessità di un monitoraggio e valutazione continui, sia qualitativi che quantitativi, dei processi interni la cui riuscita è fortemente legata alla capacità dell'Ateneo di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili, aggiornati e opportunamente coordinati.

Il SCGA dovrà poi allinearsi ai contenuti e alle tempistiche dei processi di assicurazione della qualità di Ateneo definiti nelle linee guida del PQA.

Il SCGA sarà calato all'interno del processo di pianificazione integrata (come evidenziato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – aggiornamento 2023[5]). In particolare, esso dovrà riguardare:

- la PIANIFICAZIONE STRATEGIA che riguarda le linee strategiche e gli obiettivi degli ambiti di sviluppo dell'Ateneo e dei Dipartimenti;
- la PROGRAMMAZIONE TRIENNALE, riferita alle linee generali d'indirizzo ministeriali e inerente il Programma Triennale di Sviluppo dell'Ateneo;
- la PIANIFICAZIONE OPERATIVA che attiene all'attuazione degli obiettivi strategici nell'arco temporale annuale e le azioni intraprese nel breve periodo (anno accademico o anno solare) rispettivamente per la didattica, la ricerca, la terza missione e impatto sociale, la comunicazione di Ateneo;
- il CICLO DELLA PERFORMANCE relativamente agli obiettivi organizzativi;
- la PANIFICAZIONE DI BILANCIO con riferimento all'assegnazione delle risorse, correnti e pluriennali, utili alla realizzazione degli obiettivi strategici.

[4] Approvate con delibera del Consiglio Direttivo dell'ANVUR n. 18 del 23/01/2019.
[5] Approvato nella seduta CdA del 26 gennaio 2023 (deliberazione n. 3/2023 - prot. 11811/2023)

1.2 Contesto e ricognizione delle esperienze di controllo in Ateneo

Tra i fattori da analizzare in via prodromica per la progettazione del SCGA vi è sicuramente il contesto interno ed esterno, già oggetto di esame in occasione della predisposizione del PSA 2023-2025. I fattori interni ed esterni che lo caratterizzano sono stati declinati rispettivamente in punti di forza e opportunità versus punti di debolezza e minacce, che di seguito si espongono.

Fra i punti di forza interni, si possono evidenziare:

- la presenza in Ateneo di un sistema di contabilità analitica già utilizzato ai fini di pianificazione di budget;
- la presenza in Ateneo di un Monitor Integrato d'Ateneo (MIA) che monitora i principali dati sulla didattica, sull'internazionalizzazione e i principali dati di sostenibilità economico-finanziaria;
- la presenza di strutture organizzative che elaborano e analizzano dati contabili ed extracontabili: Ufficio amministrazione digitale, programmazione strategica e controllo di gestione; Area risorse finanziarie con Ufficio Programmazione e Controllo; Ufficio Statistica e Banche dati;
- presenza di personale competente sul controllo di gestione.

Fra i punti di debolezza interni, si evidenziano:

- la necessità di introdurre manuale dei processi;
- il coordinamento ancora embrionale delle strutture organizzative ai fini della rendicontazione e del monitoraggio a supporto delle scelte;
- la limitata utilizzazione dei principi della rendicontazione relativamente ai processi programmatori;
- la peculiarità delle Università statali che richiedono un controllo di gestione molto particolare, basato soprattutto su dati extracontabili da cui dipende il finanziamento ministeriale;
- la limitata diffusione della cultura della semplificazione.

Fra le minacce esterne si sottolinea la mancanza di indirizzi specifici nazionali che permettano di calare i meccanismi del controllo di gestione nell'ambito specifico.

Sono da considerare opportunità derivanti dal contesto esterno la preparazione del processo di accreditamento verso AVA3 per una crescita e miglioramento e implementazione del Controllo di Gestione.

Sulla base del lavoro svolto nel corso del 2023 ai fini del raggiungimento dell'obiettivo di processo "Consolidamento del sistema di controllo di gestione" sono emerse alcune considerazioni che potrebbero essere utili per lo sviluppo del SCGA.

Innanzitutto, il Sistema dovrebbe essere modellato sulle funzioni istituzionali tradizionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione) ma anche sulla base delle strategie non tradizionali come il welfare di Ateneo e la sostenibilità (intesa non esclusivamente dal punto di vista economico ma anche sociale e ambientale).

Il Controllo di Gestione, ai fini pianificatori e programmatori, dovrebbe perseguire una duplice finalità:

1. descrittiva della situazione storica dell'Ateneo;
2. prospettica, attraverso la stima delle principali grandezze di interesse per l'Ateneo, come ad esempio il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e la contribuzione studentesca.

Allo stesso tempo, dovrebbe fornire informazioni puntuali e tempestive:

- sulla principale voce di costo dell'Ateneo: i costi del personale
- sulla valutazione dell'impatto dell'utilizzo dei punti organico docenti sul bilancio
- sulla valutazione della sostenibilità dei corsi di laurea.

Lo sviluppo del SCGA conta anche sulla ricognizione delle esperienze di controllo in essere all'interno dei sistemi di gestione dell'Ateneo; di cui di seguito vengono esposti i principali risultati, il cui dettaglio è riportato in allegato:

- MIA (Monitor Integrato di Ateneo) contenente i principali indicatori richiesti nei documenti di programmazione di Ateneo: didattica, internazionalizzazione, Proper; principale riferimento ambito AVA3: D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; Utile in tutte le fasi della programmazione integrata;
- Good Practice: Progetto del Politecnico di Milano - School of Management che ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere. La parte tradizionale è basata su due aree di rilevazione: costi/efficienza e customer satisfaction. Ogni anno sono previsti ulteriori laboratori sperimentali." sostenibilità economico-finanziaria; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse ; utile nelle fasi di programmazione dei fabbisogni di personale e di CdG;
- UBudget è un'applicazione web per la pianificazione e previsione di budget:
    - supporto nella stesura del bilancio preventivo di tipo annuale e pluriennale
    - raccolta dei fabbisogni e verifica della quadratura del bilancio di previsione
    - definizione delle risorse, in un preciso ciclo di budget
    - Verifica della sostenibilità delle attività future

  principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; Fondamentale in tutte le fasi del processo di programmazione economico-finanziaria-patrimoniale;
- Ugov-Contabilità: Prodotto per la gestione e monitoraggio della contabilità generale e analitica degli atenei. I cicli gestionali attivi e passivi permettono di tracciare tutti i fatti amministrativi: dall'obbligazione giuridica fino all'incasso o al pagamento; per il CdG è particolarmente importante la COAN: per assegnare la misura di un costo o di un provento a un centro di responsabilità; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; fondamentale in tutte le fasi di gestione e consuntivazione di programmazione economico-finanziaria-patrimoniale;

- Almalaurea: Consorzio interuniversitario (80 atenei) che ogni anno svolge due Indagini censuarie su laureati, dottori di ricerca e diplomati Master: 1. Profilo dei laureati; 2. Condizione occupazionale laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, con dettaglio fino al singolo corso di studio; presenta indicatori utili alla valutazione delle performance occupazionali dei laureati, indispensabile anche per supportare le scelte dei giovani diplomati di scuola secondaria di secondo grado nell'individuazione del corso di laurea cui iscriversi; principale riferimento ambito AVA3: Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; Utilità nella programmazione della didattica
- USTAT: Portale dei dati dell'Istruzione Superiore che presenta dati relativi a 3 principali raggruppamenti di argomenti:
    - studenti (da Anagrafe Nazionale Studenti)
    - Personale (docente e PTAB)
    - contribuzione ed interventi

  principale riferimento ambito AVA3: A. Strategia, pianificazione e organizzazione Utilità nella programmazione strategica;
- Cruscotto ANVUR: Spazio dedicato alle attività di autovalutazione: mette insieme tutte le info contenute nelle SMA fornite dagli Atenei e CdS; principale riferimento ambito AVA3: D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; Utilità nella programmazione della didattica;
- CSA: applicativo gestionale per l'anagrafe delle carriere e gestione degli stipendi di Ateneo; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; utile per la programmazione dei fabbisogni di personale e bilancio di previsione;
- ESSE3 (Student Information System) applicativo per la gestione completa dello studente, con funzionalità specifiche rivolte agli operatori di back-office, agli studenti ed ai docenti dei dipartimenti, per:
    - la gestione amministrativa e finanziaria degli studenti,
    - la gestione della didattica e del libretto dello studente, con le trascrizioni dei crediti acquisiti, fino al conseguimento e rilascio del titolo accademico,
    - la gestione dei tirocini, stage e placement degli studenti,
    - lo scambio dati con le banche dati dei sistemi centrali (Mur, INPS, Agenzia Entrate), e territoriali.
    - E' integrato con le banche dati OFF.F e ANS e con le soluzioni Cineca di programmazione didattica, Contabilità, HR;

  principale riferimento ambito AVA3: D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti; utile nella pianificazione operativa e per politiche e programmazione della didattica;
- Banca dati DB Ruolo Docenti: Dati relativi a tutte le tipologie di ruolo dei docenti per ateneo e aree e settori scientifici; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; utile per programmazione del reclutamento dei docenti e dei ricercatori; della didattica e della ricerca;
- PROPER: Programmazione fabbisogno di personale sostenibilità economico-finanziaria; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; utile per la Programmazione dei fabbisogni di personale;
- BILANCI ATENEI - MUR e COEP: i portali mettono a disposizione informazioni sulla situazione finanziaria ed economica degli atenei rappresentando in un unico contenitore le informazioni

relative ai dati di bilancio, agli indicatori delle spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico- finanziaria, alla raccolta delle norme di interesse e alla composizione dei collegi dei revisori; principale riferimento ambito AVA3: B. Gestione delle risorse; utile nel processo di bilancio di previsione e consuntivo;

L'output completo dell'attività di ricognizione delle esperienze di controllo già attive in Ateneo è riportato nell'allegato 1.

1.3 Tempistiche di sviluppo del SCGA

La presente sezione fornisce una panoramica sul processo di implementazione del Sistema di Controllo di Gestione di Ateneo (SCGA) presso l'Università degli Studi di Macerata. Tale iniziativa è programmata nel corso del 2024, in concomitanza con l'approvazione del nuovo Disegno Organizzativo della Struttura Tecnico-Amministrativa.

Contesto Organizzativo:

Attualmente, l'Ateneo è in una fase di transizione, determinata dalla nomina di un nuovo Direttore Generale, a decorrere dal 1° gennaio 2024, che segue l'elezione del Rettore di fine 2022. Questa transizione ha generato la necessità di rivedere e ristrutturare la struttura tecnico-amministrativa dell'istituzione. Al momento, gli uffici a supporto non sono ancora formalmente costituiti, sia a livello di personale che di funzioni. Questo scenario crea un ambiente in cui la mancanza di una struttura consolidata rende difficile l'implementazione di sistemi complessi come il SCGA.

Obiettivi dell'Implementazione:

L'implementazione del SCGA è mirata a migliorare la gestione e il controllo delle attività dell'Ateneo, contribuendo alla trasparenza, efficienza e efficacia delle operazioni. Tra gli obiettivi specifici del SCGA, rientrano la raccolta e l'analisi di dati pertinenti per supportare il processo decisionale, il monitoraggio delle performance, e la promozione di una cultura basata sui dati.

Cronologia dell'Implementazione:

Approvazione del Disegno Organizzativo: l'implementazione del SCGA sarà strettamente legata all'approvazione del nuovo Disegno Organizzativo da parte del Consiglio di Amministrazione, prevista entro l'inizio del prossimo autunno. Questo documento definirà la struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo, determinando gli uffici coinvolti nel processo di implementazione.

Costituzione degli Uffici a Supporto: una volta approvato il Disegno Organizzativo, l'Ateneo procederà alla formale costituzione degli uffici a supporto, definendo i ruoli, le funzioni specifiche, le responsabilità e il personale coinvolto nel processo di controllo di gestione.

Implementazione del SCGA: con la struttura e il personale adeguatamente costituiti, l'implementazione del SCGA avrà inizio. Questa fase comprenderà la configurazione del sistema, la formazione del personale coinvolto e la messa in opera delle procedure di monitoraggio e controllo.

Benefici Attesi:

L'implementazione del SCGA porterà benefici significativi all'Ateneo, tra cui una maggiore efficienza operativa, una migliore valutazione delle performance e una base decisionale più solida. La trasparenza derivante dalla raccolta e analisi dati contribuirà alla crescita sostenibile dell'istituzione.

In conclusione, la pianificazione e l'implementazione del SCGA sono parte integrante del percorso di modernizzazione dell'Ateneo. Con il supporto del nuovo Disegno Organizzativo, l'istituzione è pronta a adottare un approccio più strategico e *data-driven* per gestire le proprie attività.

Appendice normativa

In attuazione della L. 240/2010, all'art. 5, c. 4, lett. a), gli atenei devono adottare il sistema di contabilità economico-patrimoniale e implementare la contabilità analitica per il controllo di gestione al fine di migliorare l'efficienza degli apparati amministrativi ed accrescere il grado di accountability sull'uso delle risorse.

I decreti attuativi della L. 240/2010 e la regolamentazione applicativa ministeriale hanno disciplinato la contabilità economico-patrimoniale ed il sistema di bilancio, lasciando, allo stato attuale, la contabilità analitica alla implementazione dei singoli Atenei. A conferma di ciò anche il decreto legislativo n. 18 del 27 gennaio 2012, che all'art. 1, comma 4, ha precisato "*Le università si dotano, nell'ambito della propria autonomia, di sistemi e procedure di contabilità analitica, ai fini del controllo di gestione*".

Con Decreto Interministeriale MIUR e MEF n. 19 del 14/01/2014 sono stati definiti i principi contabili per la contabilità economico-patrimoniale delle università, importanti anche per il controllo di gestione; l'articolo 8 di questo decreto prevede la predisposizione e l'aggiornamento periodico da parte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, avvalendosi della Commissione di cui all'articolo 9 del decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 18, di un Manuale Tecnico Operativo a supporto delle attività gestionali, la cui terza ed ultima edizione è stata approvata con Decreto Direttoriale n. 1055 del 30/05/2019.

Di seguito sono illustrate le più recenti disposizioni normative relative all'accreditamento e valutazione delle università italiane, dalle quali emerge la crescente importanza del ruolo del controllo di gestione:

- Il Decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca n. 289 del 26/03/2021 che definisce le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 e i relativi indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- Il Decreto del MUR n. 1154 del 14/10/2021 che regola l'autovalutazione e l'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari; da tale decreto si evince l'importanza "*delle risultanze dell'attività di monitoraggio e di controllo della qualità delle attività dell'Ateneo*" ai fini del conseguimento dell'accreditamento periodico.

I suddetti Decreti costituiscono i principali riferimenti per la definizione del nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3) predisposto dall'ANVUR. Il nuovo sistema direzionale basato sul controllo di gestione (in senso necessariamente più ampio di quello aziendalistico, come si vedrà più avanti, per quanto quest'ultimo resti fondamentale e

imprescindibile) dovrà essere fortemente incardinato nella struttura del nuovo modello di accreditamento AVA3 e costruito per monitorare gli aspetti attenzionati dal nuovo modello; per questo, le linee guida e gli strumenti di supporto messi a disposizione dall'ANVUR costituiscono fondamentali documenti di riferimento.

Normativa di Ateneo

Lo **Statuto** (emanato con D.R. n. 210 del 29 marzo 2012 e Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 88 del 14.4.2012) che detta i principi di autonomia dell'Ateneo e regola il funzionamento degli organi e della struttura amministrativa.

Le **Linee guida PQA**

Il **Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità** (D.R. n. 219 del 9 settembre 2016) è il documento che contiene le disposizioni sulla struttura e le finalità del sistema contabile, sui diversi processi contabili che accompagnano la programmazione, la gestione, la consuntivazione e la revisione della previsione, sul sistema dei controlli e sul funzionamento dei centri gestionali che compongono l'amministrazione universitaria.

I documenti guida per la definizione del sistema di controllo di gestione si riferiscono ai principali atti di pianificazione e programmazione di Ateneo:

- Documento istruttorio alla redazione del Piano Strategico 2023-2025
- Piano strategico 2023-2025 approvato dal Senato accademico nella seduta straordinaria del 30 maggio 2023 (delibera n. 56/2023) e dal Consiglio di amministrazione nella seduta straordinaria del 1° giugno 2023 (delibera n. 96/2023);
- Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025
- Bilanci Unici di Ateneo di Esercizio
- Bilanci Unici di Ateneo di Previsione
- Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione.

Allegato 1
PIAO 2023-2025
Obiettivo di processo: Consolidamento sistema di controllo di gestione
Obiettivo strategico: 6.2 Un sistema direzionale di Ateneo basato sul controllo di gestione

Ricognizione delle esperienze di controllo già attive in Ateneo, in termini di dati, banche dati, report, indicatori, persone, applicativi gestionali risorse web in funzione della redazione del documento di autovalutazione di Ateneo in preparazione della visita CEV con il modello di accreditamento periodico AVA3

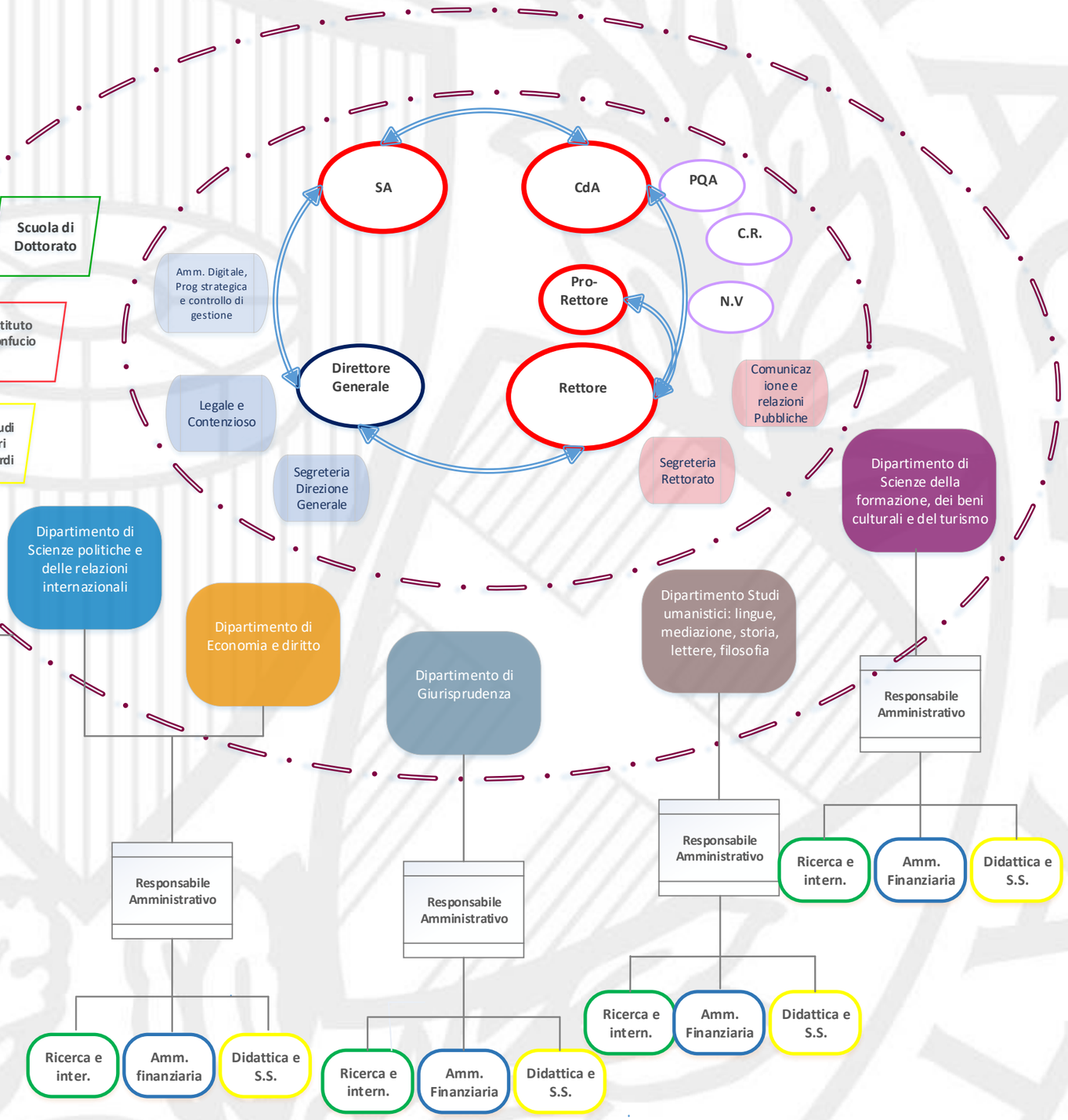
Mappatura delle risorse di controllo già attive in UNIMC

n.	Denominazione	Tipologia risorsa	Gestione interna/esterna a UNIMC (Dati gestititi internamente all'ateneo o da soggetti esterni)	Descrizione contenuti (eventuale elenco degli indicatori disponibili da aggiungere nell'apposito foglio)	Dimensioni	Principale riferimento ambito AVA3	Fase della pianificazione integrata in cui possono essere utilizzati i dati	Utilità informazione ai fini del miglioramento dell'Ateneo	Dove reperire la risorsa (indirizzo web, ecc)	Referenti / responsabili in Ateneo (per accesso, utilizzo o inserimento dati)				Tempistica raccolta dati		Istituzione titolare dei dati	NOTE
										area	ufficio	Nome Cognome	Chi ha visibilità dei dati	periodo dell'anno	frequenza		
1	**MIA**	banca dati	Interna: dati prodotti e gestiti da UNIMC	Monitor Integrato di Ateneo contenente i principali indicatori richiesti nei documenti di programmazione di Ateneo: didattica, internzionalizzazione, Proper	Generalista	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Utile in tutte le fasi della programmazione integrata	Gestione diretta ateneo su indicatori da monitorare ai fini del controllo dell'andamento della realizzazione degli obiettivi operativi e strategici	mia.unimc.it (accesso pubblico con credenziali)	CSIA	Statistica	Giovanni Gison; referente Giuseppe D'Antini	personale autorizzato	continuativo	altro	UNIMC	MIA fa riferimento a più ambiti del modello AVA3: A, C, D. Indicatori didattica in ingresso, carriera, in uscita; valutazione della didattica; internazionalizzazione; principali indici contabili… Sistema dalle notevoli potenzialità di personalizzazione, ampliamento e miglioramento
2	**Good Practice**	altro	interna/esterna: dati prodotti da UNIMC me gestiti da POLIMI	Progetto del Politecnico di Milano - School of Management. Il progetto ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere. La parte tradizionale è basata su due aree di rilevazione: costi/efficienza e customer satisfaction. Ogni anno sono previsti ulteriori laboratori sperimentali.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	utile nelle fasi di programmazione dei fabbisogni di personale e di CdG.	Benchmark con altre università; possibilità di misurazioni molto dettagliate del costo dei servizi e della produttività; valutazione omogenea tra tutti gli atenei; sistema rodato da 15 anni di esperienza; gestione della customer satisfaction semplificata per ateneo	www.sprint-abc.cineca.it	Direzione Generale	Amm.ne digitale, progr. Strategica e controllo di gestione	Silvia Mozzoni	personale autorizzato	maggio-settembre	annuale	Polimi	Focalizzato su personale TA. Richiede molto lavoro da parte del personale interno per: inserimento timesheet, inserimento driver, far compilare questionari soddisfazione servizi (rivolti a PTA, docenti, ricercatori, dottorandi e studenti). Le piattaforme per l'inserimento dei dati e dei questionari sono del Polimi; costo del personale estratto direttamente da Dalia. Onerosa e complessa la compilazione dei driver.
3	**U-BUDGET**	applicativo gestionale	interna	Budget è un'applicazione web per la pianificazione e previsione di budget: - supporto nella stesura del bilancio preventivo di tipo annuale e pluriennale - raccolta dei fabbisogni e verifica della quadratura del bilancio di previsione - definizione delle risorse, in un preciso ciclo di budget - Verifica della sostenibilità delle attività future.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	Fondamentale in tutte le fasi del processo di programmazione economico-finanziaria-patrimoniale	Continuo miglioramento nella gestione integrata della pianificazione strategica, la programmazione operativa e quella di bilancio	intranet	ARF	Bilancio e ciclo attivo; Ciclo passivo, fisco e tributi; Programmazione e controllo; + uffici amministrativo-contabili nelle varie strutture	Roberto Corradetti	personale autorizzato	Ottobre-novembre	annuale	UNIMC	
4	**Ugov-Contabilità**	applicativo gestionale	interna	Prodotto per la gestione e monitoraggio della contabilità generale e analitica degli atenei. I cicli gestionali attivi e passivi permettono di tracciare tutti i fatti amministrativi: dall'obbligazione giuridica fino all'incasso o al pagamento. Per il CdG è particolarmente importante la la COAN: per assegnare la misura di un costo o di un provente a un centro di responsabilità.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	Fondamentale in tutte le fasi di gestione e consuntivazione di programmazione economico-finanziaria-patrimoniale	Strumento getionale di fondamentale importanza, oltre obbligo normativo.	intranet	ARF	Bilancio e ciclo attivo; Ciclo passivo, fisco e tributi; Programmazione e controllo; + uffici amministrativo-contabili nelle varie strutture	Roberto Corradetti	personale autorizzato	continuativa	continuativa	UNIMC	
5	**Almalaurea**	portale web	esterna	Consorzio interuniversitario (80 atenei) che ogni anno svolge due Indagini censuarie su laureati, dottori di ricerca e diplomati Master: 1. Profilo dei laureati; 2. Condizione occupazionale laureati a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, con dettaglio fino al singolo corso di studio. Presenta indicatori utili alla valutazione delle performance occupazionali dei laureati, indispensabile anche per supportare le scelte dei giovani diplomati di scuola secondaria di secondo grado nell'individuazione del corso di laurea cui iscriversi.	didattica	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Utilità nella programmazione della didattica	Fornisce importanti informazioni sulla soddisfazione dell'esperienza universitaria e sull'impatto della formazione sul mondo del lavoro.	www.almalaurea.it	ADOSS	Ufficio Orientamento e servizi agli studenti		dati pubblici	obbligo dei laureando prima della domanda di conseguimento del titolo	annuale	Consorzio Interuniversitario Almalaurea	I dati presenti in MIA relativi alla didattica sono generati da ESSE3.
6	**USTAT**	portale web	esterna	Portale dei dati dell'Istruzione Superiore che presenta dati relativi a 3 principali raggruppamenti di argomenti: 1. studenti (da Anagrafe Nazionale Studenti) 2. Personale (docente e PTAB) 3. contribuzione ed interventi	Generalista	A. Strategia, pianificazione e organizzazione	Utilità nella programmazione strategica	Fonte ufficiale dei dati per confronto tra tutte Università su iscritti, laureati e contribuzione studentesca	https://ustat.mur.gov.it/	CSIA	Ufficio Statistica	Giovanni Gison	dati pubblici	continuativo, ma non in tempo reale	altro	MUR	Questi sono i dati ufficiali del Ministero da prendere in considerazione per qualsiasi confronto fra Atenei. I dati sono accessibili a atutti ed in formato aperto, facilmente estraibili e molto dettagliati: per corso di laurea, per ateneo, per serie storica, ecc.
7	**Cruscotto ANVUR**	portale web	esterna	Spazio dedicato alle attività di autovalutazione: mette insieme tutte le info contenute nelle SMA fornite dagli Atenei e CdS.	didattica	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Utilità nella programmazione della didattica	Strumento per fare benchmark, elaborare indicatori, analisi in serie storiche.	https://cruscottoanvur.cineca.it/	CSIA	Statistica	Giovanni Gison	resp. Statistica, PQA, NdV		annuale	ANVUR	Accessibile soltanto a referente statistico, NdV o PQA di ateneo
8	**Osservatorio Studenti Didattica**	portale web	esterna	Sito riservato agli Atenei per la comunicazione degli eventi al Sistema Anagrafe Nazionale Studenti	didattica	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Utilità nella programmazione della didattica	Utile per il monitoraggio degli indicatori sui corsi di studio	https://osservatorio.cineca.it	ADOSS			personale autorizzato				
9	**AVA**	portale web	esterna	Portale per la qualità delle sedi e dei corsi di studio	didattica	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Utilità nella programmazione della didattica	Fonte dati ufficiale per indicatori ANVUR sui CdS e sull'Ateneo	https://ava.miur.it	ADOSS	Ufficio Offerta Formativa	Maria Luce Dragotto	personale autorizzato	continuativo con aggiornamenti periodici	altro	ANVUR	Accesso al sito anche ai Dipartimenti e Al Nucl

Mappatura delle risorse di controllo già attive in UNIMC

n.	Denominazione	Tipologia risorsa	Gestione interna/esterna a UNIMC (Dati gestitiiti internamente all'ateneo o da soggetti esterni)	Descrizione contenuti (eventuale elenco degli indicatori disponibili da aggiungere nell'apposito foglio)	Dimensioni	Principale riferimento ambito AVA3	Fase della pianificazione integrata in cui possono essere utilizzati i dati	Utilità informazione ai fini del miglioramento dell'Ateneo	Dove reperire la risorsa (indirizzo web, ecc)	Referenti / responsabili in Ateneo (per accesso, utilizzo o inserimento dati)				Tempistica raccolta dati		Istituzione titolare dei dati	NOTE
										area	ufficio	Nome Cognome	Chi ha visibilità dei dati	periodo dell'anno	frequenza		
10	**CSA**	applicativo gestionale	interna	Anagrafica Carriere e Stipendi di Ateneo	Risorse umane	B. Gestione delle risorse	Programmazione dei fabbisogni di personale; bilancio di previsione;	Sempre più attenta gestione dei costi del personale	Citrix Workspace del Cineca	Area risorse umane	Ufficio Personale docente Ufficio PTA	Alessandro Cocchi	personale autorizzato	continuativo	continuativa	UNIMC	
	GAC	applicativo gestionale	interna														
11	**ESSE3 (Student Information System)**	applicativo gestionale	interna	Gestione "completa" dello studente, con funzionalità specifiche rivolte agli operatori di back-office, agli studenti ed ai docenti dei dipartimenti, per: - la gestione amministrativa e finanziaria degli studenti, - la gestione della didattica e del "libretto dello studente", con le trascrizioni dei crediti acquisiti, fino al conseguimento e rilascio del titolo accademico, - la gestione dei tirocini, stage e placement degli studenti, - lo scambio dati con le banche dati dei sistemi centrali (Mur, INPS, Agenzia Entrate), e territoriali. E' integrato con le banche dati OFF.F e ANS e con le soluzioni Cineca di programmazione didattica, Contabilità, HR.	didattica	D. Qualità della didattica e dei servizi agli studenti	Pianificazione operativa: Politiche e programmazione della didattica	Dati per il miglioramento della carriere degli studenti e per valutare le possibilità di ottimizzare l'autofinanziamento da contribuzione studentesca.	intranet	ADOSS		Gianluca Lucchese	personale autorizzato	continuativo	continuativa	UNIMC	
12	**People counting**	applicativo gestionale	interna	Monitoraggio affluenza nelle strutture e nelle attività - Polo Pantaleoni	terza missione	B. Gestione delle risorse	Utilità alla programmazione della comunicazione, didattica, delle iniziative di terza missione	Utile per la valutazione dell'impatto degli interventi di terza missione e della comunicazione	https://193.205.126.12	Direzione Generale	Ufficio amministrazione digitale, programmazione strategica e controllo di gestione	Manolo Micozzi	personale autorizzato	altro	Università di Macerata	UNIMC	
13	**Banca dati DB Ruolo Docenti**	portale web	esterna	Dati relativi a tutte le tipologie di ruolo dei docenti per ateneo e aree e settori scientifici	Risorse umane	B. Gestione delle risorse	programmazione del reclutamento dei docenti e dei ricercatori; della didattica e della ricerca	utile nel miglioramento delle fasi di programmazione a fianco identificate	https://cercauniversita.cineca.it/php5/docenti/cerca.php	accesso pubblico			dati pubblici	continuativo	continuativa	MUR	
14	**PROPER**	portale web	esterna	Programmazione fabbisogno di personale	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	Programmazione fabbisogni di personale	monitoraggio e verifica degli equilibri	https://proper.cineca.it	ARIUM		Alessandro Cocchi	personale autorizzato	aggioranamento periodico	annuale	MUR	Il responsabile ARF ha accesso per inserimento dati finanziari. Alcuni dei dati sono inseriti dagli Atenei, altri direttamente dal MUR
15	**BILANCIO ENTI - MEF.RGS.IGF**	portale web	esterna	Il portale permette il caricamento dei bilanci di previsione, delle relative variazioni e dei bilanci di esercizio mediante la compilazioni di appositi form, al fine di permettere all'IGF di svolgere le sue funzioni istituzionali di controllo (monitoraggio, analisi e valutazione dei risultati finanziari, economici e patrimoniali).	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	Fase redazione di bilancio di previsione	dati utilizzabili tramite portale Openbdap (vedi sotto)	https://portaleigf.rgs.mef.gov.it/Pagine/Default.aspx	ARF		Roberto Corradetti	Roberto Corradetti	aggioranamento periodico	annuale	MEF	L'ARF inserisce i dati di bilancio nel portale; La RGS ha creato OPENBDAP ad accesso pubblico per l'analisi dei dati di finanza pubblica (vedi sotto).
16	**OPENBADP**	portale web	esterna	portale della Ragioneria Generale dello Stato che consente di scoprire le tematiche della Finanza Pubblica, di esplorare i dati presenti all'interno della Banca Dati delle Amministrazioni Pubbliche e di analizzare i risultati frutto di elaborazioni personalizzate.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	Bilancio consuntivo	confronti con dati finanziari di altre amministrazioni pubbliche per analisi dati finanziari altre amministrazioni e analisi bilancio dello Stato	https://openbdap.rgs.mef.gov.it/	accesso pubblico			dati pubblici	aggioranamento periodico	annuale	MEF	
17	**Corte dei Conti**	portale web	esterna	Portale istituzionale della Corte dei Conti da cui può essere utile desumere delibere, sentenze, relazioni su questioni di legittimità	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	processo di bilancio di previsione e consuntivo	Attenzione continua alla legittimità della spesa pubblica.	https://www.corteconti.it/	accesso pubblico			documenti pubblici	aggiornamento continuo	continuativa	Corte dei Conti	
18	**BILANCI ATENEI - MUR e COEP**	portale web	esterna	Il portale mette a disposizione informazioni sulla situazione finanziaria ed economica degli atenei rappresentando in un unico contenitore le informazioni relative ai dati di bilancio, agli indicatori delle spese di personale, di indebitamento e di sostenibilità economico- finanziaria, alla raccolta delle norme di interesse e alla composizione dei collegi dei revisori.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	processo di bilancio di previsione e consuntivo	Pianificazione di bilancio	https://ba.miur.it/index.php	accesso pubblico			dati e documenti pubblici	aggiornamento periodico	annuale	MUR	
19	**Piattaforma dei Crediti Commerciali**	portale web	esterna	La Piattaforma dei Crediti Commerciali serve a certificare e tracciare le operazioni sui crediti di somme dovute dalla PA per appalti, forniture, somministrazioni e prestazioni professionali.	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	processo di bilancio consuntivo	Monitoraggio dello stock dei debiti commerciali; mantenimento nel tempo dell'allineamento dei dati dello stock del debito della PCC con i dati UGov	https://creditocommerciali.rgs.mef.gov.it/CreditiCommerciali/home.xhtml	ARF	Ciclo passivo, fisco e tributi;	Pierluigi Marinozzi	Pierluigi Marinozzi	aggiornamento continuo e riepiloco annuale	continuativa	MEF RGS	
20	**AreaRGS**	portale web	esterna	Area RGS raggruppa le piattaforme e i servizi della Ragioneria Generale dello Stato. E' organizzato in canali che rappresentano i contenuti e i servizi di Area RGS (Contabilità di Stato, controlli antifrode, Credidi Commerciali, ecc.).	sostenibilità economico-finanziaria	B. Gestione delle risorse	processo di bilancio di previsione e consuntivo	Efficienza amministrativo-contabile	https://area.rgs.mef.gov.it/	ARF		Roberto Corradetti	Roberto Corradetti	periodica	altro	MEF RGS	
21	**Accesso unico portali MUR**	portale web	esterna	Portale di accesso MUR a tutti i principali servizi per gli Atenei, tutti ad accesso riservato	Generalista	Tutto	tutte	I servizi sono riferiti a tutti gli ambiti di attività di un Ateneo e al suo rapporto con il Ministero	https://ateneo.cineca.it/	varie	vari	vari	personale autorizzato	periodica	altro	MUR	Non è una risorsa, ma la "porta d'ingresso" più semplice per accedere ai portali ministeriali

All. 1

UFFICIO | AREA | AMBITO

- AFFARI GENERALI
  - Servizi Generali e Flussi Documentali
  - Segreteria Organi
  - Affari Istituzionali e Normazione
- RISORSE FINANZIARIE
  - Programmazione e Controllo
  - Ciclo Passivo, Fisco eTributi
  - Bilancio e Ciclo Attivo
- RISORSE UMANE
  - Personale Docente
  - Personale Tecnico Ammi.
  - Gestione Economica del Personale
- DIDATTICA, ORIENTAMENTO E SERVIZI AGLI STUDENTI
  - CESFA
  - CLA
  - Infopoint e Benessere
  - Orientamento e Servizi agli Studenti
  - Offerta Formativa Qualità e Accreditamento
- RICERCA
  - Grant Office
  - Valorizzazione della Ricerca - I.L.O. e Placement
  - Ricerca Scientifica e Dottorato
- INTERNAZIONALIZZAZIONE
  - Politiche per l'Internazionalizzazione
  - Mobilità Internazionale
- CASB
  - Eum
  - Acquisizioni, Contabilità e Controllo
  - Servizi per la Didattica e la Ricerca
  - Innovazione e Sviluppo
- SERVIZI TECNICI E INFRASTRUTTURE
  - Contratti, Acquisti e Appalti
  - Manutenzioni e Patrimonio
  - Progettazione e Direzione Lavori
  - Sicurezza e Impianti
- CSIA
  - Sistema Informativo, Statistica e Banche dati
  - Sistemi e Sicurezza Informatica
  - Sviluppo Software, Web ed e-learning