

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Prot. Ris. N. 7 del 16 MARZO 2015

**Al Magnifico Rettore
Prof. Luciano D'AMICO
SEDE**

Gent.mo Magnifico Rettore,

ai sensi dell'articolo 26, lettera e) dello Statuto di Ateneo, Ti invio la relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, progetti e obiettivi definiti dagli organi di governo.

Cordialmente

Maria Orfeo

RELAZIONE DELLA DIRETTRICE GENERALE OBIETTIVI ANNO 2014



“La cultura non si eredita, si conquista.” (André Malraux)

Sommario

Premessa.....	4
Il contesto di riferimento.....	5
Il sistema degli Obiettivi di Ateneo per l'anno 2014.....	6
L'intervento Organizzativo.....	10
Motivazione, Formazione e Sistema Informativo: alcune criticità da superare.....	14
Gli obiettivi dell'anno 2014 (<i>Allegato A del Piano della Performance 2014-2016</i>).....	20
1. Obiettivi relativi alla qualità (Peso 25%).....	20
2. Obiettivi relativi alla Trasparenza (Peso 50%).....	21
3. Obiettivi relativi all'integrità e prevenzione della corruzione (Peso 45%).....	25
4. Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione del personale.....	28
Programmazione Triennale delle Università 2013-2015 – Azioni 2014.....	29
1. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti:.....	29
2. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione.....	29
3. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante.....	29
4. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macro-regionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite.....	30
Le macro aree di intervento realizzate in relazione alle delibere degli Organi di Governo.....	30
1. Regolamenti e adeguamento normativo di Ateneo.....	30
2. Servizi agli studenti.....	33
3. Internazionalizzazione e Ricerca.....	34
4. Fondazione dell'Università degli Studi di Teramo.....	35
5. Progetti.....	36
Conclusioni.....	39

Allegato 1: Sistema di Misurazione e Valutazione

Premessa

Lo Statuto di Ateneo, all'articolo 26, lettera e) prevede che il Direttore Generale presenti annualmente al Rettore, che la trasmette al Consiglio di amministrazione ed al Nucleo di valutazione, una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, progetti e obiettivi definiti dagli organi di governo.

Per l'anno 2014 gli obiettivi sono previsti nel *Piano della Performance 2014-2016* (allegato A) e nel *Piano Triennale per la prevenzione e la corruzione* (comprensivo del Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità) 2014-2015, approvati dagli Organi di governo nella seduta del 21 gennaio 2014 e pubblicati il 30 gennaio 2014 sul sito di ateneo nella sezione "*Amministrazione Trasparente*".

A questo si aggiungano gli ulteriori obiettivi previsti nell'ambito della attività degli Organi di Governo.

Il contesto di riferimento

L'Università degli Studi di Teramo si trova oggi ad affrontare nuove sfide. Si registra senza dubbio un aumento della complessità che riguarda: *l'attività formativa*, che si caratterizza per una domanda cresciuta soprattutto in termini quantitativi e mutata nei contenuti; *l'attività di ricerca*, che si svolge in un ambiente di competizione internazionale e *l'attività di servizio*, che si rivolge ad una utenza diversificata, in quanto ai servizi agli studenti si affiancano servizi alle imprese ed enti.

Un secondo aspetto è la criticità di risorse, da intendersi come insieme di risorse accumulate nel tempo da cui dipende la capacità degli Atenei di garantirsi quella continuità istituzionale che va perseguita e guadagnata nelle scelte di ogni giorno.

Le criticità riguardano:

- le **risorse umane**, sulle quali si fondano i processi tipici delle attività svolte;
- le **risorse strutturali**, architetture informatiche, patrimonio librario, sempre più decisive nel condizionare la qualità degli output;
- le **risorse finanziarie**, necessarie per rinnovare il capitale umano e strutturale;
- le **risorse di reputazione**, sulle quali, forse, si richiede il cambiamento più importante poiché l'Ateneo deve fornire la prova della propria estraneità da comportamenti scorretti.

Un ultimo aspetto che caratterizza l'attuale contesto è l'interazione sociale, che spinge l'Ateneo a rapportarsi con la società civile e a rispondere ad essa. Ciò si realizza grazie a una maggiore partecipazione di UNITE alla vita sociale, con attività di consulenza, con la divulgazione scientifica, con assunzione di ruoli connessi a specifiche competenze scientifiche, al fine di conquistare una leadership intellettuale.

La complessità, la criticità delle risorse e l'interazione sociale richiedono una trasformazione profonda nei modelli gestionali e in questo caso le soluzioni dipendono dalle caratteristiche di ciascuna università, anche se le linee comuni possono essere individuate nelle competenze professionali e nei sistemi informativi.

Per molti anni il nostro Ateneo è stato caratterizzato da una organizzazione segnatamente burocratica, basata sull'esperienza dei singoli e sulle relazioni interpersonali piuttosto che sulla qualità dei meccanismi formali.

Nel corso del 2014 ci si è posti l'obiettivo di diffondere una visione sistemica dell'istituzione che si basa sulla logica del miglioramento, dell'apprendimento, della promozione della qualità della performance.

Tale visione sistemica dell'Ateneo consente di riconoscere i percorsi volti a salvaguardare la sopravvivenza dell'istituzione e di prefigurare gli obiettivi e i percorsi gestionali da attuare.

Il risultato cui tendere, raggiungibile a medio-lungo termine, è far cadere quell'approccio indistinto che ha caratterizzato UNITE e sostituirlo con processi decisionali chiari e responsabilità ben definite al fine di valorizzare i comportamenti dei singoli.

In termini di ruolo viene ora chiesto alle persone di sostituire la visione burocratica con un approccio *problem finding e problem solving*, che discende dalla volontà di individuare i problemi e di risolverli appena si presentano.

Questa operazione, che ha comportato momenti di discontinuità rispetto al passato, ha coinvolto prioritariamente il personale inquadrato nella categoria Elevate Professionalità e a cascata tutte le persone che lavorano a UNITE.

Il sistema degli Obiettivi di Ateneo per l'anno 2014

Al fine di fare acquisire ad ognuno una maggiore consapevolezza delle proprie capacità è stato introdotto un sistema di valutazione delle prestazioni, che evolverà nel 2015 in un sistema di valutazione permanente a supporto della funzione di governo dell'Ateneo.

I Responsabili EP hanno presentato il loro piano "*Obiettivi 2014*" attraverso momenti di condivisione e riflessione con la Direzione tesi a individuare, nell'ambito anche degli obiettivi strategici fissati nel *Piano della Performance 2014*, gli obiettivi operativi da declinare alle diverse sotto strutture.

La valutazione permanente a partire dal 2014 assume nel nostro Ateneo un ruolo fondamentale a tutela e per lo sviluppo delle capacità e dell'iniziativa delle singole persone; la valutazione permanente viene intesa, infatti, come tensione al miglioramento della qualità diffusa in tutte le attività istituzionali: dalla formazione, alla ricerca, ai servizi e alle attività amministrative.

Tale sistema s'inserisce in un progetto di programmazione integrata finalizzato a monitorare i processi critici e a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative applicando ad esso anche un sistema premiale in linea con la normativa vigente e con le disposizioni contrattuali.

I momenti di condivisione e dialogo con le persone hanno costituito occasioni per creare una cultura organizzativa comune tesa a definire in maniera chiara e condivisa il proprio ruolo *performante*, ma anche a sviluppare sempre più professionalità coerenti con le esigenze dell'organizzazione, così da giungere ad una piena motivazione che porta a percepire come "proprio" un obiettivo di tutti.

Il modello tiene conto, per ciascun obiettivo strategico (cui viene riferito un target e le risorse umane impiegate) di una serie di obiettivi operativi individuati dalla Struttura cui sono collegate le seguenti voci:

- Peso % del singolo obiettivo sul totale obiettivi; peso % delle attività dell'obiettivo sul totale attività dell'obiettivo e piano dei tempi anno 2014.

Le schede Obiettivo così adottate sono pubblicate sul sito Intranet dell'Ateneo a disposizione di tutti nell'ottica non solo della trasparenza ma della cultura della condivisione.

L'obiettivo che l'Amministrazione intende perseguire è il miglioramento della gestione del Ciclo della Performance come delineato dal D. Lgs. 150/2009, attraverso una programmazione ed un monitoraggio che consentano tempestivamente di intervenire in maniera correttiva rendendo così maggiormente efficace il sistema degli obiettivi che le Strutture adottano di concerto con la Direzione Generale.

In questo processo, per il 2015, s'intende procedere attraverso l'individuazione e la programmazione di tempistiche tali da consentire il coinvolgimento dell'OiV-NuVA sia nella fase di strutturazione degli obiettivi e sia nella fase del monitoraggio semestrale creando così *valore* nell'intero Ciclo della Performance.



SINTESI DEI MACRO OBIETTIVI PER L'ANNO 2014

Al fine di una maggior chiarezza si propone una sintesi degli obiettivi più sfidanti per l'Ateneo, condivisi con le strutture negli incontri realizzati con i responsabili.

A) IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA GESTIONALE

A.1. Introduzione della Contabilità analitica economico-patrimoniale

L'obiettivo riveste natura certamente strategica dovendosi ritenere che esso non coinvolga la sola Area Risorse Economiche, attualmente molto impegnata per la parte di transizione più delicata e complessa anche in termini formativi, e i Segretari Amministrativi, ma esso andrà ad impattare più in generale, nella modalità di rilevazione e gestione del ciclo della performance

cosicché, attraverso il sistema del *budgeting*, sarà possibile rilevare grazie al criterio della competenza, i costi e ricavi in relazione ai processi.

A.2. Programmazione Triennale: Progetto tessera regionale dello studente e servizi di formazione al personale; servizi bibliotecari

Anche questi progetti rivestono carattere strategico, trattandosi di obiettivi imposti dalla Programmazione Triennale ministeriale 2013-2015 (adottato dagli Organi di governo il 25 marzo 2014) che coinvolgono diverse aree dell'Ateneo (Area ICT, Area Risorse Umane, Area Didattica, Facoltà). Sui servizi di *formazione* e della *Tessera regionale* dello studente abruzzese, è stato costituito un gruppo di lavoro tra i tre atenei abruzzesi e si è dato avvio allo studio di fattibilità delle attività. Sui temi della formazione, sono già stati condivisi con i due atenei abruzzesi alcuni progetti formativi quali quelli sulla Qualità dei corsi di laurea e sul management didattico.

A.3. Progetto dematerializzazione

In particolare, l'obiettivo della **dematerializzazione**, presentato già in occasione della Programmazione Triennale 2013-2015, ha un forte impatto nel sistema obiettivi 2014 con una proiezione rilevante nel 2015 e coinvolge: l'Area Didattica e dei Servizi agli studenti con la dematerializzazione delle tesi di laurea e di talune istanze semplificabili; il Sistema delle Biblioteche con la creazione di nuovi servizi di consultazione a distanza e della Tessera regionale dello studente che, oltre che costituire un obiettivo trasversale ad altre strutture è collegato anche alla linea di azione ministeriale della federazione dei servizi; l'Ospedale veterinario.

Quest'ultimo è attualmente impegnato nell'avvio del progetto di **dematerializzazione delle Cartelle cliniche** e di tutte le procedure connesse presenti all'interno dell'Ospedale Veterinario Universitario Didattico della Facoltà di Medicina Veterinaria. L'avvio di questa informatizzazione e razionalizzazione delle procedure amministrative costituisce non solo un vantaggio per gli studenti (didattica) e i docenti per la promozione della ricerca ma anche una strategica linea di azione per l'Ateneo che lo proietta a divenire un **Ateneo Pilota** su questo tema. Si sta dando corso, infatti, al **progetto Fenice**.

Il Progetto costituisce un'importante occasione di crescita per il prestigio dell'Ateneo in quanto è il primo ateneo in Italia a sviluppare con tale portata innovativa il tema della dematerializzazione. A tal fine si è reso necessario costituire un Ufficio a ciò dedicato ed incardinato all'interno della Facoltà di Medicina Veterinaria, procedendo altresì alla nomina di un *Project manager*.

A.4. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'obiettivo che coinvolge l'Area valutazione e Qualità e la Direzione Generale, è consistito nel presentare entro dicembre 2014 una bozza di Sistema di Misurazione e Valutazione applicabile alla realtà universitaria e dell'Ateneo su cui impiantare non solo il Ciclo della Performance ma anche

un sistema premiale del personale TAB. L'obiettivo è proiettato al 2015 entro cui il Sistema sarà adottato.

B) SEMPLIFICAZIONE E AGGIORNAMENTO NORMATIVO

B.1. Attività normativa di Ateneo: regolamento didattico di ateneo; regolamento studenti; regolamento sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Si tratta di un intervento necessario di *drafting* normativo e di riordino e adeguamento che consentirà una maggiore fruibilità in termini di chiarezza ed immediatezza del dettato regolamentare.

B.2. Miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro

Obiettivo imposto dalla normativa vigente che ha già comportato l'adozione del Regolamento e la nomina del nuovo RSPP.

C) CENTRALITA' DELLO STUDENTE

C.1. Potenziamento dei servizi agli studenti

Nel contesto di tale obiettivo si è voluto puntare sull'implementazione dei servizi online, già previsti nella Programmazione Triennale (si pensi al progetto di aule pilota con Wi-Fi potenziato o ai riflessi del *Patto con lo Studente*) volendo rispondere in maniera incisiva alla continua richiesta di connettività attraverso il potenziamento dei servizi di supporto a distanza. In tale contesto s'inserisce la valorizzazione delle professionalità presenti in Ateneo realizzata attraverso la costituzione di un *Ufficio sito web*, all'interno dell'Area ICT, con il compito di creare *valore* nell'interazione tra e con utenti attraverso un supporto che unisce le competenze tecniche a quelle di comunicazione integrata, di web Mastering, Web Writing e di Community management.

C.2. Servizi Post-laurea

Il contesto nazionale di continui interventi ministeriali sui temi della formazione professionalizzante, l'esigenza di rispondere ad una maggiore razionalizzazione dei percorsi universitari unitamente alle continue istanze di *know-how* sui temi della formazione abilitante e alle esigenze emerse in seno agli Organi di Governo, hanno spinto l'Amministrazione a voler intraprendere azioni tese a orientare l'Ateneo verso la costituzione di un vero e proprio centro di eccellenza per la gestione delle Scuole di Specializzazione, Master, Esami di Stato (che registrano un sempre più aumento di adesioni nazionali – dai 51 candidati della I sessione 2012 per l'Esame di Stato da Dottore Commercialista ed Esperto Contabile, agli attuali 149 della I sessione 2014) e formazione abilitante (TFA, PAS ecc.).

C.3. Potenziamento dimensione internazionale: sulla ricerca e sulla didattica

Anche tale obiettivo è strettamente connesso con i parametri imposti non solo dai criteri di assegnazione del FFO ma anche della Programmazione Triennale. Su questo fronte l'impegno coinvolge l'Area Didattica e dei servizi agli studenti, l'Area Ricerca e le Strutture di Presidenza.

L'intervento Organizzativo

Per un ateneo piccolo ma dinamico quale è UNITE, è fondamentale valorizzare e sviluppare il potenziale innovativo delle risorse umane, orientandolo e guidandolo verso l'implementazione di processi innovativi di successo. Il Target cui tendere è il comportamento innovativo al lavoro, cioè la generazione intenzionale, la promozione e l'implementazione all'interno di un ruolo, di un gruppo, dell'intera organizzazione di idee, di processi, di prodotti rilevanti per apportare benefici all'individuo all'interno dell'organizzazione e quindi agli utenti.

Il comportamento innovativo cui tendere ha natura intenzionale, ovvero discrezionale: nessuna azione di tipo innovativo può essere prescritta da norme; in secondo luogo bisogna mettere in campo molteplici comportamenti che determinano la ricerca e la generazione di idee nuove.

Per questo nel corso del 2014 si è implementata la struttura organizzativa alla luce delle linee guida contenute documento programmatico *"La progettazione della struttura organizzativa, metodologia e criteri per il cambiamento dell'assetto manageriale. Il laboratorio per l'innovazione"* approvato dal Consiglio di Amministrazione del 25 settembre 2013 e dal Senato Accademico del 16 ottobre 2013.

L'esigenza di accelerare le innovazioni sui servizi da offrire agli studenti, sul rinnovamento del sistema informativo, tenuto conto anche del passaggio alla Contabilità Analitica, Economico – Patrimoniale e dell'affermazione di nuove aree strategiche così come delineate con la Programmazione triennale 2013-2015, ha richiesto un intervento di riequilibrio e razionalizzazione delle risorse.

Con il primo intervento organizzativo (D.D.G. n. 557 del 5 dicembre 2013) l'attenzione è stata rivolta principalmente ad adeguare l'assetto generale delle strutture alle esigenze di flessibilità imposte dalle più recenti riforme.

Primo fra tutti, era necessario rispondere al cambio di marcia imposto dalla riforma Gelmini e dal nuovo Statuto di Ateneo: di qui, le Facoltà e una struttura centrale disegnata secondo il sistema delle Aree e non dei Settori. La modifica della nomenclatura non è stata casuale ma ha risposto all'intento di concepire i comparti amministrativi, naturalmente individuati per "materia", come microcosmi interagenti tra loro. Il passaggio da una struttura prettamente gerarchica e rigida, costruita intorno alla sola logica del procedimento, ad una struttura flessibile e snella non poteva che passare da un messaggio chiaro: apertura verso l'innovazione e la managerializzazione.

Nel corso del 2014 l'obiettivo è stato implementare il modello, garantendo i presupposti per la sua piena funzionalità, nella logica nella centralità dello studente e pertanto nell'esigenza di fornire servizi di qualità agli studenti, sia iscritti ai corsi di laurea che post-laurea.

Il governo complessivo dell'Ateneo, ed in particolare il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici ed indicatori di buono e progressivo ottimale funzionamento si allineano sempre più alle attività di supporto e alle funzioni di didattica e ricerca.

In tale ottica, le esigenze prioritarie sono:

1) Razionalizzazione di aree strategiche dedicate agli studenti

È stata creata una nuova Area dedicata completamente alle attività post - laurea.

2) Potenziamento dei servizi online e dei processi di comunicazione ad essi connessi

È stato creato un ufficio sito web nell'ambito dell'Area ICT che oltre che rispondere ad un criterio di razionalità, evitando così dispersioni di competenze e massimizzazione delle risorse umane ed economiche, supporterà i servizi online agli studenti e all'utenza interna ed esterna oltre a garantire la comunicazione.

3) Potenziamento di Qualità, Valutazione e programmazione didattica

È stata creata un'Area Qualità e Valutazione che nell'ottica sempre della massimizzazione delle risorse umane e delle competenze professionali esistenti in Ateneo, conterrà il supporto al Nucleo di Valutazione, al Presidio di Qualità e un centro unico per i rapporti con l'ANAC sui temi della trasparenza e del sistema qualità.

4) Garantire la realizzazione di nuovi progetti (es. Programmazione Triennale 2013-2015) e potenziamento dei servizi del Polo Scientifico.

È stato costituito un *Ufficio progettazione e miglioramento dei servizi bibliotecari* finalizzato a costituire un centro di responsabilità trasversale a supporto delle attività bibliotecarie del Polo scientifico e proiettato a realizzare il processo di federazione in atto sui servizi bibliotecari con gli altri due atenei abruzzesi consentendo lo sviluppo di azioni comuni per una Carta dei Servizi unica e per la realizzazione di progetti di dematerializzazione e di consultazione a distanza e per divenire un centro di riferimento per le politiche di implementazione legate all'azione federativa ministeriale.

La progettazione di servizi tesi ad offrire agli utenti del sistema bibliotecario, come la possibilità di ottenere gratuitamente la copia elettronica di articoli pubblicati in riviste possedute e di cui non esiste l'edizione elettronica nel rispetto della normativa vigente sul diritto d'autore, costituisce certamente un elemento di portata strategica che proietta l'Ateneo oltre i confini regionali e oltre l'utenza ordinaria costituita da studenti, docenti dell'Ateneo e professionisti della zona.

Sulla realizzazione di tali servizi, come già segnalato, si è resa necessaria la costituzione di un nuovo ufficio nell'ambito della Facoltà di Medicina Veterinaria, *Ufficio innovazione, dematerializzazione e gestione cartelle cliniche* che assicurerà la realizzazione, la manutenzione e l'aggiornamento di un sistema di gestione delle cartelle cliniche dell'Ospedale Veterinario

garantendo, altresì, il supporto alle strutture di ricerca e didattica nonché agli studenti per la consultazione ai fini di studio e ricerca.

Il progetto coinvolgerà anche altre Università italiane dotate di OVUD in un'ottica di attivazione di una rete di informazioni e di dati da dedicare alla didattica e alla ricerca. In più la dematerializzazione permetterebbe la costituzione di un centro di eccellenza nel nostro Ateneo in quanto sarebbe il primo a dotarsi di questo fondamentale sistema ed il secondo ad utilizzarlo come centro di raccolta dati e informazioni all'avanguardia anche nel panorama europeo.

5) *Potenziamento delle attività di supporto allo staff*

Anche lo Staff ha necessitato di una rivisitazione attraverso una razionalizzazione delle risorse già in essere (unica segreteria per Rettore e Direttore) e un maggior supporto per le attività strategiche quali la Performance amministrativa, la reingegnerizzazione dei processi e le azioni di Orientamento di entrata e in uscita.

6) *Razionalizzazione e potenziamento dei servizi dedicati al Personale*

È stata creata l'Area Risorse Umane e Organizzazione con la creazione di due nuovi uffici, l'uno già esistente e che ha assorbito la Formazione del personale che purtroppo risente dei pochi fondi a disposizione e dei limiti legislativi imposti, e l'altro che si occupa delle procedure concorsuali e previdenziali: Ufficio Formazione e Relazioni Sindacali, Ufficio Reclutamento e previdenziale.

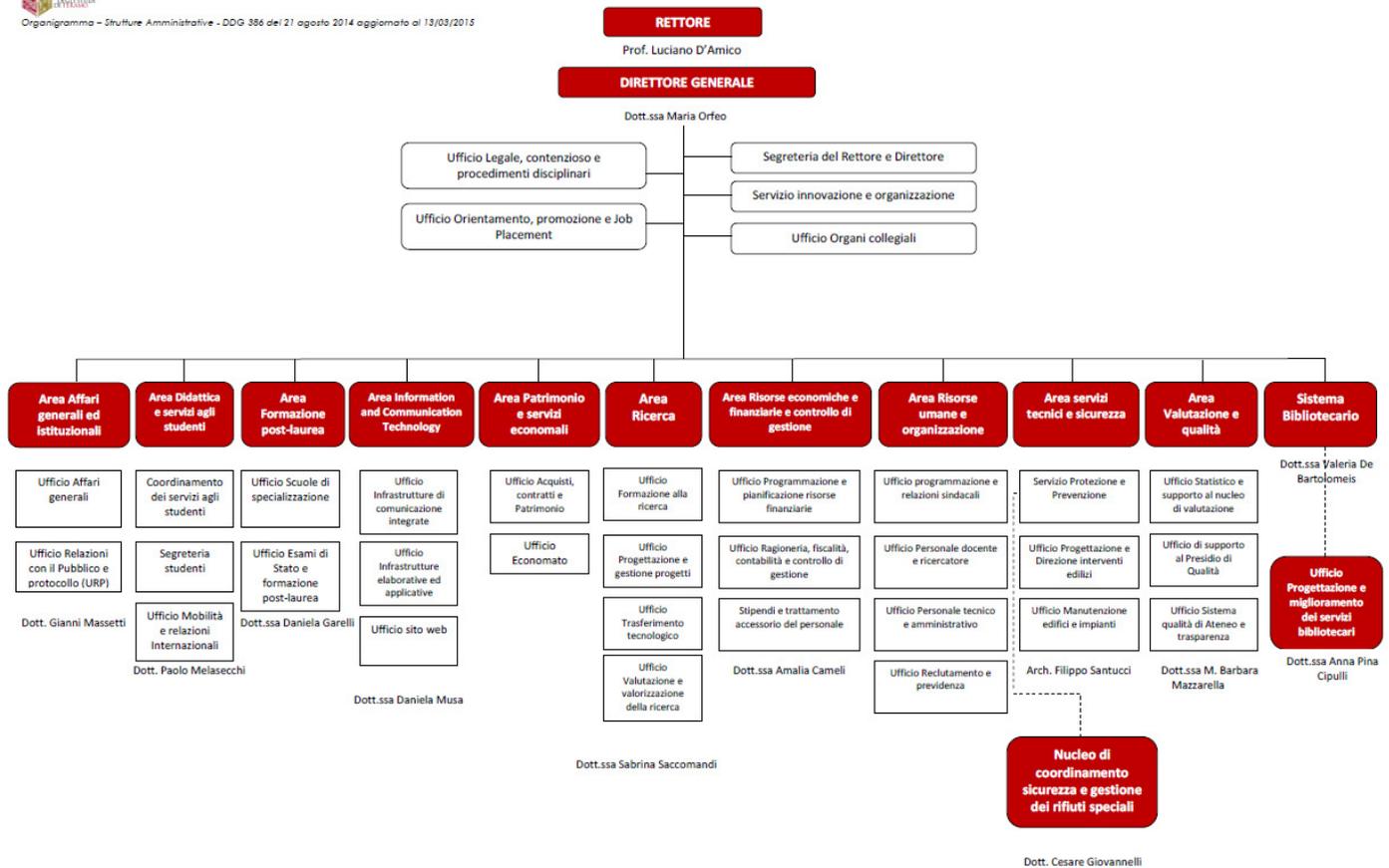
Il nuovo assetto (DDG n. 386 del 21 agosto 2014), visibile nell'organigramma pubblicato anche sul sito di Ateneo, sezione Strutture Amministrative (Trasparenza), vuole dunque costituire per l'Ateneo e per le professionalità che lo compongono un'importante occasione di valorizzazione e crescita delle persone attraverso anche l'utilizzo di sistemi premiali e di responsabilità che si legano alla performance di ciascuno in relazione alla centralità dei temi strategici dell'Ateneo.

Di seguito l'*organigramma*:

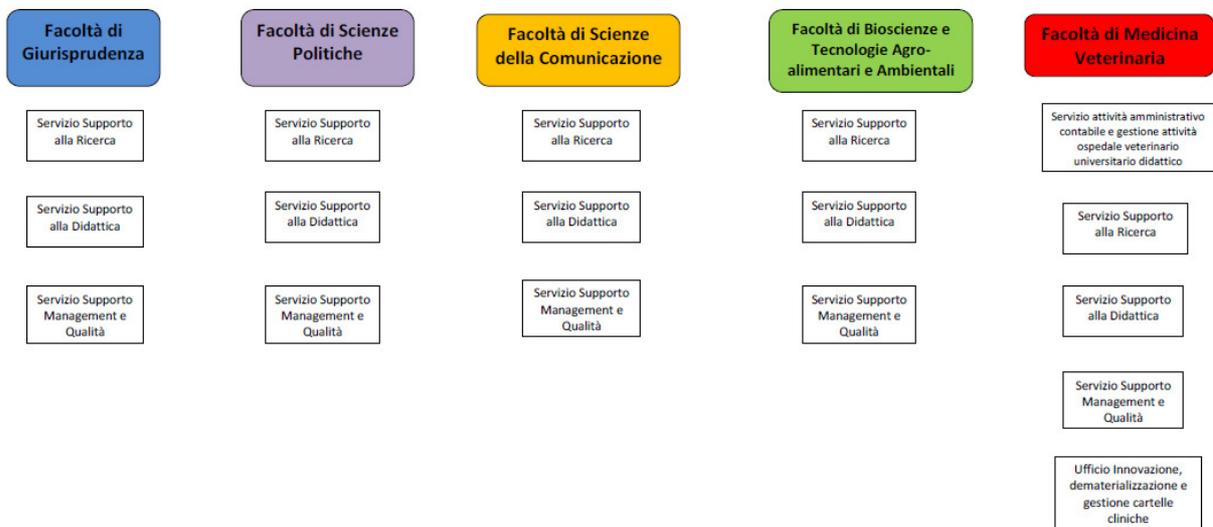
La Direttrice Generale Relazione obiettivi 2014



Organigramma – Strutture Amministrative - DDG 386 del 21 agosto 2014 aggiornato al 13/03/2015



Le Facoltà



Motivazione, Formazione e Sistema Informativo: alcune criticità da superare

Prima di proseguire nel merito degli obiettivi, intendo soffermarmi su alcune criticità e sulle azioni programmate e attuate per superarle.

E' evidente che per contribuire al cambiamento dobbiamo cambiare.

La burocrazia fino ad un paio di anni fa rappresentava il modello per la gestione di UNITE; tale modello ha evidenziato diverse criticità: l'attenzione esclusivamente agli adempimenti normativi e procedurali, anziché ai risultati, un sistema di controlli incentrato sulla legittimità piuttosto che sul merito e una politica di gestione delle risorse umane totalmente slegata dalla performance hanno prodotto una organizzazione lenta e deresponsabilizzante.

Il miglioramento nella gestione delle risorse umane, attraverso l'incentivazione rispetto al raggiungimento dei risultati prefissati, il potenziamento del sistema informativo, la semplificazione della regolazione e della normativa, sono alcune delle soluzioni individuate.

Il cambiamento in atto rischia di rimanere astratto se non è accompagnato da un adeguato percorso formativo: *una formazione per le competenze*, volta a sostenere lo sviluppo e il consolidamento dei saperi attesi dall'organizzazione; *una formazione per il cambiamento*, volta ad accompagnare i processi di sviluppo organizzativo; *una formazione per lo sviluppo personale*, capace di alimentare un progetto di sé, di conoscenza e impegno di più ampio respiro.

La mancanza di investimenti formativi negli anni precedenti al 2013, come risulta dai dati di bilancio, ha reso più grave la situazione a seguito dell'entrata in vigore del decreto legge 78 del 2010 che ha imposto un tetto massimo alla spesa della formazione in base allo storico di bilancio dell'anno 2009. Tale limite ha comportato una penalizzazione ancor maggiore per il nostro Ateneo che sino ad allora non aveva valorizzato quella voce. E comunque nonostante le risorse esigue stanziare, pari ad euro 6.668,84, l'Ateneo è riuscito a non impegnarle nemmeno tutte, come si evince dai dati di seguito riportati.

ANNO	STANZIAMENTO TOTALE	INVESTITO	RESIDUO
2011	€ 6.668,84	€ 2.300,00	€ 4.368,84
2012	€ 6.668,84	€ 982,00	€ 5.686,84

Nonostante la **scarsa attenzione dedicata alla formazione** del personale, occorre rilevare l'anomalo assetto organizzativo che da molti anni vedeva la presenza di un *Ufficio formazione del personale* costituito da una unità di personale di categoria EP (con relativa indennità di posizione e risultato determinata al massimo – fascia più alta – al pari di posizioni ben più complesse sotto i profili quantitativi e qualitativi) e da una unità di categoria C per un costo complessivo pari ad a €

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

97.875,23 (trattamento stipendiale complessivo delle due unità di personale, di cui, per il personale EP, 11.800,00€ circa di sola indennità di posizione e risultato).

I dati non necessitano di ulteriori commenti.

Il processo finalizzato a rendere l'amministrazione più efficiente, ha interessato anche la razionalizzazione nella gestione della formazione del personale, attualmente gestita da due unità di personale di categoria C nell'ambito, si noti bene, delle complessive attività di Staff della direzione generale. Da quel momento la situazione è notevolmente cambiata, anche in questo caso i dati non necessitano di ulteriori commenti, a riprova che sono le persone che fanno la differenza e che nel nostro Ateneo vi sono delle potenzialità notevoli.

Sembra utile evidenziare che le linee di cambiamento del modello di comportamento organizzativo perseguite e il riconoscimento delle nuove modalità di lavoro individuate come maggiormente efficaci per la nostra organizzazione coinvolgono più leve strategiche, luoghi gestionali e mappe valoriali che non sono solo quelle riferite alla formazione.

La formazione può dare un contributo ma la sua efficacia può affermarsi ed essere recepita solo se si integra con le azioni realizzate dalle altre leve gestionali coinvolte nel miglioramento organizzativo di cui si è in parte detto e di cui si dirà oltre.

Adesso sempre nell'ottica di far parlare i dati, vengono evidenziati:

1) *I dati della formazione per l'anno 2014:*

Corsi	Uffici coinvolti
Progettazione, attivazione e gestione dei corsi di studio, svoltosi presso l'Università D'Annunzio di Chieti l'8 e il 9 aprile 2014	Facoltà; Ufficio Scuole di Specializzazione; Ufficio Statistico e supporto al Nucleo di Valutazione (9 persone)
Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica. Adeguamenti e integrazioni, svoltosi presso l'Università D'Annunzio di Chieti il 7 e l'8 maggio 2014	Management; Ufficio Statistico e supporto al Nucleo di Valutazione (5 persone)
Il Corso "L'impatto della normativa anticorruzione nelle Università. Ambiti applicativi e soluzioni pratiche" il 15 novembre 2014	Tutte le Aree e Facoltà
"La mappatura del processo dei Flussi"	Staff; Area Affari generali e istituzionali;

documentali – Titulus, Confirma, Conserva”, 10 dicembre 2014 Teramo	Facoltà; Area R.U.; Area ICT; Area Tecnica; (persone 20)
Piano Formativo sulla Corruzione – corso a distanza (2014-2015)	Tutte le Aree (134 persone)
Percorso formativo U-GOV	Area Risorse economiche e finanziarie; Facoltà

2) I dati relativi al 2013 e 2014 distribuiti anche per categoria:

Dati di sintesi	2013	2014
Totale partecipazioni	57	297
Totale persone formate	38	115

Categoria contrattuale	Personale formato 2013	Personale formato 2014
EP	7	9
D	21	33
C	10	62
B	0	11

Si rileva, come a parità di risorse economiche, vi sia stato un **incremento delle partecipazioni rispetto al 2013 del 420%** e un **incremento delle persone formate del 202%**.

A questo va ad aggiungersi l'incremento del Conto relativo alla formazione obbligatoria (pari ad € 10.000,00), intervenuto nel corso del 2014, che non incide sui dati proposti, trattandosi di importo per ora solo impegnato per il percorso formativo sulla mappatura dei processi previsto per il 2015.

Ridefinire un modello organizzativo, soprattutto quando la situazione iniziale, come succedeva a UNITE, era caratterizzata da rotazione del personale estremamente ridotta, formazione erogata quasi nulla e strutture fortemente irrigidite, è un'azione delicata che comporta resistenze, fisiologiche in ogni situazione di *change management*.

Al riguardo, si evidenzia che nel corso del 2014, sono state intentate verso l'Ateneo solo due contenziosi di diritto del lavoro ex art. 700 c.p.c. di cui una attualmente conclusa con ordinanza di rigetto del ricorso e condanna alle spese per il ricorrente.

Nel caso di specie la ricorrente lamentava l'irragionevolezza e il carattere ingiustificato dell'assegnazione ad altra Area. Rileva il Giudice che il provvedimento impugnato sotto il profilo motivazionale richiama l'indirizzo adottato dagli Organi di Governo che si fonda sulla "centralità dello studente" quale fondamento della disposta organizzazione e pertanto l'assegnazione della ricorrente all'area post-lauream si inserisce in una vasta ed articolata riorganizzazione dei servizi.

Ciò smentisce l'ipotesi della ricorrente che il provvedimento sia stato adottato senza giustificazione ed in violazione dei principi di correttezza e buona fede.

Riguardo poi al prospettato demansionamento si esclude che il lavoratore possa vantare un diritto all'assegnazione dell'incarico, ipotesi assurda che in sostanza paralizzerebbe i poteri organizzativi del datore di lavoro.

L'ordinanza del giudice si fonda sulla legittimità dello *ius variandi* da parte del datore di lavoro e sulla equivalenza "dinamica" delle mansioni del lavoratore, ritenendo che l'assegnazione a nuovi incarichi siano da ritenersi a favore delle attitudini professionali dei lavoratori che, in queste occasioni, hanno modo di ampliare il proprio bagaglio professionale. Il secondo contenzioso è in attesa di decisione da parte del giudice. Si tratta in ogni caso di due casi isolati.

Chi scrive è fermamente convinta che la strada intrapresa volta a radicare nel nostro Ateneo logiche di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa è l'unica da imboccare ed è una strada di non ritorno.

UNITE potrà essere competitiva solo se l'intera comunità coopera e collabora, nel rispetto delle reciproche competenze, al progetto complessivo di crescita e sviluppo, dando contributi essenziali alla realizzazione delle linee strategiche determinate dal rettore e dagli organi di governo.

L'appartenenza, al di là dei ruoli e delle singole professionalità, ad una comunità che ha obiettivi generali comuni e che si presenta come motore educativo, di formazione, di innovazione, di ricerca per la società deve essere un forte segno distintivo nella politica del governo dell'Ateneo.

Il tema della valorizzazione è essenziale e si può realizzare concretamente incrementando i percorsi formativi, anche in collaborazione con gli altri Atenei della Regione, non solo su aspetti di tipo tecnico ed amministrativo, ma anche comportamentali e relazionali. In particolare i responsabili dovranno essere in grado di far crescere i propri collaboratori in termini di motivazione e di competenze.

Il personale deve essere coinvolto, motivato e incentivato a cogliere nella formazione un motivo di crescita personale e collettiva. Il luogo di lavoro da intendere come stimolo ad innovarsi, a cercare di mettere a punto nuove pratiche, stuzzicando la creatività dei singoli e istillando l'idea che l'ambiente di lavoro può divenire una palestra in cui si imparano nuovi "sport di squadra": insomma la crescita professionale come elemento fondante da vivere con passione e curiosità.

L'attivazione di percorsi formativi, anche mediante l'impiego di modalità on line, consentendo alle colleghe e ai colleghi che per un motivo od un altro hanno acquisito particolari competenze e conoscenze di assurgere al ruolo di formatori, dovrà essere un obiettivo concreto da realizzarsi gradualmente, ma considerandolo essenziale nell'ottica del processo di valorizzazione. In questa

ottica è da creare il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Compito del Direttore generale è motivare tutta la macchina amministrativa fatta di persone capaci e motivate, e questa è sicuramente la cosa più difficile da fare.

La motivazione e la diffusione della conoscenza diventano tanto più importanti se si tiene conto che le risorse in termini di Punti Organico sono molto limitate e non consentono grandi operazioni. Del resto il nostro Ateneo non appare sotto-dimensionato per quanto attiene al personale tecnico ed amministrativo.

Si riportano a tal proposito alcuni dati relativi al numero di personale TAB in servizio al 31 dicembre 2013 in Ateneo, in rapporto al numero di personale docente. Il dato è confrontato con quello degli altri due Atenei abruzzesi e con atenei di simili dimensioni così come classificati dal CENSIS.

UNIVERSITA'	TERAMO	L'AQUILA	CH-PE	CAMERINO	TUSCIA	SANNIO	INSUBRIA
Docenti e ricercatori	233	550	688	255	288	191	331
Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	216	488	340	272	313	167	364
Rapporto Personale TAB/Docente	0,93	0,88	0,49	1,06	1,08	0,87	1,10

Un altro aspetto da evidenziare riguarda il *Sistema Informativo*, che merita una valutazione a parte, atteso la sua rilevanza strategica. Già a partire dallo scorso anno, anche a seguito dei colloqui con i Colleghi, era emersa l'esigenza di rivedere il sistema, non più adeguato ad un contesto universitario caratterizzato da complesse situazioni finanziarie, economiche e legislative.

Fino a qualche anno fa le esigenze erano orientate principalmente ad una analisi dei dati in una ottica ex post, inoltre molte operazioni ancora manuali, distoglievano il personale da attività maggiormente qualificate e aumentavano il margine di errori.

Un corretto sistema informativo non può prescindere dall'affidabilità dei dati, deve pertanto limitare al massimo le possibilità di errori, affidandosi il più possibile a procedure automatizzate vagliate e collaudate.

A ciò si aggiunga un parco macchine risalenti nella maggior parte dei casi al 2004.

E' stata realizzata pertanto una profonda revisione al fine di una integrazione complessiva tra processi, sistema informativo e struttura organizzativa, ed è stato approvato un piano di sviluppo a supporto delle attività istituzionali dell'Ateneo.

La mappatura delle esigenze informative ha costituito l'occasione per definire un piano di priorità a 360°, scandendo nel tempo gli interventi e consentendo lo stanziamento di risorse aggiuntive per la loro realizzazione. Si pensi a U-GOV contabilità economico patrimoniale e analitica, Titulus, Fenice, ESSE 3 e al Programma per la gestione delle presenze del personale tecnico e amministrativo.

La prima azione ha portato all'acquisto dei nuovi personal computer e quindi all'adesione al Consorzio Cineca.

La maggior parte degli Atenei ad oggi utilizza i programmi del Cineca che ha realizzato progetti di implementazione di sistemi informativi integrati, con una attenzione particolare ai vincoli economico-finanziari, alle opportunità di cambiamento e all'analisi ex ante.

Il cambio di logica da un approccio ex post ad uno ex ante, richiede una corretta organizzazione e una attenta pianificazione dei sistemi informativi direzionali.

Il valore aggiunto di entrare a far parte degli utenti Cineca e di adottare quindi un sistema informativo integrato, va individuato anche nell'opportunità di dialogare con gli altri atenei, di valutare le migliori pratiche, insomma consente di vincere quella situazione di "isolamento" che non giova al nostro Ateneo.

In primis è stato sostituito il parco macchine; sono stati acquistati quasi cento personal computer. La maggior parte dei pc risalenti al 2004, creavano disfunzioni e ritardi nelle attività a causa dei continui guasti e della loro lentezza, ciò con evidenti disagi anche per i colleghi dell'Area ICT chiamati continuamente a far fronte a guasti non sempre riparabili.

Quindi l'adesione al consorzio Cineca, i cui servizi informatici servono la quasi totalità degli Atenei, è stata l'occasione per entrare a far parte della comunità che comprende gli atenei del sistema universitario, superando quella situazione di isolamento dovuta al fatto che la maggior parte dei programmi sono sviluppati ricorrendo ad una ditta esterna.

E' stata deliberata l'acquisizione: del programma che gestisce le presenze del personale tecnico e amministrativo d'intesa con le altre Università della Regione, il programma era caratterizzato da troppe operazioni manuali che richiedono un numero elevato di persone impegnate in operazioni ripetitive e soggette ad errori; del Protocollo informatico Titulus che garantirà per tutto l'Ateneo la gestione informatizzata del flusso documentale (si veda successivamente); del programma ESSE 3 che gestirà la carriera dello studente, la programmazione didattica e la gestione dell'Anagrafe Studenti – principale banca dati da cui il Ministero attinge i dati per il calcolo degli indicatori di premialità - , anche in questo caso i benefici saranno evidenti in quanto l'attuale programma non risulta adeguato alle esigenze espresse dalle segreterie studenti e, infine, del Programma Fenice per l'Ospedale Medico veterinario.

L'implementazione del sistema informativo, che ha consentito di superare un gap di molti anni, rappresenta senza dubbio un supporto fondamentale al miglioramento continuo dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi dell'anno 2014 (Allegato A del Piano della Performance 2014-2016)

In riferimento agli obiettivi del Direttore generale, di seguito richiamati, si riferisce quanto segue:

1. Obiettivi relativi alla qualità (Peso 25%)

a. Analisi e mappatura dei processi amministrativi/gestionali (peso 15%)

Il Target dell'anno 2014 prevedeva che si individuassero i processi da mappare.

L'individuazione, avvenuta con nota diffusa tra i Responsabili di categoria EP in data 4 dicembre 2014, ha previsto la mappatura dei seguenti processi "sensibili" (ai sensi della Legge n. 190 del 2012):

- *Archivi e Protocollo, gestione flussi documentali;*
- *Supporto alla gestione dell'offerta didattica e formativa;*
- *Gestione Presenze e Assenze;*
- *Approvvigionamenti, gestione spese in economia, trattativa privata e Consip.*

La mappatura vera e propria, secondo le tecniche del BPM o similari, inizia nel 2015 in quanto per ciascuno di questi processi è in corso un profondo rinnovamento tecnologico, di cui si è già detto, che comporterà certamente un work flow e una ingegnerizzazione completamente nuova.

Ad ogni modo, nel 2014, è stata affidata la gestione della formazione sulla mappatura dei processi alla società di formazione "Gruppo Galgano" il cui progetto si avvierà a partire dal mese di aprile 2015.

Più in particolare, su *Archivi e Protocollo, gestione flussi documentali* è stato acquistato nel 2014 il programma *Titulus, Confirma, Conserva* del CINECA che consente in maniera automatizzata la gestione dei flussi documentali e la conservazione a norma di legge.

Più nel dettaglio, *Titulus* è un sistema di gestione informatica dei documenti le cui funzioni permettono:

-l'acquisizione, la registrazione, la ricerca e la consultazione delle diverse tipologie di documenti trattati nell'ambito dei processi amministrativi e/o aziendali, sia interni sia di scambio con l'esterno;

-l'organizzazione dei documenti secondo un piano di classificazione ed archiviazione in fascicoli, secondo le necessità di ordinamento e di ricerca più coerenti e congrue rispetto alla gestione materiale (fisica) degli stessi.

Questo importante intervento ha richiesto un primo incontro formativo con la dott.ssa Vincenza Lombardo, esperta in archivistica e protocollazione che ha coinvolto diversi colleghi impegnati su questi temi nonché il Gruppo di lavoro costituito su questo progetto.

Anche per la Gestione Presenze e Assenze è stato acquistato un nuovo software (Solaris) che garantisce migliori meccanismi di automazione e controllo riducendo al minimo l'intervento manuale. La sua installazione e sostituzione è prevista entro il 2015.

Parallelamente alla mappatura dei processi, è stata conclusa nel 2014 la rilevazione delle attività per le Strutture di Facoltà mirata ad individuare il carico di lavoro di tali strutture e gli eventuali punti di criticità su cui progettare un intervento organizzativo migliorativo.

b. Revisione standard di qualità dei servizi al pubblico (peso 5%)

Sia le Facoltà che il Sistema Bibliotecario hanno revisionato i propri standard di qualità. L'Ufficio di supporto (Ufficio qualità di ateneo e Trasparenza) avrà come obiettivo per il 2015 quello di completare l'attività su tutti gli uffici pubblicando i contenuti sul sito di ateneo.

c. Rilevazione qualità percepita (customer satisfaction) (peso 5%)

È stata condotta la rilevazione sui servizi di segreteria studenti e di biblioteca: la prima per comprendere il grado di soddisfazione dell'utenza, la cortesia, il problem solving del personale e l'efficienza dei servizi; la seconda è stata più indirizzata a comprendere su quali elementi è possibile reingegnerizzare le attività e i servizi della Biblioteca.

2. Obiettivi relativi alla Trasparenza (Peso 50%)

d. Processo di implementazione del programma Triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016 (peso 10%)

Relativamente alle iniziative di coinvolgimento degli *stakeholder*, è stata organizzata il 24 novembre 2014 una Giornata della trasparenza in collaborazione con l'USR *Ufficio Scolastico regionale* – Regione Abruzzo presso l'Aula Tesi della Facoltà di Giurisprudenza.

L'evento (il cui programma è scaricabile a questo link <http://www.unite.it/UnITE/Engine/RAServePG.php/P/257081UTE0300/M/191781UTE0310>) si è strutturato sull'idea della condivisione e dello scambio di *best practice*, lontano, quindi, dalla logica autoreferenziale che riduce questi momenti a meri adempimenti di legge privi di opportunità di crescita e confronto.

È il primo passo, questo, verso una ulteriore apertura all'esterno, soprattutto in termini di comunicazione e di miglior approccio ad una utenza prevalentemente giovane e spesso lontana dalle logiche del legislatore. In questo senso è già in corso l'iniziativa della pagina facebook

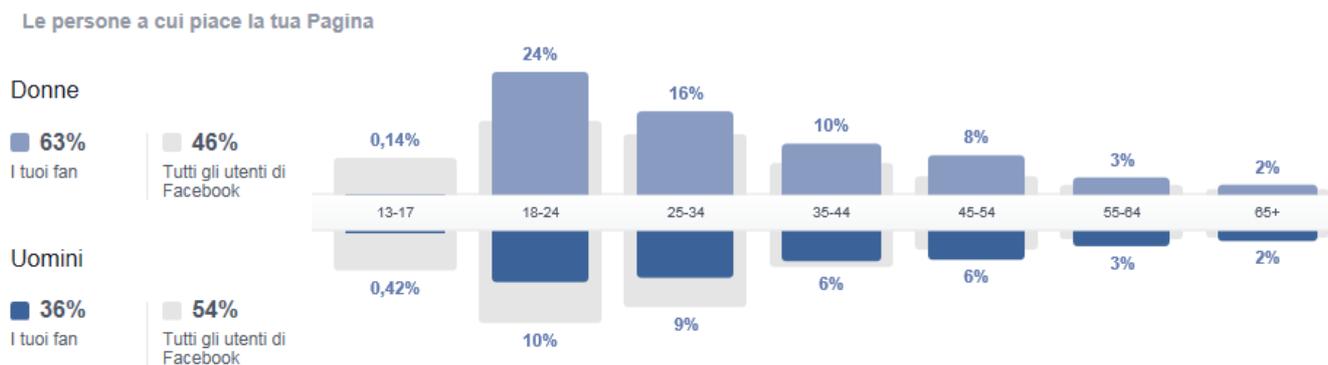
La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

“Trasparenza – Università degli studi di Teramo” che tenta di sensibilizzare in maniera più forte gli *stakeholder* dell’Ateneo e che ha già ricevuto molteplici apprezzamenti, in particolare, l’Associazione *AdottaunaPA* (www.adottaunapa.it) ha contattato la pagina invitando l’Ateneo ad un evento in fase di organizzazione entro il 2015 quale **esempio di Best Practice**.



Di seguito:

- la distribuzione degli utenti che seguono la pagina:



- la provenienza delle persone che seguono la pagina:

Città	“I tuoi fan”
Teramo, Abruzzo	216
Pescara, Abruzzo	43
Roma, Lazio	39
Giulianova, Abruzzo	18
L'Aquila, Abruzzo	17

Milano, Lombardia	14
Chieti, Abruzzo	12
Avezzano, Abruzzo	12
Napoli, Campania	10
Sant'Egidio alla Vibrata, Abruzzo	9
San Benedetto del Tronto, Marche	8
Lanciano, Abruzzo	7
Roseto degli Abruzzi, Abruzzo	7
Francavilla al Mare, Abruzzo	6
Catania	6
Ascoli Piceno, Marche	6
Mosciano Sant'Angelo, Abruzzo	5
Tortoreto, Abruzzo	4
Bari, Puglia	4
Palermo	4
Montorio al Vomano, Abruzzo	4
San Salvo, Abruzzo	4
Bologna, Emilia-Romagna	4
Martinsicuro, Abruzzo	4
Atessa, Abruzzo	4
Civitella del Tronto, Abruzzo	3
Amman, Giordania	3
Montesilvano Marina, Abruzzo	3
Torino, Piemonte	3
Cosenza, Calabria	3
Ortona a Mare, Abruzzo	3
Pineto, Abruzzo	3
Salerno, Campania	3
Loreto Aprutino, Abruzzo	3
Atri, Abruzzo	3
Nereto, Abruzzo	3
Bellante, Abruzzo	3

Canzano, Abruzzo	3
La Spezia, Liguria	2
Ancarano (Italia), Umbria	2
Bussi sul Tirino, Abruzzo	2
Vicenza, Veneto	2
Manfredonia, Puglia	2
Torano Nuovo, Abruzzo	2
Carrara, Toscana	2

- e. *Pubblicazione dati richiesti (peso 20%)*
- f. *Individuazione ulteriori iniziative di trasparenza (peso 5%)*
- g. *Monitoraggio misure di trasparenza (peso 15%)*

In merito agli aspetti legati alla Trasparenza, si è intervenuti attraverso due momenti importanti:

1. *Organizzativo*: è stato istituito l'Ufficio sito web con il compito di monitorare la sezione Amministrazione Trasparente, l'Ufficio Qualità di Ateneo e trasparenza con il compito di supportare il Responsabile della Trasparenza nelle attività di monitoraggio e il Servizio Innovazione e Organizzazione che supporta nella redazione dei Piani programmatici dell'Ateneo tra cui il Piano della Trasparenza;
2. *Condivisione*: è stato condotto un momento di monitoraggio condiviso, con tutti i responsabili di categoria EP e con i responsabili delle Facoltà, nel mese di novembre (incontro del 10 novembre 2014). A conclusione dell'incontro è stato diffuso un documento entrato poi ufficialmente come Allegato del Piano della prevenzione e della corruzione e del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità 2015-2017, in cui sono stati resi evidenti gli interventi ancora da realizzare e le singole responsabilità legate ai dati da pubblicare.

Nel corso del 2014, inoltre, sono state implementate le pagine dedicate alla Struttura Organizzativa attraverso la scelta di pubblicare l'organigramma dell'Ateneo in formato scaricabile e con l'evidenza dei responsabili delle strutture.

Anche dal punto di vista tecnico, si è dato avvio alla ristrutturazione di alcune pagine web al fine di migliorarne il flusso di pubblicazione e l'usabilità delle stesse rispetto all'esigenza imposta dalla normativa.

3. Obiettivi relativi all'integrità e prevenzione della corruzione (Peso 45%)

h. Processo di implementazione del Piano di prevenzione della corruzione 2014-2016 (Peso 5%)

In tema di coinvolgimento degli stakeholder, si rimanda al punto 2.a.

i. Individuazione/revisione aree di rischio (Peso 5%)

j. Individuazione/revisione grado di rischio delle attività a rischio di corruzione (Peso 5%)

k. Individuazione/revisione misure di prevenzione della corruzione (Peso 5%)

A seguito dei monitoraggi condotti, sono state semplificate e rese più evidenti le aree di rischio e il grado ad esso associato. Il dettaglio è stato, quindi, riportato nel Piano della prevenzione e della corruzione e del Programma triennale della trasparenza e dell'integrità 2015-2017, approvato dagli Organi di ateneo nella seduta del 28 gennaio 2015 e pubblicato sul portale della trasparenza nonché sul sito di ateneo il giorno successivo.

l. Processo di attuazione del Piano di prevenzione della corruzione 2014-2016 (Peso 10%)

m. Monitoraggio/rendicontazione esiti attuazione misure di prevenzione previste dal Piano di prevenzione della corruzione 2014-2016 (Peso 10%).

In materia di Anticorruzione, l'azione è stata indirizzata su più fronti:

- *Supporto Organizzativo:* sono stati istituiti due uffici, il *Servizio Innovazione e Organizzazione* e l'*Ufficio qualità di ateneo e trasparenza* che supportano, il primo nella redazione dei Piani strategici di Ateneo, avendo cura di omogeneizzarli nei contenuti (si pensi alla strutturazione degli obiettivi e il raccordo di questi con le attività legate alla Trasparenza e anticorruzione); il secondo è impegnato nelle attività di monitoraggio e rendicontazione al Responsabile della prevenzione della corruzione;
- *Formazione:* è stato fortemente incrementato il capitolo di spesa relativo alla Formazione obbligatoria (capitolo non soggetto ai limiti di legge imposti dal decreto legge n. 78 del 2010). La somma incrementata (10.000,00€) è stata impegnata nel progetto formativo sulla *mappatura dei processi* che, legandosi alla necessità dell'intervento formativo imposto dalla L. 190 del 2012, si lega perfettamente anche al miglioramento gestionale dell'Ateneo consentendo l'acquisizione di competenze utili anche in tutte le altre attività gestionali.

- *Rotazione degli EP e lavoro in team*: anche su questo tema, molto sentito dal legislatore e ancor di più in un contesto dimensionale come il nostro, si è dato avvio ad un intervento di rotazione del personale di categoria EP proseguito anche in avvio del 2015. In particolare, sono stati soggetti a rotazione:
 - o Il Responsabile dell'Area Personale e Legale (ora Area Risorse Umane) che, in quel momento, era anche responsabile dell'ufficio Legale ricoperto da una unità di personale legata da vincolo di parentela;
 - o Il Responsabile dell'Area Patrimonio e servizi economici;
 - o Il Responsabile dell'Area Risorse Economiche e Finanziarie il cui incarico, come da lettera del 24 ottobre 2014, scade il 1° marzo 2015 (ufficializzato con il DDG n. 121 del 17 febbraio 2015);
 - o Il Responsabile dell'Ufficio formazione.

I criteri di rotazione sono stati orientati al rispetto delle professionalità esistenti, alla stregua delle indicazioni dell'ANAC, delle linee guida del Comitato Interministeriale, istituito con DPCM del 16 gennaio 2013 e del Piano Nazionale Anticorruzione, approvato l'11 settembre 2013. L'adozione della rotazione del personale addetto alle aree a rischio è stata attuata con l'accortezza di mantenere continuità e coerenza degli indirizzi e le necessarie competenze delle strutture.

In nuclei lavorativi piccoli come il nostro, la rotazione del personale va difatti costruita nel rispetto dei meccanismi di organizzazione e relazioni reciproche, influenzando potenzialmente anche sul benessere organizzativo.

E, infatti, l' ANAC afferma che lo strumento della rotazione va applicato in modo critico e non generalizzato e può essere accompagnato a strategie organizzative diverse che permettano di ridurre i rischi legati alla corruzione. La misura di prevenzione, in quanto tale, va estesa agli uffici ed ai servizi che svolgono attività nelle aree individuate a più elevato rischio di corruzione.

In questo contesto, quindi, si è dato forte impulso al lavoro in team che non solo costituisce prezioso strumento di condivisione, crescita e confronto ma assume anche un ruolo di "controllo" e "responsabilizzazione" sulle persone. Anche per questo, spesso il criterio adottato nell'individuazione del coordinatore dei gruppi di lavoro è stato quello orizzontale e non verticale - gerarchico.

Attraverso questo nuovo modo di lavorare, si vuole costruire un metodo per il quale l'accentramento delle attività e delle responsabilità siano ridotte al minimo a favore dell'attivazione di un circolo virtuoso in cui il contributo di ogni persona assicuri che ogni provvedimento, valutazione o decisione siano al vaglio di più istruttori.

Gruppi di lavoro 2014	Oggetto
Gruppo di lavoro gestione dei rifiuti speciali (lettera n. 1 del 18.02.2014)	Servizio di raccolta e smaltimento
Gruppo di lavoro ANS (lettera di incarico n. 2 del 18.02.2014)	Soluzione delle problematiche relative al calcolo dei CFU regolari e altro.
Gruppo di lavoro sul Trattamento Accessorio (lettera n. 3 del 20.02.2014)	Ricalcolo dei Fondi della contrattazione ed elaborazione dei criteri di pesatura delle Posizioni e delle responsabilità
Gruppo di lavoro rilevazione attività (lettera n. 18 del 18.05.2014)	Rilevazione delle attività dell'Ateneo
Gruppo di lavoro disinventarazione (lettera n. 17 del 15.05.2014)	Disinventarazione beni mobili e smaltimento tesi di laurea
Gruppo di lavoro procedure AVA (lettera n. 19 del 25.06.2014)	Monitoraggio e omogeneizzazione procedure AVA
Gruppo di lavoro supporto evento TERCAS	Supporto all'evento TERCAS del 29 luglio 2014
Gruppo di lavoro servizi online di segreteria (lettera n. 22 del 28.07.2014)	Adeguamento tecnico dei servizi online dedicati agli studenti
Gruppo di lavoro Scuole di Specializzazione Medicina (lettera n. 26 del 9.10.2014)	Evento DM 612/2014
Gruppo di lavoro supporto formazione sicurezza (lettera n. 29 del 21.10.2014)	Corso di formazione sulla sicurezza rivolto a tutto il personale
Gruppo di lavoro TITULUS (lettera n. 31 del 22.10.2014)	Implementazione del servizio di Protocollo e Albo online

4. Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione del personale

Il 14 dicembre 2014 è stato presentato al Nucleo di Valutazione di Ateneo oltre che ai Responsabili di categoria EP e alle OO.SS. ed RSU, la bozza del sistema di misurazione e valutazione del personale (**AII.1**).

L'azione è stata orientata tenendo conto del nuovo assetto organizzativo e del contesto delineato di meccanismi di misurazione e valutazione messi a disposizione dalla normativa vigente. Il lavoro è stato condotto parallelamente alle risultanze del Gruppo di lavoro che si è occupato di individuare i criteri per la pesatura delle posizioni organizzative, arrivando così ad una logica organica e comune.

Il documento è stato, dunque, elaborato nell'ottica di una totale trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita complessiva delle persone attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

Il SMVP ha, in particolare, lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance attraverso una introduzione graduale dello stesso in considerazione:

- della profonda riorganizzazione che sta ancora oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- dei temi riguardanti la Contrattazione Collettiva Nazionale, ad oggi ancora ferma;
- della necessità di supportare il Sistema con sistemi informativi adeguati che consentano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale;
- del trasferimento dall'ANAC al Dipartimento della Funzione Pubblica della materia della Performance con l'obiettivo di creare sistemi integrati di pianificazione semplificati ed organici anche alla luce delle riforme in tema di Trasparenza ed Anticorruzione (trasferimento avviato con l'art. 5 del D.l. 31 agosto 2013, n. 101 "*Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni*" e attuato con la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90).
- del ruolo dell'ANVUR per le Università.

Entro il 2015, effettuati i dovuti passaggi formali, il SMVP entrerà a regime grazie anche alla ripresa della contrattazione integrativa di Ateneo e di ricalcolo dei Fondi.

I Contratti Collettivi Integrativi erano, infatti, fermi al 2012 e sono stati riallineati al 2014 nel corso dell'anno. In tale attività di forte recupero è stato anche aggiornato il Contratto Collettivo Integrativo dei CEL di Ateneo.

Programmazione Triennale delle Università 2013-2015 – Azioni 2014

Il Programma triennale 2013-2015, adottato dagli Organi di Governo il 25 marzo 2014, ai sensi dell'art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005, n. 43, costituisce uno strumento operativo che, strutturato in sinergia con il piano della performance dell'amministrazione, consente all'Ateneo di definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo in grado di valorizzare le proprie caratteristiche e di predisporre le azioni necessarie per superare le aree di criticità presenti al suo interno.

La Programmazione presentata dall'Ateneo ha ottenuto (DM 889 del 4.12.2014) una valutazione positiva facendole ottenere il 70% del finanziamento richiesto e collocandola al 9° posto tra tutti gli Atenei per il rapporto tra finanziamento ottenuto ed FFO (è seconda tra gli Atenei abruzzesi dopo L'Aquila).

Più nello specifico, si segnalano le azioni adottate per ogni singola linea di intervento finanziata:

1. Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti:

i progetti più rilevanti riguardano la dematerializzazione delle cartelle cliniche dell'OVUD rispetto al quale il Progetto Fenice (interamente finanziato dalle somme ottenute dal Ministero) è già entrato nella seconda fase operativa.

Continuano, inoltre, le attività di supporto amministrativo all'implementazione della piattaforma e-learning (si pensi alle risorse impegnate per il tutoraggio fino alla selezione per

l'individuazione di un esperto di formazione a distanza per il quale la procedura si concluderà nel 2015) per il rispetto del target 2014-2015 della formazione in modalità blended.

2. Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione

L'intervento su questa linea di azione è stato rivolto principalmente ad individuare soluzioni per consentire di offrire il CdL Magistrale in Biotecnologie della riproduzione e il CdL Magistrale in Management e Comunicazione d'impresa in lingua straniera. Il Senato Accademico, in particolare, nella seduta del 21 gennaio 2015, ha deliberato di destinare un incentivo ai docenti interessati dal progetto.

3. Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico anche al fine di incrementare la quota minima del 20% delle assunzioni di professori provenienti da ruoli o da percorsi di ricerca esterni alla sede chiamante

Su questa linea di intervento è stato modificato il Regolamento di Ateneo.

In tal modo i target 2014 e 2015 saranno rispettati al 100%.

4. Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macro-regionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite

L'azione avviata su questo campo si è mossa verso la creazione di una forte sinergia con le altre due Università abruzzesi (definita nel Protocollo d'Intesa attuativo del Progetto di Studente universitario abruzzese firmato dai tre atenei abruzzesi il 28 febbraio 2015) L'impegno comune, condiviso attraverso molteplici incontri e la costituzione di gruppi di lavoro misti, si sta muovendo verso l'implementazione di taluni servizi rivolti all'utenza.

In particolare, partendo dall'idea che la messa in comune di taluni servizi sia potenziano in termini di efficienza e qualità l'usabilità degli stessi, i tre atenei si stanno muovendo verso l'implementazione dei seguenti servizi:

1) **Laboratori informatici:** realizzazione di una tessera regionale dello studente che consenta agli studenti iscritti alle stesse l'accesso ai Laboratori informatici di tutte le Università statali abruzzesi nonché adesione al progetto EDUROAM per la possibilità di accedere con una unica utenza a tutte le reti WiFi degli atenei aderenti;

2) **Servizi bibliotecari:** con la tessera regionale dello studente abruzzese sarà possibile accedere a tutte le biblioteche dei tre atenei usufruendo degli stessi servizi predisposti per gli studenti iscritti;

3) **Formazione del personale:** già a partire dal 2014 sono stati messi in comune alcuni corsi di formazione (si pensi all'Euro-progettazione e a quelli sull'autovalutazione dell'Offerta formativa). In questo modo, è stato possibile implementare la formazione per il personale amministrativo in un momento in cui la spesa per la formazione è fortemente limitata, creando anche momenti di condivisione e confronto con colleghi di altri atenei.

Le macro aree di intervento realizzate in relazione alle delibere degli Organi di Governo

1. Regolamenti e adeguamento normativo di Ateneo

AREA DI INTERVENTO: REGOLAMENTI E ADEGUAMENTO NORMATIVO DI ATENEO		
Ordine del Giorno	Seduta Senato Accademico	Seduta CdA
Regolamento del Consiglio degli Studenti	21-gen-14	28-gen-14
Linee guida per la disciplina dei diritti e dei doveri dei professori e dei ricercatori di ruolo ai sensi dell'art. 6 della legge 240/2010		

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Codice di comportamento del personale ai sensi dell'art. 54, comma 4, del D.Lgs. 165/2001: provvedimenti		
Regolamento per l'attribuzione a Professori e Ricercatori dell'incentivo di cui all'art. 29, comma 19, della legge 240/2010: approvazione modifiche	11-feb-14	28-gen-14
Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia in attuazione dell'art. 18 legge n. 240/2010: modifiche		25-feb-14
Modifica art. 1 Statuto Fondazione Università degli Studi di Teramo		25-mar-14
Regolamento attività a tempo parziale degli studenti ex art.11 Dlgs 68/12		20-mag-14
Corsi singoli: modifica del regolamento didattico di Ateneo e del Regolamento contenente la raccolta sistematica delle norme riguardanti la carriera degli studenti		25-feb-14
Modifica Regolamenti didattici dei corsi di laurea e laurea magistrale della Facoltà di Giurisprudenza	25-mar-14	20-mag-14
Regolamento disciplinante le modalità di reclutamento dei ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 30.12.2010, n. 240		
Regolamento Studenti		
Regolamento attività a tempo parziale degli studenti ex art.11 Dlgs 68/12		
Regolamento brevetti dell'Università degli Studi di Teramo		
Modifica Regolamento disciplinante incarichi esterni all'Ateneo per professori e ricercatori		
Modifica Regolamento per disciplina chiamate professori I e II fascia ex art.18 L240/2010		
Regolamento disciplinante gli incarichi esterni all'Ateneo per professori e ricercatori modifiche		
Regolamento per conferimento di borse di studio e borse di ricerca	15-lug-14	30-set-14

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Regolamento disciplinante incarichi esterni all'Ateneo per professori e ricercatori: modifica		
Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia in attuazione dell'art. 18 Legge 240/2010 – modifica		15-lug-14
Regolamento per le Commissioni paritetiche		
Regolamento sulla disciplina del procedimento sanzionatorio per la violazione degli obblighi in materia di trasparenza	17-dic-14	17-dic-14

2. Servizi agli studenti

AREA DI INTERVENTO: SERVIZI AGLI STUDENTI		
Ordine del Giorno	Seduta Senato Accademico	Seduta CdA
Tirocini extracurricolari: adozione progetti formativi e schemi di convenzione regionali	11-feb-14	25-feb-14
Orientamento in entrata: bando di selezione per 30 borse riservate agli studenti UniTE		
Esenzione dal pagamento delle tasse per gli studenti aderenti al Patto con lo studente in caso di acquisizione dei CFU "obbligatori"	06-mag-14	20-mag-14
Accreditamento per i servizi al lavoro della Regione Abruzzo	11-feb-14	25-feb-14
Proroga scadenza domanda rimborso/esonero per studenti Pattizi a.a. 2013/14	17-dic-14	17-dic-14
Avvio procedura aperta ai sensi degli artt. 54 e seguenti del D.Lgs.163/2006 per l'affidamento della fornitura di tablet da destinare agli studenti iscritti al primo anno dell'anno accademico 2014/2015 dei corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico nell'ambito del progetto denominato "Patto con lo Studente"		20-mag-14

3. Internazionalizzazione e Ricerca

AREA DI INTERVENTO: INTERNAZIONALIZZAZIONE E RICERCA		
Ordine del Giorno	Seduta Senato Accademico	Seduta CdA
Dottorato di ricerca XXX ciclo: programmazione	21-gen-14	20-mag-14
Osservatorio della Ricerca: proposte		28-gen-14
Apprendistato di alta formazione e ricerca		
Tesi del Dottorato di Ricerca in Scienze degli Alimenti XXVIII Ciclo in cotutela con l'Università di Alcalá (UAH) Madrid (Spagna) - Dottorando Flavio Della Pelle: Accordo Quadro di Co-Tutela di Tesi di Dottorato tra l'Università di Alcalá e l'Università degli Studi di Teramo (IT) e Convenio de Cotutela de Tesis Doctoral entre la Universidad de Alcalá Y Universidad de los Estudios de Teramo		
Convenzione per la co-tutela del Dottorato di Ricerca in Biotecnologie cellulari e molecolari XXIX Ciclo con l'Università di Parigi-est - Dottoranda DHEZ Anne-Chloé		
Autorizzazione sottoscrizione del "Consortium agreement" e del contratto tra l'Università di Teramo e Anfaco Cecopesca, ai fini della realizzazione del progetto di ricerca per la messa a punto di un protocollo analitico per differenziare il baccalà dal merluzzo leggermente salato finanziato dall'Ente Nazionale per la Ricerca sui Prodotti della Pesca (Norwegian Seafood Research Fund - FHF), responsabile scientifico prof. Antonello Paparella	06-mag-14	
Horizon 2020– Notte europea dei ricercatori (European Reserchers Night -candidatura Progetto "TRAIN 2Night"		
Dottorato di ricerca in "Governo dell'impresa, dell'amministrazione e della società nella dimensione internazionale" - XXX ciclo: costituzione consorzio con UNINT		20-mag-14

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Progetto ADRIGOV - Programma Adriatic Ipa CBC - Convenzione relativa all'affidamento di un servizio di coordinamento di attività di studio e ricerca svolto da un gruppo di esperti appartenenti al sistema universitario abruzzese;	15-lug-14	
Progetto borse di ricerca: provvedimenti	16-set-14	
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI (Associazione temporanea di imprese) per la realizzazione del progetto "Produzione di vini spumanti di qualità a partire dai vitigni autoctoni abruzzesi – METODO CLASSICO - ", ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	14-ott-14	
Co-tutela internazionale per corso di dottorato di ricerca - XXIX ciclo - in "Storia dell'Europa dal medioevo all'età contemporanea": provvedimenti		
Sovvenzione globale: borse ricerca e borse lavoro	19-nov-14	19-nov-14

4. Fondazione dell'Università degli Studi di Teramo

AREA DI INTERVENTO: FONDAZIONE DELL'UNIVERSITA' DI TERAMO		
Ordine del Giorno	Seduta Senato Accademico	Seduta CdA
Linee strategiche attività della Fondazione UniTE anno 2014	21-gen-14	28-gen-14
Verifica attuazione indirizzo strategico 2013 Fondazione UniTE	11-feb-14	
• Convenzione quadro Fondazione UNITE	25-mar-14	30-set-14
Piano di attività annuale e pluriennale della Fondazione UNITE		
Integrazione indirizzo strategico Fondazione Università degli Studi di Teramo	17-giu-14	17 giugno 2014
Affidamento servizi "Facility Management " alla Fondazione – verifica fattibilità	15-lug-14	15-lug-14
Piano di attività annuale e pluriennale della Fondazione UNITE e relativa convenzione: parere;		14-ott-14
Fondazione UNITE: verifica dell'attuazione dell'indirizzo strategico di attività 2013	16-set-14	30-set-14
Modifiche Convenzione Quadro Fondazione UNITE: parere	19-nov-14	17-dic-14
Integrazione Piano annuale e triennale Fondazione: parere		
Attuazione Convenzione Fondazione UniTE: provvedimenti	17-dic-14	

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Programmazione attività Fondazione		25-feb-14
Affidamento lavori di trasferimento alla Fondazione		30-set-14

5. Progetti

AREA DI INTERVENTO: PROGETTI		
Ordine del Giorno	Seduta Senato Accademico	Seduta CdA
PO FSE Abruzzo 2007-2013 Obiettivo Competitività Regionale e Occupazionale Piano Operativo 2012-2013 Progetto Speciale "Alta Formazione (Al.Fo) Protocollo d'Intesa e disciplinare attuativo tra Regione Abruzzo e Università degli Studi di L'Aquila, Chieti-Pescara e Teramo: approvazione progetto operativo dell'Università degli Studi di Teramo	21-gen-14	28-gen-14
Tirocini extracurricolari: adozione progetti formativi e schemi di convenzione regionali		25-feb-14
PO FSE 2007/13 Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione Piano Operativo 2012/13 Progetto Speciale: Formazione integrata nel campo dello spettacolo - Backstage: presa d'atto di ammissione a finanziamento del progetto ed autorizzazione alla costituzione di ATS	11-feb-14	19-nov-14
PO FSE 2007-2013 Obiettivo Competitività Regionale e Occupazione Piano Operativo 2012-2013 Avviso Pubblico per la Presentazione delle Candidature: Progetto Speciale Scuole e Nuovi Apprendimenti 3: presa d'atto di ammissione a finanziamento del progetto ed autorizzazione alla costituzione di ATS		19-nov-14
Progetto Europeo MARLISCO: partnership con UniTE	25-mar-14	25-mar-14
Progetti TERCAS ulteriore richiesta proroga per pubblicazioni volumi - Prof.ssa	25-mar-14	25-mar-14

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Pistoia		
Autorizzazione sottoscrizione del "Consortium agreement" e del contratto tra l'Università di Teramo e Anfaco Cecopesca, ai fini della realizzazione del progetto di ricerca per la messa a punto di un protocollo analitico per differenziare il baccalà dal merluzzo leggermente salato finanziato dall'Ente Nazionale per la Ricerca sui Prodotti della Pesca (Norwegian Seafood Research Fund - FHF), responsabile scientifico prof. Antonello Paparella	06-mag-14	
Autorizzazione della procura a sottoscrivere il "Grant Agreement" ai fini della realizzazione del progetto ECOSEE/A (responsabile scientifico per l'Università di Teramo: Prof. Pietro Giorgio Tiscar) a valere sul bando della Commissione Europea "Guardians of the Sea	15-lug-14	
Progetto Alumni Almalaurea	15-lug-14	
Convenzione Progetto "Interoperabilità Amministrativa tra Enti Locali e Università	16-set-14	
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di RTI (Raggruppamento temporaneo di imprese) per la realizzazione del progetto P.R.I.M.O. ("produzione di un gas ricco di idrogeno mediante gassificazione catalitica di composti organici solidi."), ammesso a finanziamento nell'ambito del POR FESR Abruzzo 2007-2013;	16-set-14	30-set-14
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI (Associazione temporanea di imprese) per la realizzazione del progetto VINCARN, ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	16-set-14	

La Direttrice Generale
Relazione obiettivi 2014

Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI (Associazione temporanea di imprese) per la realizzazione del progetto SOS ("Sistemi Orticoli Sostenibili"), ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	16-set-14	
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI per la realizzazione del progetto ABRUZZO BIOATTIVO ("Sviluppo di sistemi convenzionali e innovazioni per la produzione di composti bioattivi da materie prime vegetali per l'impiego nel settore alimentare"), ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	16-set-14	
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI (Associazione temporanea di imprese) per la realizzazione del progetto Nutri MARCH ("Valorizzazione delle qualità nutraceutiche e funzionali di carni di bovini Marchigiani IGP"), ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	16-set-14	
ELECTA Creative Arts - richiesta contributo per progetto: parere	14-ott-14	
Autorizzazione della partecipazione dell'Ateneo alla stipula di atto costitutivo di ATI (Associazione temporanea di imprese) per la realizzazione del progetto "Produzione di vini spumanti di qualità a partire dai vitigni autoctoni abruzzesi – METODO CLASSICO - ", ammesso a finanziamento nell'ambito della Misura 124 del PSR 2007-2013	14-ott-14	14-ott-14
Progetto Fenice		30-set-14

Conclusioni

Un ringraziamento particolare va alle persone che hanno contribuito al raggiungimento degli obiettivi. Il successo del nostro Ateneo è dovuto in primis al loro impegno quotidiano, alle loro competenze e al loro entusiasmo.

Molte sfide attendono UNITE e soltanto con il contributo di tutti sapremo superarle con successo.

Se sapremo mantenere ben saldi il nostro senso critico e il riferimento ai principi guida della responsabilità, dell'autonomia, del merito, della competizione, dimostreremo che non ci sono prati più verdi a cui guardare, da cui farsi distogliere.