



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Relazione sulla performance 2016

“Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Amministrazioni pubbliche [...] redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: [...] la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”
(art. 10, d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.)

*Approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 236 del 27 ottobre 2017
Validata dal Nucleo di Valutazione nella seduta dell'8 novembre 2017*



INDICE

1. Introduzione	pag. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni	pag. 2
2.1 Il contesto esterno di riferimento	pag. 3
2.2 L'Ateneo	pag. 6
2.2.1 Mandato istituzionale e missione	pag. 6
2.2.2 Il contesto interno	pag. 7
2.2.3 L'Amministrazione	pag. 9
2.2.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 12
3. I principali risultati raggiunti	pag. 18
4. Le criticità e le opportunità	pag. 26
5. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	pag. 36
5.1 L'albero della <i>performance</i>	pag. 36
5.2 Obiettivi strategici	pag. 38
5.3 Obiettivi e piani operativi	pag. 74
5.4 Obiettivi organizzativi	pag. 75
5.5 Obiettivi individuali	pag. 79
6. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 80
7. Pari opportunità e bilancio di genere	pag. 83
8. Il processo di redazione della Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 88
8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 88
8.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 89

ALLEGATI

Schede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente e delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità



1. Introduzione

La presente *Relazione sulla Performance 2016*, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. e secondo le indicazioni della delibera ANAC n. 5/2012, costituisce il documento conclusivo del ciclo di gestione della *performance* ed intende illustrare ai cittadini e agli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati di maggior rilievo conseguiti dall'Ateneo nel corso dell'anno 2016 con riferimento a quanto programmato nell'ambito del *Piano integrato 2016-2018*, adottato con D.R. n. 236 del 25 maggio 2016 a seguito dell'approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 81/2016 del 29 aprile 2016, con la finalità di dare attuazione ai principi generali di cui all'art. 3 del suddetto decreto quali:

- a) il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche;
- b) la crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito;
- c) la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Attraverso il monitoraggio della *performance* 2016 l'Ateneo ha inteso contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Queste finalità sono state perseguite nel rispetto dell'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Pur se attualmente, nel mondo universitario, il ciclo di gestione della *performance* riguarda la sola dimensione della struttura amministrativa e sarà possibile misurare meglio la *performance* delle dimensioni relative alla didattica, alla ricerca ed al trasferimento tecnologico quando sarà a regime il sistema di valutazione che sta implementando l'Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), la presente Relazione si presenta come una riflessione argomentata sulla qualità del contributo offerto dal personale tecnico-amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali e sulle metodologie adottate per valutare la *performance*, coerentemente con quanto previsto nel *Piano integrato* e nel Sistema di Valutazione a suo tempo adottati.

Dallo scorso anno l'Ateneo ha intrapreso un percorso di graduale complementarità del ciclo della *performance* con gli altri cicli di programmazione, in particolare con la programmazione triennale, con la programmazione strategica, con la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, con l'obiettivo della semplificazione e dell'integrazione. I diversi cicli programmatori perseguono, infatti, finalità coerenti, anche se non sempre del tutto coincidenti: la programmazione triennale e quella strategica concernono azioni ed obiettivi strategici strettamente correlati alla missione degli Atenei - ossia formazione, ricerca e terza missione - individuati nell'ambito di linee guida nazionali, che le singole università sono chiamate a realizzare; il *Piano integrato* si focalizza, attraverso la definizione degli obiettivi funzionali e la valutazione del loro raggiungimento, sulla programmazione e valutazione delle attività tecniche e amministrative a supporto della missione; il *Piano di prevenzione della corruzione* attiene alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Al fine di fornire una rendicontazione completa e puntuale, si è proceduto ad analizzare il contesto di riferimento, a definire le caratteristiche organizzative dell'Ateneo, sia in termini di



risorse umane che finanziarie, e ad individuare i principali risultati raggiunti dall'Ateneo nonché le principali criticità e opportunità emerse, con riferimento alla programmazione del ciclo della *performance*.

Nella prima parte della Relazione è evidenziato un nucleo di informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholders*, con particolare riferimento al contesto esterno ed interno dell'Ateneo, ai dati dimensionali ed organizzativi ed ai risultati di maggiore impatto; vengono forniti elementi sui servizi offerti e sulle risorse utilizzate dall'Università di Urbino, nonché sulla struttura gestionale di supporto. Tale presentazione consente da una parte di identificare l'Ateneo, dall'altra di individuare gli ambiti di attività e responsabilità al suo interno.

Nella seconda parte (obiettivi e risultati) si illustrano alcuni risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici ed operativi programmati. Sono prima riportati gli obiettivi e i risultati strategici e operativi di missione, come individuati dagli altri documenti di programmazione, e poi i conseguenti obiettivi e risultati gestionali, ossia quelli riguardanti l'attività amministrativa e tecnica.

Nella terza sezione (risorse, efficienza ed economicità), si ricorda come, in attesa di modalità di raccordo maggiormente strutturate, il legame tra ciclo della *performance* e bilancio sia assicurato dalla loro coerenza.

Nella quarta sezione (pari opportunità e bilancio di genere), vengono forniti alcuni dati e considerazioni sulla composizione per genere del personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

Infine, nella quinta ed ultima sezione (il processo di redazione della *relazione sulla performance*), si illustrano le fasi del ciclo della *performance* e i soggetti competenti per ciascuna e si indicano i punti di forza e di debolezza e le azioni di miglioramento del processo.

Al fine di rendere le informazioni facilmente fruibili, l'Ateneo ha utilizzato, ove possibile, rappresentazioni grafiche e tabelle riepilogative. Con delibera n. 5 del 7 marzo 2012, la CiVIT aveva fornito specifiche linee guida per la redazione della "Relazione sulla *Performance*", alle quali il presente documento si attiene, ispirandosi ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna. L'auspicio è quello di incrementare l'attività di coinvolgimento attivo e sistematico degli *stakeholder* esterni ed interni, intensificando i processi partecipativi con gli stessi, garantendo, in tal modo, la condivisione delle scelte, premessa indispensabile per l'attuazione efficace di ogni politica di sviluppo.

A garanzia della trasparenza, la Relazione sulla *performance* 2016 sarà pubblicata sul sito istituzionale www.uniurb.it nella sezione *Amministrazione trasparente*.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholders* esterni

L'Università ha l'obbligo di dar conto di alcuni aspetti agli *stakeholders* di riferimento: il MIUR, attraverso le attività di rendicontazione previste, l'ANVUR attraverso le iniziative di valutazione previste e le relazioni del Nucleo di Valutazione; i dipendenti, attraverso il rapporto con i vertici accademici e le relazioni sindacali; i fornitori e le banche, attraverso la rendicontazione di tipo economico-finanziario e la reputazione acquisita nei rapporti; le famiglie e gli studenti, ai quali è proposta un'offerta formativa. A questi si aggiungono una molteplicità di *stakeholders* (enti locali, imprese, istituti di scuola superiore, ecc.), radicati sul territorio, che offrono servizi o beni all'Ateneo.



L'Ateneo di Urbino è attento alla comunicazione e in questo ambito ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di *stakeholders*. In particolare, è stata recentemente avviata un'iniziativa di particolare rilievo in tema di rendicontazione sociale che porterà alla pubblicazione del Bilancio sociale. Nel frattempo, nella stesura della presente relazione, l'Ateneo ritiene importante inserire alcune informazioni o aggiornamenti dei quadri informativi previsti in fase di rendicontazione sociale.

Il gruppo di *stakeholders* idealmente coinvolti ed interessati dal ciclo della *performance* dell'Ateneo comprende, pertanto, tutti i soggetti sopra elencati.



2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Nel corso degli ultimi anni per le università si sono inoltre susseguiti numerosi provvedimenti legislativi in materia di contenimento della spesa pubblica, seguendo l'indirizzo normativo già intrapreso negli anni precedenti. Il sistema universitario italiano sta vivendo un periodo caratterizzato da una forte contrazione delle risorse pubbliche e contestualmente da interventi normativi che inducono gli atenei a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali, in un quadro di perdurante congiuntura economica negativa che incide sull'economia internazionale e nazionale, con forte impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e private.

Allo stesso tempo gli Atenei sono soggetti a significative pressioni per la riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più



pressanti esigenze di ‘*accountability*’ e di trasparenza in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Molti interventi normativi si sono susseguiti e rappresentano la cornice all’interno della quale il sistema universitario deve operare; essi stanno operando una trasformazione del sistema universitario che induce gli atenei a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali ed ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene necessariamente a costo zero.

Per completare tale quadro generale di riferimento, è necessario evidenziare anche la perdurante congiuntura economica negativa che incide sull’economia internazionale e nazionale, con forte impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e private.

Le principali **criticità** ed i **rischi** per il sistema universitario e per l’Ateneo di Urbino (che costituiscono un vincolo, ovvero possono influenzarne sfavorevolmente la *performance*) possono quindi essere ricondotti agli aspetti di seguito evidenziati:

a) le **incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario:**

- risorse pubbliche in consistente riduzione, incerte nei tempi di assegnazione e soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università;
- necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il paese;
- assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati;
- inevitabile ed impellente ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca), con il contestuale aumento del tasso di competitività complessivo;
- limitatezza anche degli investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo;

b) il **perdurante sotto-finanziamento dell’Ateneo rispetto ad Atenei comparabili per grandezza** risulta un pesante vincolo ad un’efficace programmazione di reclutamento del personale e di investimenti nell’edilizia universitaria che mirino a realizzare un Ateneo più moderno e funzionale, in grado di competere meglio a livello nazionale ed internazionale, ed una migliore integrazione tra comunità cittadina ed universitaria che è alla base di un progetto comune di sviluppo del territorio;

c) l’**introduzione dei limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento**, introdotti con il d.lgs. n. 49/2012, che ha determinato un ripensamento delle politiche di programmazione, soprattutto del personale, compatibilmente con l’esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;

d) la lentezza nell’erogazione dei finanziamenti e del quadro normativo inerente reclutamento e attività di ricerca può rendere ardua la realizzazione di quel recupero di risorse umane, strutturali e strumentali di cui l’Ateneo necessita ed in cui è fortemente impegnato dopo aver superato le strette della statalizzazione in un periodo decisamente recessivo;

e) la **pressione sulla razionalizzazione dell’offerta formativa** e, al contempo, la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);

f) i **requisiti di docenza per l’accreditamento dei corsi di studio** in presenza di un *turn over* limitato possono rendere difficile garantire l’erogazione adeguata dell’offerta formativa in presenza di aumenti del numero di immatricolati;



- g) l'introduzione del sistema di **Autovalutazione, Valutazione e Accredimento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca;
- h) i risultati ed effetti, anche in termini di disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2011-2014** dell'ANVUR;
- i) la **concorrenza tra le università regionali e quelle di alcune regioni limitrofe**, rispetto all'attrattività per gli studenti fuori regione e stranieri, basata sulla disponibilità di migliori collegamenti di trasporto, può ridurre il *trend* di crescita degli iscritti;
- j) le specificità del contesto produttivo italiano, caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali, soprattutto per alcune classi di corso di studio.

È innegabile tuttavia che molti degli interventi sopra elencati rappresentano anche un'**opportunità** per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

Le opportunità per l'Ateneo sono ravvisabili nei fattori sotto elencati:

- a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, alla **semplificazione nella riorganizzazione delle strutture**, all'**efficienza**, alla **valutazione** e alla **verifica della qualità** e all'**efficacia** dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;
- b) il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. consente agli atenei di **approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali**, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle *performance* didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli *stakeholders*;
- c) una maggiore consapevolezza del nuovo modello di autovalutazione ed accreditamento delle sedi universitarie, dei corsi e dei Dipartimenti nonché la diffusione dei risultati della **valutazione della qualità della ricerca (VQR)** consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- d) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accredimento) dell'ANVUR, con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- e) l'**introduzione del bilancio unico** e di meccanismi e processi di **programmazione, controllo e misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati** per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse;
- f) l'incremento dell'innovazione tecnologica potrà semplificare le procedure amministrative;
- g) la creazione di reti con altri Atenei permetterà la condivisione di *best practices* e moltiplicherà le occasioni di confronto e collaborazione per affrontare le novità legislative che stanno mutando la P.A.



L'Università di Urbino ha finora efficacemente risposto agli adempimenti derivanti dalla legge n. 240/2010 e, contestualmente, a quelli imposti dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., garantendo il buon funzionamento, la trasparenza, l'efficienza e l'efficacia delle attività istituzionali, rilevando che l'intersezione delle citate norme ha determinato consistenti ricadute non solo sulle attività riconducibili alla didattica ed alla ricerca scientifica, ma necessariamente anche sulle attività amministrative.

2.2 L'Ateneo

Annoverata dal 2012 fra le Università statali, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, *“è istituzione pubblica, ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, si organizza e opera secondo lo statuto, espressione fondamentale della sua autonomia”* (art. 1, comma 1, dello Statuto), con la partecipazione di tutte le sue componenti: docenti, studenti, tecnici ed amministrativi (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)).

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

In esecuzione delle disposizioni della legge 30 dicembre 2010, n. 240, "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", l'Ateneo ha provveduto alla predisposizione ed approvazione del nuovo Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012, consultabile al [link https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti](https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti).

Dopo l'emanazione del nuovo Statuto, sono stati adottati diversi regolamenti fondamentali per il corretto e trasparente funzionamento dell'Ateneo, consultabili al [link https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti](https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti).

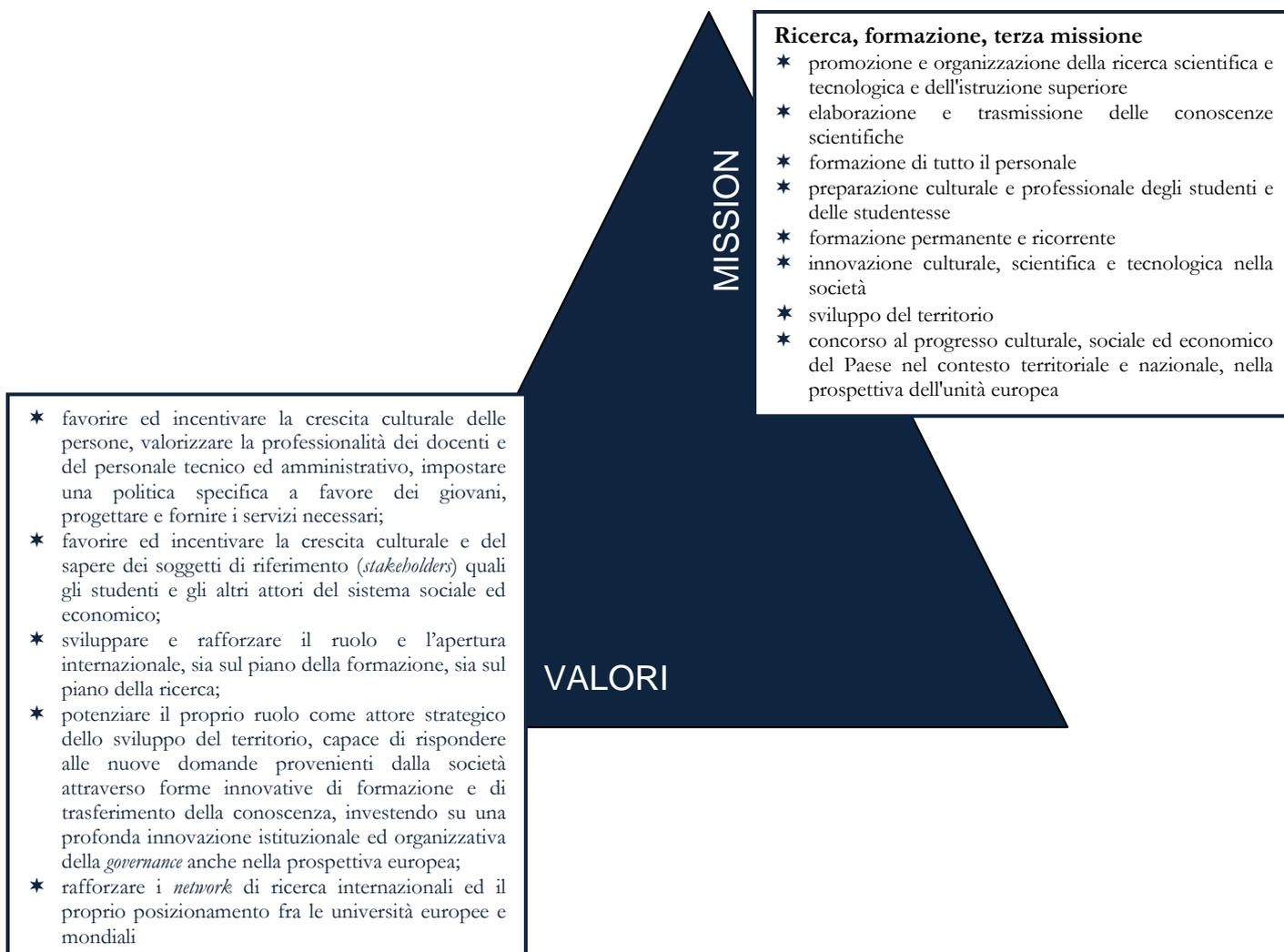
Per l'individuazione analitica delle politiche, degli obiettivi e delle strategie si rinvia inoltre al *Piano strategico 2016-2018* (pubblicato al [link www.uniurb.it/pianostrategico](http://www.uniurb.it/pianostrategico)).

Si rinvia inoltre ai Bilanci di Ateneo, pubblicati sul sito di Ateneo al [link https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/accesso-alla-sezione](https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/accesso-alla-sezione), per le informazioni di carattere economico.

Nel corso del 2012 e dei primi mesi del 2013, in attuazione del nuovo Statuto, l'Ateneo ha proceduto alla costituzione dei nuovi organi di governo e di gestione dell'Ateneo.

2.2.1 Mandato istituzionale e missione

La missione, la visione ed i valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati nei commi 1 e 2 dell'art. 1 del nuovo Statuto di autonomia (<https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti>).



2.2.2 Il contesto interno

Gli anni recenti rappresentano un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo.

Con il D.M. 22 dicembre 2006, pubblicato sulla G.U. Serie generale, n. 143 del 22 giugno 2007, l'Università ha intrapreso il suo percorso per essere trasformata in Università statale. Nel novembre del 2012, con comunicazione del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica, è stata definitivamente ricompresa fra le Università statali previste dall'art. 1, secondo comma, n. 1, del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore, approvato con r.d. 31 agosto 1933, n. 1592 e successive modificazioni ed integrazioni.

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



La statalizzazione è stata raggiunta attraverso l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: la dipartimentalizzazione, la semplificazione dell'offerta formativa, il progressivo annullamento dell'indebitamento, il forte contenimento della spesa, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali. Questi sono stati i principali, ma non i soli, capisaldi.

Il risultato raggiunto merita di essere sottolineato sotto tre profili:

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

Il Bilancio consuntivo 2016 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento con un forte contenimento della spesa necessario per abbattere il disavanzo accumulato nel corso del decennio precedente.

E' quindi ora possibile dare maggiore impulso a nuovi progetti volti ad accrescere la qualità delle missioni istituzionali (didattica e offerta formativa, ricerca e terza missione), destinando nuove risorse umane, finanziarie e materiali (come è stato fatto in occasione del Budget 2017), nonché dare attuazione alle linee strategiche di nuovi investimenti a carattere pluriennale, tesi a riqualificare alcune strutture dell'Ateneo e a completarne altre nuove, sempre nell'ottica di accrescerne le condizioni di attrattività.

Rispetto al passato l'Ateneo ha acquistato maggiore possibilità di intervento: in tale prospettiva esso porrà tuttavia particolare attenzione agli specifici parametri utilizzati dal MIUR/ANVUR per la valutazione dei risultati, perseguendo sistematicamente l'obiettivo di aumentare la propria efficienza e, di conseguenza, l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuibile.

Sarà senz'altro possibile continuare sulla strada intrapresa, anche grazie al buon andamento della situazione relativa agli indicatori ministeriali, sulla base dei quali sono posti istituzionalmente i vincoli gestionali agli Atenei e sui quali, tra gli altri, il MIUR basa la sua valutazione degli Atenei ai fini dell'attribuzione delle risorse, nei quali si è verificato un significativo miglioramento relativamente al 2016 (v. *infra*.)

Per procedere efficacemente in questa direzione l'Ateneo, pur nei ristretti vincoli consentiti dal bilancio, ha anche avviato processi di cambiamento nella struttura della spesa, gradualmente ma incisivi, volti a salvaguardare o incrementare le risorse destinate ai servizi agli studenti, alla ricerca, alla formazione ed incentivazione del personale ed all'inserimento dei giovani nella ricerca, liberando a tal fine risorse mediante il contenimento di altre voci di spesa e la politica di dismissione del patrimonio immobiliare non destinato ad attività istituzionali. Condizione essenziale per ottenere risultati significativi è tuttavia l'ottenimento dallo Stato di finanziamenti corrispondenti al peso che l'Ateneo ha nel sistema universitario nazionale, soprattutto al fine di incentivare la politica assunzionale ed ostacolare il pericoloso impoverimento delle risorse umane dell'Ateneo, che può



impedire di investire sui giovani e alimentare squilibri tra le professionalità necessarie ed esistenti.

2.2.3 L'Amministrazione

Nelle tabelle che seguono è riportata una rappresentazione di sintesi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con riferimento agli ultimi dati ufficiali dell'Ateneo.

Numero corsi di studio anno accademico 2016/2017 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano anche quelli erogati nella sedi didattiche distaccate)

Dipartimento	Corsi di laurea triennale	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Totale corsi di studio
Economia, Società, Politica	3*	4*	/	7
Giurisprudenza	1	/	1	2
Scienze biomolecolari	4	3	2	9
Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media	2*	3	/	5
Scienze pure e applicate	2*	2	1	5
Studi umanistici	3	2	1	6
Totale	15	14	5	34

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

DIDATTICA <i>FONTE: Ateneo ove non diversamente indicato dati a.a. 2016/2017</i>	N. scuole	14
	N. master universitari di primo livello	9
	N. master universitari di secondo livello	4
	N. scuole universitarie di specializzazione	1
	N. corsi di specializzazione ed alta formazione	21
	N. <i>Summer/Winter Schools</i>	10
	N. studenti immatricolati (a.a. 2016/2017)*	2.685
	N. studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2016/2017)*	14.124
	Percentuale iscritti I anno provenienti da fuori Regione	53,55%
	N. <i>tutor</i>	41
	N. studenti alla pari (200oristi affidati agli studenti disabili per l'assistenza allo studio)	16
	N. iscritti a master universitari di I e II livello	294
	N. iscritti a corsi di specializzazione ed alta formazione	542
	N. iscritti a scuole universitarie di specializzazione	7
N. <i>stage</i> e tirocini curriculari (a.s. 2016)	2.121	



	N. tirocini non curriculari (a.s. 2016)	56
--	---	----

* Fonte: ANS – Anagrafe Nazionale Studenti – Dati rilevati al 13 settembre 2017

DIDATTICA FONTE: <i>Ateneo ed AlmaLaurea</i> <i>dati anno 2016</i>	N. laureati	2.600, di cui 1.430 in corso
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea triennale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	47,5%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea magistrale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	65,3%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea a ciclo unico (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	55,8%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea in Scienze della formazione (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	87,1%

RICERCA FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato dati</i> <i>a.a. 2016/2017</i>	N. dipartimenti	6
	N. centri di ricerca (a.s. 2016)	23
	N. prodotti della ricerca (a.s. 2016)*	956
	N. invenzioni (primi depositi) (a.s. 2016)	1
	N. corsi dottorato di ricerca	4 (XXXII ciclo) con 12 <i>curricula</i> 33 <i>borse</i> + 10 <i>senza</i> <i>borsa</i>
	N. dottorandi	112
	N. assegnisti di ricerca (a.s. 2016)	85
	N. imprese <i>spin-off</i> (a.s. 2016)	6
	N. progetti finanziati VII Programma Quadro (anno 2016)	10

* dati estratti da IRIS il 19 settembre 2017

INTERNAZIONALIZZAZIONE FONTE: <i>Ateneo</i> <i>Dati al 31 dicembre 2016</i>	N° studenti all'estero per studio	284
	N° studenti dall'estero per studio	113
	<i>Cooperation agreements</i>	34
	Progetti di cooperazione internazionale	5
	<i>Networks</i> internazionali di ricerca e formazione	3

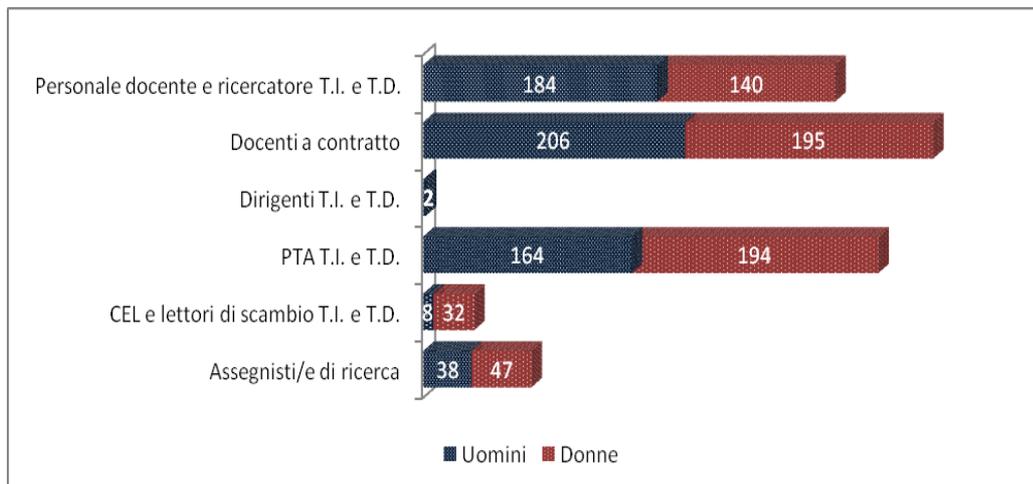
SERVIZI AGLI STUDENTI FONTE: <i>Ateneo</i> <i>dati rilevati al 31 dicembre 2016</i>	Spazi complessivi	97.966 m ²
	N° aule	170
	N° aule informatiche	9
	N° postazioni PC	247
	N° posti lettura nelle biblioteche	391
	N° volumi in biblioteca (monografie)	639.381
	N. volumi antichi	22.613



	N. periodici elettronici	36.085 titoli
	N. annate periodici cartacei	138.538
	N. banche dati	36
	Altro materiale documentario su supporto fisico non cartaceo (<i>ebooks</i> , ecc.)	37.009
	Metratura totale di scaffali	18.627
	Superficie totale biblioteche	5.273 mq

TERZA MISSIONE <i>FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2016</i>	Iniziative di <i>Public Engagement</i>	247, con 181.178 partecipanti
	Poli museali	4
	Scavi archeologici	4

Personale	31/12/2016
Personale docente e ricercatore	324
Professori di ruolo di prima fascia	55
Professori di ruolo seconda fascia	123
Ricercatori di ruolo	122
Ricercatori a tempo determinato	24
Assistenti di ruolo ad esaurimento	0
Personale dirigente	2
Direttore generale con incarico a tempo determinato	1
Dirigenti a tempo indeterminato	1
Dirigenti a tempo determinato	0
Personale tecnico-amministrativo	356
EP a tempo indeterminato	8
EP a tempo determinato	0
D a tempo indeterminato	50
D a tempo determinato	4
C a tempo indeterminato	188
C a tempo determinato	12
B a tempo indeterminato	94
B a tempo determinato	0
Collaboratori ed esperti linguistici	40
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	12
C.E.L. a tempo determinato	27
Esercitatore linguistico (ex lettore di scambio) a tempo determinato	1



Risorse economiche – Anno 2016

Totale proventi operativi	€ 74.953.007,24
Totale costi operativi	€ 64.602.928,51
Differenza tra proventi e costi operativi	€ 10.350.078,73
Proventi ed oneri finanziari	€ - 356.576,28
Proventi ed oneri straordinari	€ 182.513,49
Imposte sul reddito dell'esercizio (correnti, differite, anticipate)	€ 152.999,00

L'ammontare complessivo dell'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario, comprensivo delle assegnazioni per "altri interventi", che lo Stato ha attribuito nel 2016 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 46.944.483 (- € 323.830, pari a - 0,69% rispetto al 2015).

2.2.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali

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

Dopo una prima riorganizzazione effettuata nel 2012 l'Ateneo ha intrapreso nel 2015 una nuova revisione e razionalizzazione, tuttora in corso, degli assetti amministrativi che consentono lo svolgimento delle attività amministrative dell'Ateneo.

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



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

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

L'attuale assetto prevede, oltre alla presenza del Direttore generale, 1 Area dirigenziale, 8 Settori, 3 Servizi e 3 Plessi, oltre al Centro Linguistico di Ateneo ed al Centro Integrato Servizi Didattici ed *E-Learning*. Sono presenti anche 6 uffici in *staff* alla Direzione generale.

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

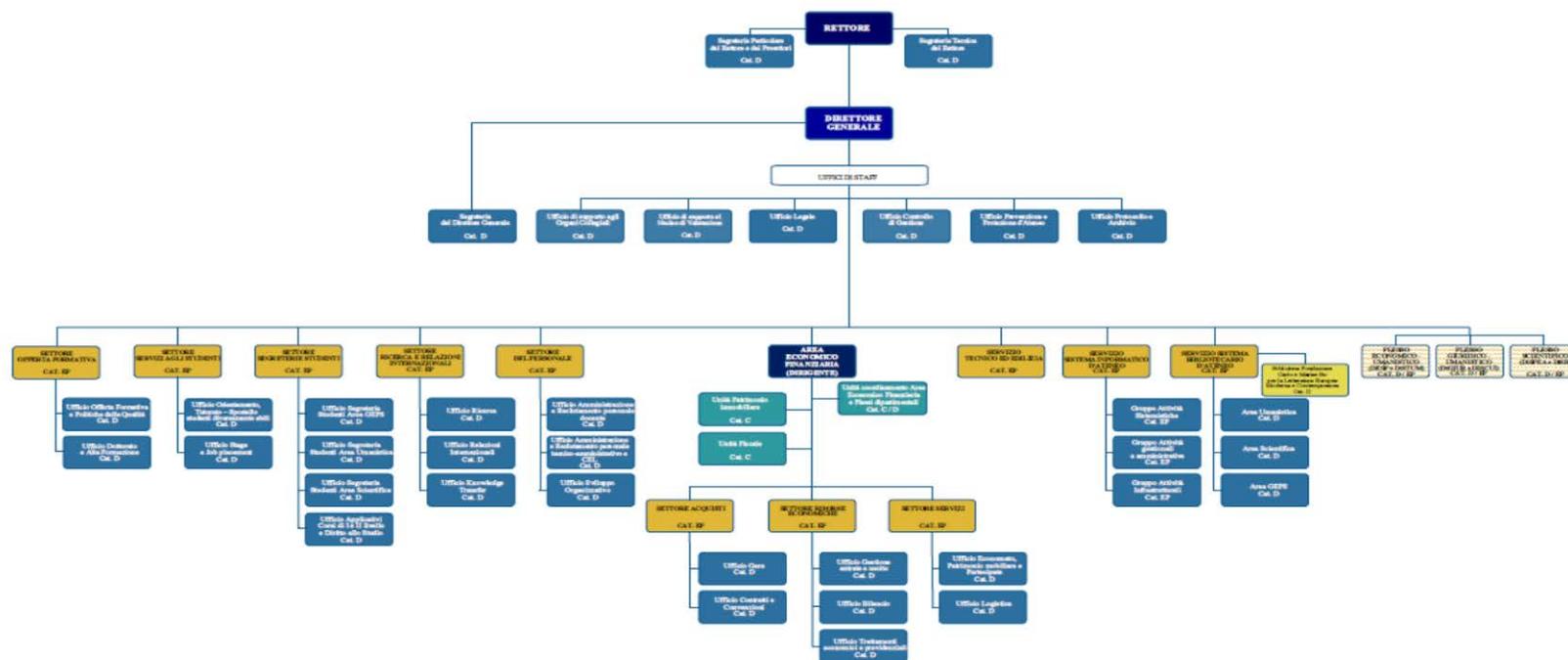


1506
**UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI
 DI URBINO
 CARLO BO**

Struttura tecnico-amministrativa

AMMINISTRAZIONE CENTRALE
Organigramma

Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
 Aggiornamento: 11 settembre 2017



Area	Definizione
Settore	SP
Servizio	SP
Ufficio	UD
Unità	CD
Unità	C

Direzione generale
Ufficio Controllo di gestione
 Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
 controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



Articolazione degli uffici (cliccando su ciascun *link* è possibile visualizzare l'articolazione degli uffici e le risorse assegnate a ciascuno di essi)

Segreterie del Rettore

- [Segreteria particolare del Rettore e dei Prorettori](#)
- [Segreteria tecnica del Rettore](#)

Segreteria del Direttore Generale

- [Segreteria del Direttore generale](#)

Uffici di staff al Direttore Generale

- [Uffici di Staff al Direttore generale](#)

Aree

- [Area Economico-Finanziaria](#)

Settori

- [Settore Acquisti](#)
- [Settore del Personale](#)
- [Settore Offerta Formativa](#)
- [Settore Ricerca e Relazioni Internazionali](#)
- [Settore Risorse Economiche](#)
- [Settore Segreterie Studenti](#)
- [Settore Servizi](#)
- [Settore Servizi agli Studenti](#)

Servizi

- [Servizio Sistema Informatico d'Ateneo](#)
- [Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo](#)
- [Servizio Tecnico ed Edilizia](#)

Plessi dipartimentali

Plesso Economico - Umanistico (DESP-DISTUM)

- [Personale amministrativo - Plesso Economico - Umanistico \(DESP-DISTUM\)](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Studi Umanistici](#)

Plesso Giuridico - Umanistico (DIGIUR-DISCU)

- [Personale amministrativo - Plesso Giuridico - Umanistico \(DIGIUR-DISCU\)](#)
- [Personale tecnico del Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media](#)

Plesso Scientifico (DISPEA - DISB)

- [Personale amministrativo - Plesso Scientifico \(DISPEA - DISB\)](#)



- Personale tecnico del Dipartimento di Scienze Pure ed Applicate
- Personale tecnico del Dipartimento di Scienze Biomolecolari

Centri e Istituti

- Centro Integrato Servizi Didattici ed E-Learning
- Centro Linguistico di Ateneo
- Istituto Formazione Giornalismo
- Istituto di Scienze religiose

E' possibile consultare i **procedimenti** (in corso di aggiornamento ed ampliamento) che si svolgono in ciascun ufficio al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/tipologie-di-procedimento>.

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

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

L'Ateneo si compone oggi di 6 Dipartimenti e, al loro interno, di 14 Scuole, di cui una interdipartimentale:

Le strutture scientifico-didattiche	
Dipartimenti	Scuole
Economia, Società, Politica (DESP)	- Economia - Scienze politiche e sociali
Giurisprudenza (DiGIUR)	- Giurisprudenza
Scienze biomolecolari (DISB)	- Farmacia - Scienze biologiche e biotecnologiche - Scienze motorie
Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media (DISCUI)	- Lingue e letterature straniere - Scienze della comunicazione
Scienze pure e applicate (DiSPeA)	- Conservazione e Restauro - Scienze geologiche e ambientali - Scienze, Tecnologie e Filosofia
Studi umanistici (DISTUM)	- Scienze della formazione - Lettere, Arti, Filosofia - Scuola interdipartimentale di Storia dell'Arte (in collaborazione con il DISCUI)



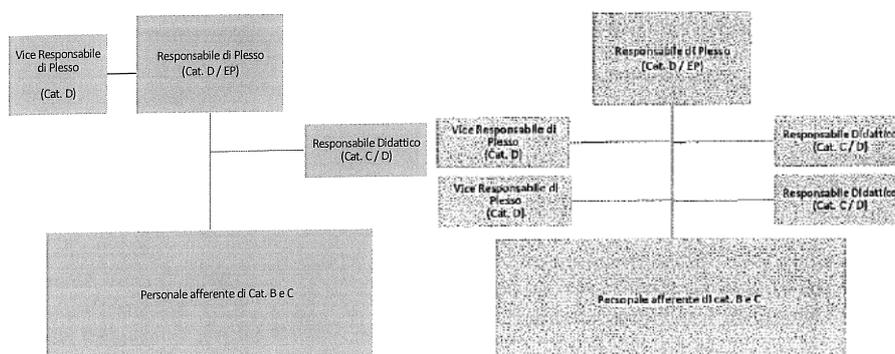
Ai Dipartimenti afferiscono professori, ricercatori, di ruolo ed a tempo determinato, nonché docenti esterni titolari di incarichi di insegnamento, coerentemente con l'ambito culturale delle attività didattiche e di ricerca ivi svolte. Ne fanno parte, inoltre, in conformità alle rispettive norme regolamentari, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca attivati dalle medesime strutture.

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

Come già accennato, il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, prevede 3 strutture di servizio denominate "Plessi": Plesso Giuridico-umanistico (struttura di servizio dei Dipartimenti di Giurisprudenza (DiGiur) e di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali: Storia, Culture, Lingue, Letterature, Arti, Media (DISCUI)); Plesso Economico-umanistico (struttura di servizio dei Dipartimenti di Economia, Società, Politica (DESP) e di Studi umanistici (DISTUM)); Plesso Scientifico (struttura di servizio del Dipartimento di Scienze pure e applicate (DISPeA) e del Dipartimento di Scienze biomolecolari (DISB)).

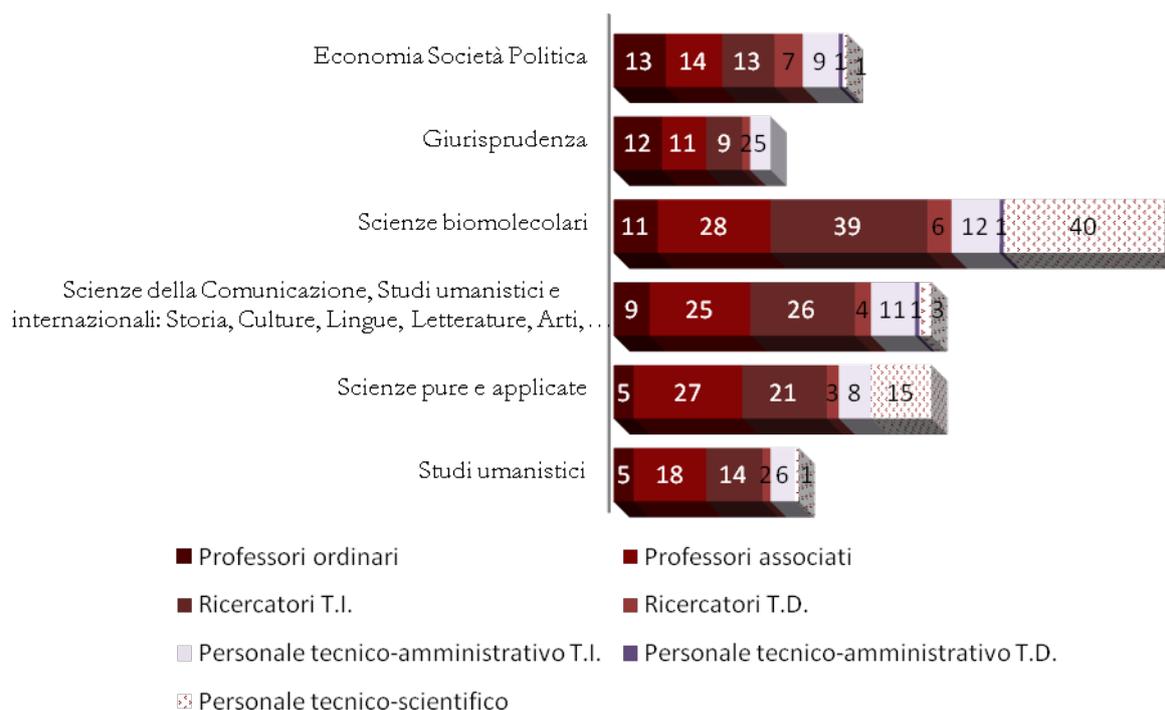
All'interno di ciascun Plesso opera un Responsabile di Plesso, che svolge le funzioni di Segretario amministrativo dei Dipartimenti ivi afferenti. Il Responsabile di Plesso è affiancato da uno o più Vice Responsabili di Plesso.

Pertanto, a decorrere dal 1° gennaio 2016, il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, è definito come negli schemi sotto riportati:





Al 31 dicembre 2016, nei Dipartimenti prestavano servizio le seguenti figure professionali (non vi figurano i 3 Segretari di Dipartimento, ciascuno dei quali è assegnato a due Dipartimenti, quali responsabili di Plesso):



3. I principali risultati raggiunti

Nelle attività svolta nel 2016, pur nel rispetto degli enormi vincoli imposti, si sono dati, attraverso l'attuazione di una serie di interventi, segnali di sviluppo.

I principali risultati ottenuti spingono ad un impegno sempre maggiore per far sì che l'Università di Urbino mantenga la sua posizione di rilievo nel contesto nazionale ed internazionale e sappia rapportarsi con la realtà esterna, integrandosi col sistema di valori in cui essa è stata, fin dalle sue origini, profondamente immersa.

In un quadro d'insieme si illustrano brevemente i risultati più significativi, rimandando ai paragrafi successivi ed agli allegati una declinazione più specifica dei singoli obiettivi strategici ed operativi.

Didattica e servizi agli studenti

Nell'area della formazione l'Ateneo nel corso del 2016 ha consolidato la sua offerta formativa, rimasta praticamente invariata.

Gli studenti, che sono costantemente al centro dell'attenzione dell'Ateneo, possono usufruire,



nella quasi totalità, di corsi erogati in modalità *blended learning* (v. *infra*).

Nel 2016, per la prima volta, sono state rese disponibili risorse per l'istituzione di 100 premi per gli studenti che abbiano conseguito i migliori risultati in termini di profitto.

Accanto alla qualità dei corsi di studio, che rappresentano l'obiettivo principale, sono proposte anche iniziative culturali di alto livello, che spaziano dal teatro alla musica, al fine di stimolare nei giovani l'amore per la bellezza e per la creatività.

La *performance* dell'organizzazione didattica viene rilevata attraverso la capacità da parte dell'Ateneo di adeguare la propria offerta formativa alle disposizioni ministeriali, nonché dall'efficienza con cui le attività didattiche vengono svolte.

È rilevante lo sforzo effettuato per migliorare l'efficienza dell'offerta formativa, come dimostrato dagli studenti che conseguono la laurea entro la durata prevista: nel 2016 si sono laureati 2.600 studenti, di cui circa il 55% in corso (cfr. media italiana: 48,8%)¹, mentre nel 2015 si erano laureati 2.361 studenti, di cui il 50,1% in corso (cfr. media italiana: 46,5%)¹: in particolare si sono laureati in corso il 54,94% degli studenti dei corsi di studio triennali (48,2% dato nazionale), il 64,51% degli studenti dei corsi di laurea magistrale (56,9% dato nazionale) e il 59,13% degli iscritti ai corsi magistrali a ciclo unico (36,5% dato nazionale). Il dato è sicuramente influenzato dal fatto che vari corsi di studio sono seguiti per lo più da studenti lavoratori. Proprio per questo motivo si ritiene il dato piuttosto incoraggiante. Del pari si rileva in positivo che i corsi di studio magistrali e magistrali a ciclo unico evidenziano come un ulteriore 21,5% degli studenti termini gli studi entro il primo anno fuori corso.

La capacità attrattiva dell'offerta formativa è dimostrata anche dalla percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori Regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2015/16 sono i seguenti:

- la percentuale di iscritti nei corsi di studio provenienti dall'estero è del 6,71% (media nazionale 4,9%²);
- la percentuale di immatricolati nei corsi di studio provenienti dall'estero è del 6,08% (media nazionale 4,87%³);
- la percentuale degli iscritti al I anno provenienti da altre regioni è pari al 53,55%.

L'**analisi del Nucleo di Valutazione** per l'anno accademico 2014/2015, contenuta nella *Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (d.lgs. 19/2012, artt. 12 e 14) per l'anno 2016* approvata nella riunione del 12 luglio 2016, alla quale si rinvia [[link](#)], mostra una buona valutazione dell'organizzazione dei servizi di supporto allo studio, basata sui seguenti **indicatori** individuati nelle linee guida ANVUR 2016 per la Relazione annuale dei Nuclei:

- adeguatezza dei servizi di segreteria dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva (rapporto personale tecnico-amministrativo-studenti, rapporto personale tecnico-amministrativo-docenti);
- adeguatezza dei tempi di svolgimento dei servizi dedicati agli studenti;
- qualità dei servizi generali o specifici a singoli gruppi di CdS;
- qualità dei servizi di orientamento e assistenza in ingresso;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza *in itinere*;

¹ A.S. 2016 - Fonte *AlmaLaurea*

² Fonte: Anagrafe nazionale studenti

³ Fonte: Anagrafe nazionale studenti



- presenza e qualità di servizi di assistenza per lo svolgimento di periodi di formazione all'estero e per la mobilità internazionale;
- presenza e qualità di servizi di orientamento in uscita.

A seguire i tempi di erogazione dei principali servizi di segreteria studenti:

- formalizzazione immatricolazione *on line*: tempo reale dal momento del pagamento;
- rilascio libretto universitario: 60 giorni;
- rilascio certificati: tempo reale;
- registrazione verbali *on line*: tempo reale;
- passaggi/trasferimenti: 2 giorni più eventuali valutazioni da parte delle commissioni didattiche e approvazione da parte dei Dipartimenti;
- rimborso tasse: 90 giorni.

Dall'analisi dei tempi di erogazione dei principali servizi agli studenti, nel 2016 il Nucleo di Valutazione ha espresso un giudizio positivo.

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

È stato profuso un notevole sforzo per potenziare l'orientamento attraverso attività mirate, come è dimostrato dal buon interesse e partecipazione suscitati.

Si rileva inoltre l'importante presenza, incardinata nell'Ufficio Orientamento, dello Sportello studenti diversamente abili, che ha il compito di svolgere attività di orientamento personalizzato, nonché un'attività di supporto per l'espletamento delle varie attività amministrative a favore di studenti che presentano disabilità.

Sono state consolidate le iniziative, già intraprese negli anni precedenti, volte a potenziare l'efficacia dei servizi *stage* e *placement* dell'Ateneo.

Per il servizio di orientamento e assistenza in uscita l'Ateneo ha messo a disposizione di tutti i laureati l'Ufficio *Stage e Job placement*.

Un *trend* positivo e di successo mostra peraltro il *Career Day*, dedicato al mondo del lavoro e all'orientamento post-laurea. I Corsi di studio maggiormente professionalizzanti organizzano anche incontri con gli ordini.

Per ciò che riguarda periodi di formazione all'estero e mobilità internazionale, l'Ateneo urbinato ha nel suo organico l'Ufficio Relazioni Internazionali, al quale nel 2016 erano assegnate due unità di personale. Tutti i corsi di studio hanno attivato convenzioni con atenei stranieri per attività di formazione all'estero e per mobilità internazionale, anche se sono pochi gli studenti che decidono di arricchire la propria formazione con periodi di soggiorno all'estero. Il Nucleo, pur rilevando la necessità di rafforzare i servizi dedicati agli studenti in un'ottica di continuo e necessario miglioramento, ha espresso un giudizio complessivamente positivo.

Il XIX Rapporto *AlmaLaurea sul Profilo dei laureati* (aprile 2017) ha coinvolto 2.503 laureati nel 2016 dell'Università di Urbino Carlo Bo. Si tratta di 1.520 di primo livello, 619 magistrali biennali e 324 a ciclo unico; i restanti sono laureati pre-riforma o del corso non riformato in Scienze della Formazione primaria.

*“L'87% dei laureati è soddisfatto del rapporto con il **corpo docente** e l'85% ritiene il **carico di studio** adeguato alla durata del corso. In merito alle **infrastrutture** messe a disposizione dall'Ateneo, 66 laureati su*



cento considerano le **aule** adeguate; più in generale, 89 laureati su cento si dichiarano soddisfatti dell'**esperienza universitaria** nel suo complesso”.

“Il 71% dei laureati sceglierebbe nuovamente lo stesso corso e lo stesso Ateneo, mentre il 5% si reinscriverebbe allo stesso Ateneo, ma cambiando corso”.

Il XIX Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati (aprile 2017) riporta i dati sulla condizione occupazionale, che ha riguardato complessivamente 4.438 laureati, che si concentrano sull'analisi delle *performance* dei laureati triennali e magistrali biennali usciti nel 2015 e contattati a un anno dal titolo e su quelle dei laureati magistrali biennali usciti nel 2011 e coinvolti dopo cinque anni.

L'indagine, che ha coinvolto 1.358 laureati triennali del 2015 dell'Università di Urbino Carlo Bo contattati a un anno dal titolo (nel 2016), evidenzia che, “isolando i laureati triennali che non si sono mai iscritti ad un corso di laurea magistrale (44%), il tasso di occupazione (si considerano occupati, seguendo la definizione adottata dall'Istat, anche quanti sono in formazione retribuita) è del 71%”, mentre la media nazionale si ferma al 68%. Il tasso “di disoccupazione (calcolato sulle forze di lavoro, cioè su coloro che sono già inseriti o intenzionati a inserirsi nel mercato del lavoro) è pari al 18%.

Il 26% degli occupati può contare su un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti), mentre il 10% svolge un'attività autonoma effettiva (liberi professionisti, lavoratori in proprio, imprenditori, ecc.).

I laureati magistrali biennali del 2015 contattati dopo un anno dal titolo sono 611, quelli del 2011 coinvolti a cinque anni sono 704. Ad un anno dalla laurea “il 65% dei laureati magistrali biennali è occupato (sono compresi anche coloro che sono in formazione retribuita). Il tasso di disoccupazione, calcolato sulle forze di lavoro, è pari al 23%. 28 occupati su cento possono contare su un contratto a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti), mentre il 18% svolge un'attività autonoma”.

“Il 49% ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che sta svolgendo”, contro il 48% del dato nazionale.

A cinque anni dalla laurea magistrale “l'82% dei laureati magistrali biennali è occupato. Il tasso di disoccupazione è pari all'11%. Gli occupati assunti con contratto a tempo indeterminato (compreso quello a tutele crescenti) sono il 47%, mentre svolge un lavoro autonomo il 16%”.

“57 laureati su cento ritengono la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che stanno svolgendo”, contro il 54% del dato nazionale.

Equilibrio finanziario

A quasi sette anni dall'entrata in vigore della legge n. 240/2010 si sta proseguendo il processo di rinnovamento dell'Ateneo. All'adeguamento dell'intera struttura organizzativa alla normativa di riferimento, che ha portato all'istituzione dei nuovi Dipartimenti con autonomia amministrativa e modificato la composizione degli organi di governo – Senato accademico e Consiglio di Amministrazione – è seguita la trasformazione della contabilità dal sistema finanziario al sistema economico-patrimoniale ed analitico che, come è noto, rappresenta non solo un mero cambiamento tecnico, ma porta con sé la necessità di un forte cambiamento di mentalità nell'assumere le decisioni strategiche e gestionali. Dal 1° gennaio 2013 l'Ateneo ha infatti adottato il sistema di contabilità economico-patrimoniale, come stabilito dalla legge n. 240/2010, in anticipo di un anno rispetto all'obbligo allora vigente. Dalla stessa data si è pertanto proceduto all'adozione del Bilancio unico di Ateneo. La nuova contabilità si è rafforzata con l'approvazione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, adottato con D.R. n. 276 ed in vigore dal 26 giugno 2013.



Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio relativo al 2016 è stato redatto, analogamente a quello del 2016, secondo lo schema di Conto economico per le Università di cui all'art. 3 ed allegato 1 del Decreto MIUR n. 19 del 14 gennaio 2014, attuativo della legge n. 240/2010.

Nel 2016 l'Ateneo ha perseguito una politica di rafforzamento patrimoniale, incrementando sia il patrimonio vincolato, che quello non vincolato. L'andamento economico, largamente positivo, si associa ad un rafforzamento finanziario-patrimoniale dell'Ateneo negli ultimi anni, come testimoniato anche dai principali indicatori.

Un buon risultato, indicativo dell'efficienza dei servizi e dell'efficacia delle politiche economico-finanziarie attuate dall'Ateneo, è stato ottenuto altresì con riguardo all'indice di tempestività dei pagamenti, un indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture il cui valore medio nell'anno 2016 è stato pari a -12,52. Si tratta di un indicatore definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo totale delle fatture, la cui unità di misura è in giorni. E' calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori (cioè la data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento in tesoreria) moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. Le modalità di calcolo dell'indicatore sono stabilite nell'art. 9, commi da 3 a 5, del D.P.C.M. 22/9/2014 "Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni", registrato in G.U. n. 265 del 14/11/2014. L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha provveduto all'elaborazione dell'indicatore di tempestività dei pagamenti anche in coerenza con i contenuti della circolare n. 3 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, del 14/01/2015.

I numeri del Bilancio consuntivo 2016 [\[link\]](#) dicono che l'Università di Urbino è in salute e si è ulteriormente rafforzata dal punto di vista economico e finanziario-patrimoniale. Ma lo dicono ancor di più le capacità e le competenze presenti nell'Ateneo, a livello centrale e nelle strutture dipartimentali. E' grazie a queste che possiamo guardare con fiducia al nostro futuro e al ruolo che possiamo giocare nel sistema nazionale degli Atenei.

Innovazione tecnologica

Significativi sono altresì i risultati che l'Ateneo sta ottenendo nell'ambito dell'**innovazione tecnologica** e della comunicazione dopo la realizzazione di un portale *web* d'Ateneo più rispondente agli *standard* internazionali e alle esigenze degli utenti (v. *infra*).

Sta continuando l'opera già intrapresa di **dematerializzazione**, con importanti benefici nella semplificazione delle procedure ed un notevole risparmio di ore di lavoro: l'Ateneo, per primo in Italia, utilizza una piattaforma digitale per la stipula dei contratti di insegnamento (v. *infra*).

Ricerca

Per quanto concerne le politiche rivolte a migliorare la *performance* nell'ambito della Ricerca, l'Ateneo nel 2016 ha finanziato 20 posizioni di *visiting professor* e cofinanziato 15 borse di dottorato Eureka.



Anche per il 2017 l'Ateneo ha previsto di investire in un sensibile incremento nel finanziamento della ricerca, dando un bel segnale nella direzione della riconosciuta importanza nel nostro Ateneo del capitale umano destinato alla ricerca, in attuazione delle linee strategiche assunte nel *Piano strategico 2016-2018*. I proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico (derivanti dall'attività di ricerca e di consulenza svolta e fornita dall'Ateneo su richiesta) erano previsti in aumento, come anche quelli da ricerche con finanziamenti competitivi (ricavi previsti per tutta l'attività di ricerca istituzionale finanziata da MIUR, UE, enti pubblici e privati sia italiani che internazionali a fronte della sottoscrizione di specifici contratti e convenzioni).

La strategia di sviluppo non potrà che far leva sulla valorizzazione delle risorse esistenti e su investimenti in nuovo capitale intellettuale, specie per quanto riguarda il personale (avanzamenti di carriera, stabilizzazione rapporti a termine ecc.), mediante un efficace utilizzo dei punti organico residui del 2016 e di quelli assegnati nel 2017.

Terza missione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo rappresenta senza alcun dubbio la più importante infrastruttura culturale, formativa e di ricerca del territorio ed in quanto tale essa rappresenta il principale soggetto di produzione e promozione di sapere. Il rapporto Università-territorio si basa sulla costante ricerca delle modalità più efficaci per conseguire l'obiettivo di reciproca valorizzazione nell'intento di produrre tale sapere e di accrescere il benessere sociale.

L'Ateneo svolge una funzione di servizio rispetto al territorio ed è attore strategico dello sviluppo del territorio. Esso intende potenziare sempre più questo ruolo, facilitando il trasferimento della conoscenza scientifica verso le attività sociali ed imprenditoriali, migliorando il raccordo tra formazione universitaria e mondo del lavoro, coordinando il polo universitario con altri centri culturali regionali e locali per promuovere un'alta qualità dello sviluppo locale, rispondendo alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa anche nella prospettiva europea. La diffusione delle conoscenze scientifiche e delle applicazioni che ne discendono ed il miglioramento del livello della formazione concorrono a rendere più dinamico ed aperto il territorio; questo nel suo complesso coglie l'importanza dell'Università come struttura fondamentale per uno sviluppo di qualità. Da parte sua l'Università non può non riconoscere la dinamicità di un territorio che ha saputo raggiungere importanti traguardi sociali ed economici, visibili in ambito nazionale ed internazionale.

Un nuovo impulso ed un segnale importante è stato dato dal Rettore che, appena insediato, ha nominato un Prorettore alle Attività di Terza missione, un obiettivo ed un'opportunità di responsabilità sociale che gli Atenei hanno con merito aggiunto a quello della Formazione e a quello della Ricerca.

Anche nel 2016 l'Ateneo ha mantenuto e consolidato il proprio rapporto con il territorio, nella consapevolezza che solo da una proficua interazione, rispettosa delle rispettive autonomie, possa derivare la crescita sociale ed economica di un territorio che intende inserirsi in un ambiente dinamico, in continua evoluzione ed aperto a stimoli nazionali ed internazionali. E per tali motivi esso ha sempre risposto alle richieste espresse dal territorio attraverso gli Enti, le organizzazioni e le associazioni più rappresentative, sia per quanto riguarda le attività formative sia per quanto



concerne la necessità di implementare progetti di ricerca e di innovazione delle imprese, dei prodotti e dei servizi. Nel 2016 l'Università di Urbino è stata coinvolta in numerose attività definite di “terza missione” inerenti il rapporto con le imprese, le amministrazioni, gli enti e le comunità locali. Tali attività hanno riguardato studi e ricerche, formazione alle imprese e pubbliche amministrazioni e attività di divulgazione culturale, che si è tradotta in una ricchissima varietà di convegni, seminari, dibattiti pubblici a cui i Dipartimenti, i singoli docenti ma anche il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo hanno preso parte.

L'attenzione che l'Ateneo sta dimostrando in questo settore emerge anche da un'indagine, promossa dall'*Osservatorio Socialis* e condotta su 82 atenei italiani tra gennaio e marzo 2017, che si è focalizzata sulla comunicazione *online* dei contenuti della Terza missione attraverso l'analisi dei siti *internet* delle università prese in esame. Il *web* è infatti uno dei principali canali di informazione che gli atenei utilizzano per la comunicazione interna e soprattutto per quella esterna, per dialogare con studenti, istituzioni, territorio. Solo 8 atenei, tra cui l'Ateneo di Urbino, sugli 82 censiti (meno del 10%) promuovono e comunicano la propria “Terza missione” e presentano nella propria *homepage* un'apposita sezione che ne riguarda lo scopo e lo spirito: l'Ateneo dimostra così di considerare una grande opportunità la diffusione del proprio impegno di trasferire conoscenze, relazione, servizio dall'università al resto della società.

Posizionamento dell'Ateneo

In seguito alla partecipazione ai *rankings* di QS, nel 2015 l'Ateneo era stato invitato a partecipare ai *rankings* del *Times of Higher Education*, cosa mai avvenuta in passato. A seguito di ciò, nel 2016 l'Università di Urbino è risultata tra i migliori 500 Atenei al mondo nella classifica del *Times of Higher Education*, divenuta negli anni punto di riferimento a livello internazionale. Gli Atenei italiani inclusi nel 2016 sono solo 34 ed Urbino rientra nella fascia compresa tra la quattrocentesima e la cinquecentesima posizione. Il *magazine* inglese sottolinea così l'importanza di tale riconoscimento: “questo è il dodicesimo anno che il *Times of Higher Education* pubblica la classifica delle migliori Università del mondo, applicando criteri rigorosi nella valutazione delle *mission* chiave degli Atenei: insegnamento, ricerca, trasferimento della conoscenza e dimensione internazionale. I risultati sono utilizzati per orientare le scelte degli studenti e delle loro famiglie, del mondo accademico, dei governi. Per l'Università di Urbino Carlo Bo essere inserita tra le 500 migliori Università del mondo è sicuramente un notevole risultato che merita di essere celebrato”. L'esito è tanto più rilevante se si considera che soltanto in Europa sono 4.000 gli Atenei, e che per arrivare al documento definitivo sono state analizzate 11 milioni di pubblicazioni scientifiche e sottoposte 11.000 schede di valutazione ai docenti.

Le Università in Europa sono 4.000, mentre i *College* statunitensi 3.500. A questi dati vanno aggiunti i numeri degli altri continenti. Collocarsi nella fascia compresa tra la quattrocentesima e la cinquecentesima posizione (in questo *range* la graduatoria è a pari merito) rappresenta per Urbino una *performance* di grande valore in un contesto internazionale nel quale alcuni Atenei dispongono di un *budget* pari al 56% di tutto il Fondo di Finanziamento Ordinario nazionale.

Valorizzazione delle risorse

Nel 2016 è stata portata a termine la seconda indagine sul Benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo. Tra le altre iniziative si segnalano l'istituzione di uno Sportello di ascolto, l'introduzione della figura del consigliere di fiducia e la creazione di un'attività di



counseling psicologico a favore degli studenti, insieme ad una sala di lettura per studenti con disabilità sensoriali (v. *infra*).

Il *Piano integrato 2016-2018* è stato predisposto prestando una particolare attenzione a conciliare l'esigenza di semplificazione espressa dall'Ateneo con la complessità della normativa e gli adempimenti richiesti dall'ANVUR e dall'ANAC. E' stato approvato dal Consiglio di Amministrazione ed adottato con Decreto Rettorale.

Come specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 2 luglio 2015, anche nel 2016 l'Ateneo ha ritenuto opportuno legare la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ai meccanismi di misurazione e valutazione, ai quali l'Ateneo stesso è soggetto, da parte degli organismi esterni quali ad esempio Ministero e ANVUR. È stato quindi confermato l'insieme di indicatori, scelti in via sperimentale, da utilizzare per la valutazione dei processi 'core' di Ateneo: l'indice di sostenibilità della spesa per il personale, l'indice di indebitamento, l'efficacia dei canali *web* in termini di numero di accessi, la rilevazione dei *likers* sul profilo *Facebook* dell'Ateneo, la percentuale di studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti, il tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dal conseguimento del titolo, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) di Ateneo, l'indice di tempestività dei pagamenti.

Il valore assunto dagli indicatori individuati, per l'anno 2016, riportato nella tabella che segue, è stato utilizzato come valore parte di una serie storica da costruire progressivamente. Tali valori sono stati utilizzati per una parte della valutazione del Dirigente e dei titolari di incarichi di responsabilità.

	<i>TARGET 2016</i>	INDICATORE DI PERFORMANCE
Sostenibilità della spesa per il personale	< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%
Indice di indebitamento	< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%
Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di numero di accessi	12 milioni di visualizzazioni di pagina del sito <i>web</i> istituzionale	≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80%
Rilevazione <i>likers</i> sul profilo <i>Facebook</i> dell'Ateneo	Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2015	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di <i>AlmaLaurea</i>	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%



	<i>TARGET 2016</i>	<i>INDICATORE DI PERFORMANCE</i>
ISEF Ateneo	Superiore all'1%	$\geq 1,05 = 100\%$ $\geq 1 = 90\%$ $< 1 = 0\%$
Indice annuale di tempestività dei pagamenti	Indice annuale non superiore a 30 giorni	≤ 15 giorni di ritardo = 100% >15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo = 0%

Anche il Nucleo di Valutazione ha valutato positivamente il collegamento tra *performance* individuale e *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, considerando che il legame tra la *performance* individuale, la strategia complessiva dell'ente e la programmazione economico-finanziaria, contribuirà ad evitare che, a fronte di indicatori non soddisfacenti della *performance* generale dell'Ateneo, possano verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale.

Si è rispettata inoltre l'esigenza manifestata di semplificare e snellire la Relazione sulla *performance 2015* (precedente ciclo della *performance*).

4. Le criticità e le opportunità

Nella presente Relazione si riporta una rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti in termini di prodotti ottenuti e/o di benefici in ossequio alle finalità generali di sviluppo e di adeguamento dell'Ateneo all'assetto di altre istituzioni universitarie analoghe e di contenimento della spesa pubblica.

Eventuali leggeri scostamenti rispetto a quanto progettato nel *Piano integrato 2016-18* sono dovuti a fattori contingenti ed imprevedibili e ad altri interventi legislativi e normativi che hanno comportato l'esigenza di riorientare le azioni o le risorse, sia umane sia finanziarie, su attività non programmate in fase di assegnazione degli obiettivi.

Alla generale crisi dell'economia nazionale è invece dovuta l'impossibilità di potenziare le fonti di finanziamento alternative al Fondo di Finanziamento ordinario.

Criticità

Equilibrio finanziario

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

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



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

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

Per questi motivi l'Ateneo, pur nella prospettiva di conquistare spazio per azioni di investimento e riallocazione di risorse in coerenza con le esigenze di attuazione e sviluppo di una offerta formativa sostenibile, non allenterà minimamente la tensione che lo ha fin qui caratterizzato in termini di rigore finanziario. Ponendo particolare attenzione ai parametri utilizzati per la valutazione dei risultati ed indirizzando le proprie strategie al continuo miglioramento degli indicatori utilizzati dal MIUR, l'Ateneo dovrà perseguire l'obiettivo di aumentare l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuito.

Tutte le componenti dell'Ateneo sono consapevoli del percorso intrapreso e dell'impegno, della continuità e della dedizione richiesti per far crescere la ricerca, la qualità della didattica, l'internazionalizzazione, i servizi agli studenti. L'Ateneo potrà guardare al suo futuro con fiducia e orgoglio solo se saprà accettare responsabilmente, come comunità coesa e consapevole, la sfida del cambiamento.

Risorse logistiche ed immobiliari

Gli interventi attuati negli ultimi anni dall'Ateneo per perseguire obiettivi di efficienza e razionalizzazione della spesa hanno consentito di ritrovare un equilibrio economico, ma hanno anche comportato un sostanziale blocco di tutte le spese, comprese quelle rivolte a migliorare le strutture. Rimangono ancora, pertanto, alcuni importanti problemi da affrontare, come la possibilità di effettuare una soddisfacente politica di manutenzione, la ristrutturazione e, in alcuni casi, anche l'adeguamento normativo del notevole patrimonio immobiliare architettonico di proprietà dell'Ateneo di Urbino, la necessità di proseguire con il programma di alienazioni del patrimonio non più funzionale al fine istituzionale dell'ente e la riduzione progressiva dei fitti passivi. Tutti dati e problemi che si devono tuttavia comunque collocare in un assunto che permette di affermare come sostanzialmente la realtà urbinata rappresenti un'unicità rispetto al contesto territoriale in cui si colloca, con la sua capacità di accogliere in modo ampiamente soddisfacente gli studenti (vedi l'elevato numero di posti letto presso i collegi) ed il ruolo innegabile di valorizzazione della città di Urbino.

Nel 2016 sono stati realizzati diversi lavori di messa in sicurezza, monitoraggi ambientali, analisi varie e la manutenzione degli impianti antincendio.

Pur avendo lavorato alacremente alla progettazione del nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo, nel corso della quale si è provveduto a dare inizio alle attività necessarie al trasferimento del polo umanistico a San Girolamo, non è ancora possibile utilizzare la struttura. Il trasferimento del polo umanistico a San Girolamo, con prevedibile accorpamento delle molte biblioteche storicamente afferenti agli istituti, porterà ad



una indubbia razionalizzazione dell'organizzazione e della gestione dei servizi bibliotecari. Superata la fase di progettazione, le attività di trasferimento del personale e dei servizi del polo bibliotecario umanistico saranno adeguatamente seguite e supportate fino alla completa realizzazione.

Per una sintesi di quanto realizzato *v. infra*.

Risorse umane

Importante è la situazione relativa alle risorse umane, per quanto riguarda sia il personale docente sia quello tecnico-amministrativo. Incombe pesantemente su questo problema il contesto nel quale si trova oggi a vivere il sistema universitario nazionale, sul quale si riverberano in misura particolarmente intensa le conseguenze delle difficoltà economiche del paese e la crisi della finanza pubblica.

Il rigore nella spesa ed il processo di contenimento, effetto della politica di risanamento finanziario energicamente perseguita negli scorsi anni e dei sempre più stringenti vincoli normativi rispetto alla possibilità di procedere ad assunzioni ed inserimenti, non hanno potuto essere governati se non marginalmente all'insegna della razionalizzazione. Ciò ha progressivamente ridotto negli scorsi anni la consistenza del personale di ruolo dell'Università ed ha impedito la possibilità di predisporre politiche di reclutamento finalizzate a sostenere i programmi dell'Ateneo, determinando un impoverimento del capitale umano che ha condizionato la possibilità di assecondare le politiche di rilancio e sviluppo ed ha determinato situazioni non ottimali di distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo.

Il personale docente e ricercatore di ruolo a tempo indeterminato e determinato (-12% dal 2012 al 2016) mostra complessivamente una composizione abbastanza equilibrata tra le tre fasce, ma tra i singoli Dipartimenti si evidenziano situazioni differenziate. Ove si prenda a riferimento l'anno 2002, nel quale il corpo docente ha raggiunto il suo numero massimo, il calo nel numero di professori e ricercatori di ruolo a tempo indeterminato e determinato è stato di 189 unità (circa il 36,9% del corpo docente del 2002). Inoltre poco si è potuto fare per dare maggiore spazio ai ricercatori a tempo determinato di tipo a) e b), il cui numero è rimasto pressoché costante e la cui politica assunzionale appare particolarmente cruciale.

La riduzione osservata inoltre è anche il risultato della impossibilità di utilizzare il *turn over* in modo coerente con le esigenze dell'offerta formativa.

Dopo anni di forte calo numerico del personale, nel 2016 si è tuttavia avuta una flessione totale più contenuta (-1%, rispetto a -3,8% del 2015), con dinamiche diverse che hanno caratterizzato il personale docente (ridottosi dell'1,2% rispetto al 2015 e con un incremento dell'1,4% del peso percentuale dei professori associati, dovuto sia al maggior utilizzo dei punti organico per questa categoria sia alle più numerose cessazioni che hanno caratterizzato nel 2016 i professori ordinari rispetto alle altre categorie) e il personale T.A., che si è ridotto solo dello 0,5%. Il peso percentuale della componente docente di ruolo sul totale del personale continua quindi a scendere, portandosi al 47,8%.

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente e ricercatore nel quinquennio 2012-2016:

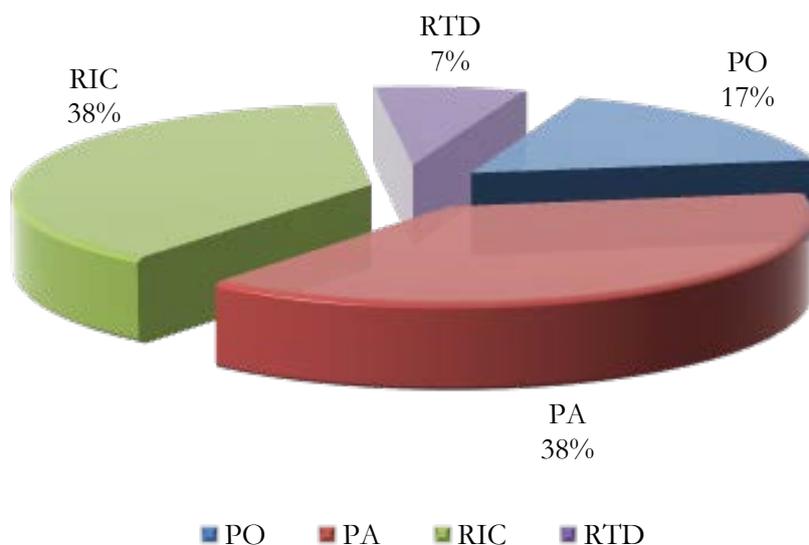


Personale docente suddiviso per fascia dal 2012 al 2016 (al 31 dicembre)

	PO	PA	RTI	RTD	Assistenti	Totale
2012	73	104	171	19	1	368
2013	69	104	164	22	1	360
2014	65	104	155	22	1	347
2015	64	120	134	10	/	328
2016	55	123	122	24	/	324

Fonte: Miur-Cineca (<http://cercauniversita.cineca.it>)

Ripartizione percentuale personale docente e ricercatore a tempo indeterminato e determinato - Anno 2016



Nello stesso periodo 2012-2016 il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. con contratto a tempo indeterminato si è ridotto di 8 unità, raggiungendo il numero di 353 unità. Rispetto al 2001, anno in cui il personale tecnico-amministrativo aveva raggiunto il suo numero massimo, la riduzione è stata di 80 unità (il 18,47% del valore del 2001). Tale riduzione ha probabilmente contribuito ad acuire la sua disomogenea allocazione all'interno dell'Ateneo e in qualche caso può aver inciso anche sulla qualità del servizio offerto.

Nella tabelle seguente viene riportato l'andamento del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. di ruolo nel quinquennio 2012-2015 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.



Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2012	Personale in servizio al 31/12/2013	Personale in servizio al 31/12/2014	Personale in servizio al 31/12/2015
Categoria B area amministrativa	38	39	39	40
Categoria B area servizi generali e tecnici	55	56	54	52
Categoria B totali	93	95	93	92
Categoria C area amministrativa	104	107	103	102
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	74	75	73	70
Categoria C area biblioteche	17	19	18	18
Categoria C totali	195	201	194	192
Categoria D area amministrativo-gestionale	31	32	35	32
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	15	16	15	15
Categoria D area biblioteche	4	4	4	5
Categoria D totali	50	52	54	52
Categoria EP area amministrativo-gestionale	3	3	4	4
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	4	4	4	4
Categoria EP area biblioteche	0	0	0	0
Categoria EP totali	7	7	8	8
TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	345	355	349	342
Personale dirigente	1	1	0	1
TOTALE GENERALE	346	356	349	343
Personale C.E.L.	15	14	12	12
TOTALE GENERALE	361	370	361	355

Come già sopra riportato, alla data del 31/12/2016 il personale dell'Ateneo è pari a 341 unità a tempo indeterminato, di cui 1 unità dirigenziale, e 17 unità a tempo determinato, di cui 1 unità dirigenziale (Direttore generale).

Categorie ed aree funzionali	Personale a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine	Personale a tempo determinato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine
Categoria B area amministrativa	43	15	28	0	0	0
Categoria B area servizi generali e tecnici	51	37	14	0	0	0
Categoria B totali	94	52	42	0	0	0
Categoria C area amministrativa	103	31	72	5	0	5
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	68	41	27	6	5	1



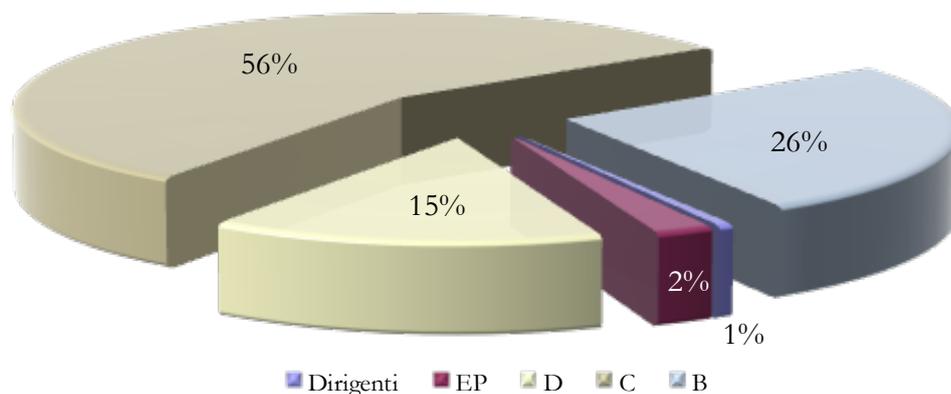
Categorie ed aree funzionali	Personale a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine	Personale a tempo determinato in servizio al 31/12/2016	Di cui maschi	Di cui femmine
Categoria C area biblioteche	17	6	11	1	0	1
Categoria C totali	188	78	110	12	5	7
Categoria D area amministrativo-gestionale	32	9	23	1	0	1
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	13	9	4	3	1	2
Categoria D area biblioteche	5	2	3	0	0	0
Categoria D totali	50	20	30	4	1	3
Categoria EP area amministrativo-gestionale	4	2	2	0	0	0
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	4	0	0	0	0
Categoria EP area biblioteche	0	0	0	0		
Categoria EP totali	8	6	2	0	0	0
TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	340	156	184	16	6	10
Personale dirigente	1	1	0	1	1	0
TOTALE GENERALE	341	157	184	17	7	10
Personale C.E.L.	12	5	7	27	3	24
Lettori di scambio	0	0	0	1	0	1
TOTALE GENERALE	353	162	191	45	10	35

NOTE: Nella categoria EP rilevata anche una unità di Cat. D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati alla quale sono state affidate fino al 31.12.2016 mansioni superiori di Cat. EP.

Nel 2016 il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato è ripartito nelle diverse categorie secondo le seguenti percentuali:

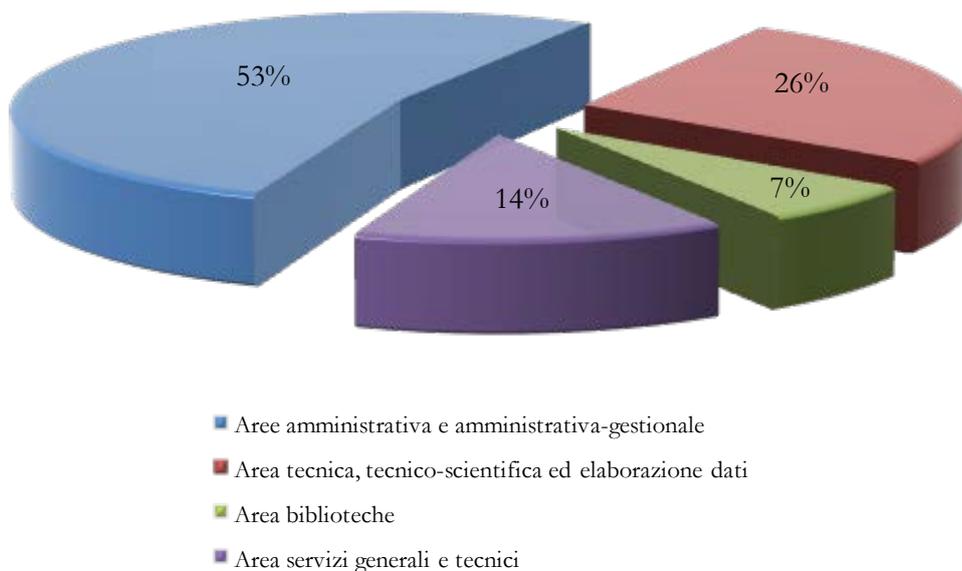


Ripartizione percentuale PTA a tempo indeterminato e determinato - Anno 2016



Di seguito la distribuzione del personale nelle singole aree:

Ripartizione percentuale nelle aree funzionali del personale dirigente e TA a tempo indeterminato e determinato Anno 2016





L'Ateneo ha iniziato ad adottare politiche attive di sviluppo o consolidamento del capitale umano, giungendo ad un livello dimensionale che, se lo caratterizza per indicatori pari o migliori della media nazionale (ad esempio: personale TA/studenti; personale TA/docenti), rappresenta comunque una soglia critica per la tutela della qualità dei servizi, della motivazione e del clima organizzativo.

Dal Bilancio consuntivo relativo al 2016 traspare sicuramente il rilevante sforzo di ottimizzazione e razionalizzazione dell'uso delle risorse umane, finanziarie e materiali da sempre perseguito. Tra le criticità tuttavia permangono, nonostante gli effetti dei prodromi di sviluppo contenuti nella ripresa della politica assunzionale avviata nel 2015, l'utilizzo ancora parziale del *turnover* e le assegnazioni di risorse destinate alle progressioni di carriera interne (bandi per associati e ordinari aventi l'abilitazione nazionale, stabilizzazione precari del personale T.A.), all'assunzione di personale esterno e di nuovi ricercatori a T.D., con contratto di tipo a) oppure b).

Nell'anno accademico 2015-2016 il numero degli studenti iscritti è pari a 14.475 (Fonte: ANS – Rilevazioni del 13/09/2017) ed il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2016 (compreso il personale a tempo determinato, il dirigente e il direttore generale) è di 358 unità. Il rapporto è perciò quasi 0,024: ciò significa che ogni 100 studenti ci sono meno di tre unità di personale tecnico-amministrativo. Al 31 dicembre 2016 il numero di docenti è pari a 324 unità, ne consegue che per ogni docente è presente circa 1 unità di personale tecnico amministrativo (rapporto 0,90).

In relazione all'adeguatezza dei servizi dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva, si dà evidenza del rapporto tecnici-amministrativi/studenti anche considerando solo quella parte di personale direttamente impiegato per i servizi dedicati agli studenti. A tal fine, si è considerato il personale, a tempo indeterminato ed a tempo determinato, afferente alle Biblioteche (33 unità), il personale impiegato nelle Segreterie studenti (30 unità) ed il personale che si occupa dei servizi amministrativi nei Plessi e nelle strutture didattiche (119 unità), per un totale complessivo di 182 persone. Ne deriva che il rapporto è pari a 0,013 e che per ogni 100 studenti è disponibile poco più di una unità di personale tecnico-amministrativo.

Opportunità

Nel 2016 l'Ateneo ha adottato il suo primo *Piano strategico* e si è posto con forza lo specifico obiettivo di realizzare un più efficace coordinamento tra il processo di programmazione strategica, gli strumenti valutativi presenti nel sistema AVA (per quanto riguarda la componente accademica) e la definizione del *Piano integrato*, allo scopo di garantire una maggiore coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento delle prestazioni attese (per quanto riguarda la componente dirigenziale e tecnico-amministrativa) nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Una notevole opportunità è venuta anche dalla *Programmazione triennale delle Università per il triennio 2016-2018*. L'art. 1-ter del DL 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005, n. 43 prevede che le Università, anche al fine di perseguire l'efficienza e qualità dei servizi offerti, adottino programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del MIUR. Nel 2016 il Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica ha fissato le linee generali



di indirizzo e gli obiettivi della programmazione delle Università per il triennio 2016-2018, nonché gli indicatori ed i parametri per il monitoraggio e la valutazione, al fine di incentivare la programmazione autonoma delle Università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati.

Essa ha permesso all'Ateneo di predisporre un programma che consente di puntare sull'inserimento di docenti giovani e di spessore internazionale e di realizzare un progetto sperimentale di Ateneo orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente.

Come richiesto a ciascun Ateneo, ai fini del perseguimento dell'obiettivo D ("Valorizzazione dell'autonomia responsabile") previsto dal DM 635/2016, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha inoltre individuato due gruppi e due indicatori, uno per ciascun gruppo, scelti tra quelli riportati nell'allegato 2 al DM 635/2016, relativi alla qualità dell'ambiente della ricerca (gruppo 1), alla qualità della didattica (gruppo 2) ed alle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza la realizzazione dei progetti predisposti ed il miglioramento degli indicatori selezionati ed intende adottare tutte le misure ed iniziative necessarie, per la cui attuazione è richiesto il contributo di tutti gli attori coinvolti a vario titolo.

Dal 24 al 28 ottobre 2016 si è svolta la visita della Commissione di Esperti della Valutazione (CEV) prescelta dall'ANVUR ai fini dell'accreditamento periodico della sede e dei CdS, una fase di valutazione che l'Ateneo, in tutte le sue componenti, ha vissuto ed interpretato quale opportunità di confronto e stimolo per il miglioramento del sistema AQ. L'Ateneo è ora impegnato ad individuare e mettere in atto azioni di miglioramento per risolvere le segnalazioni e raccomandazioni individuate dalla CEV.

La visita è stata occasione per la CEV per conoscere il contesto in cui si colloca l'Ateneo, approfondire le linee strategiche e gli obiettivi della *governance* e le sue ricadute su Dipartimenti e Corsi di Studio, nonché le modalità con cui gestisce il Sistema di Assicurazione della Qualità. Gli incontri che si sono svolti durante la visita *in loco* con il Rettore, gli Organi di Governo, i docenti, il personale amministrativo e gli studenti hanno dato modo di ampliare l'attenzione nei confronti dei processi di Assicurazione della Qualità che l'Ateneo sta ponendo in essere ed aumentare la consapevolezza che questi rappresentano in concreto uno strumento di miglioramento della didattica e della ricerca.

La CEV ha apprezzato alcune operazioni di razionalizzazione, che hanno condotto alla stabilità di bilancio, alla riorganizzazione dei Dipartimenti e ad un'offerta formativa apprezzata dagli studenti, come risulta dall'aumento delle immatricolazioni.

La Commissione ha colto la piena disponibilità di tutte le componenti coinvolte ed ha individuato aspetti positivi ed aree di miglioramento nella didattica e nella ricerca, fornendo raccomandazioni preziose che consentiranno di migliorare la *performance* dell'Ateneo.

L'Ateneo intende incentivare la politica della qualità e del merito, favorire il collegamento istituzionale tra valutazione ed attribuzione delle risorse destinate alla ricerca, evitare improduttive parcellizzazioni dell'offerta formativa, individuare aree e settori di eccellenza o, al contrario, settori deboli da rafforzare: tale processo permetterà all'Ateneo di accrescere la capacità di attrazione dell'offerta formativa in un circolo virtuoso di cui beneficeranno "*in primis*" gli studenti. La qualità nell'erogazione della didattica è un valore imprescindibile ed obiettivo primario dell'azione di Ateneo, in quanto settore fondamentale per lo sviluppo del capitale umano delle giovani generazioni e per la crescita competitiva del territorio; i risultati saranno



dipendenti dalla disponibilità di strumenti necessari al raggiungimento ed al miglioramento delle attività di formazione.

Tra gli elementi molto apprezzati dalla CEV vi sono stati la notevole competenza e motivazione, nonché l'approccio manageriale e di *problem solving* e l'elevato livello dei servizi assicurato dal personale tecnico-amministrativo a supporto delle attività accademiche, in particolare nell'assistenza agli studenti. Un'efficace politica per la qualità incentrata sul miglioramento continuo non può infatti prescindere da una organizzazione delle attività amministrative e di servizio orientata in tal senso.

A questo riguardo l'Università di Urbino Carlo Bo si è impegnata, anche nel documento di Politica per la Qualità, a promuovere e favorire una sempre più attiva ed armonica collaborazione fra personale docente, personale tecnico-amministrativo e componente studentesca, soprattutto all'interno degli organismi preposti al monitoraggio e controllo dei processi di AQ, sia attraverso un dialogo continuo e costruttivo sia attraverso una specifica attività di formazione rivolta a tutto il personale in merito agli obiettivi ed alle procedure che costituiscono il sistema AVA.

Nello stesso documento si prevede che il ruolo del personale tecnico-amministrativo sia sempre più valorizzato ed incentivato al fine di creare una struttura amministrativa e tecnica di sostegno e supporto alle attività didattiche, di ricerca e di servizio agli studenti ben preparata e coerente con gli obiettivi di qualità fissati dall'Ateneo. Particolare attenzione sarà rivolta alle figure più giovani, in termini sia anagrafici sia di anzianità di servizio, le quali necessitano di un adeguato supporto per comprendere al meglio gli obiettivi e le specificità del progetto di formazione universitaria dell'Ateneo Carlo Bo in un'ottica di miglioramento continuo dei processi di assicurazione della qualità.

Come già accennato, il Bilancio consuntivo 2016 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo in grado di favorire un percorso di sviluppo. Si potrà pertanto insistere nelle scelte strategiche perseguite, che vanno nella direzione di creare le condizioni per effettuare gli investimenti immobiliari necessari; investire risorse nella ricerca e nelle attrezzature scientifiche; gestire in modo più adeguato e produttivo di valore le strutture e gli *asset* dell'Ateneo, anche riallocando spazi e risorse; semplificare le normative e i regolamenti interni, riducendo gli adempimenti burocratici e liberando risorse da utilizzare in modo più efficace ed efficiente.

L'obiettivo strategico dell'Ateneo è quello di garantire la salvaguardia dei servizi offerti e della loro qualità (per quanto riguarda sia la didattica sia la ricerca e la realizzazione di opere tese a migliorare il grado di fruibilità delle varie sedi) e di accrescere il ruolo dell'Ateneo come interlocutore privilegiato nei rapporti con tutti i soggetti pubblici e privati del territorio. Pur se nella parte dei costi si ha cura di continuare nell'azione di razionalizzazione, soprattutto in ossequio alle varie norme di contenimento della spesa pubblica, si intende tener conto del mantenimento di un adeguato livello di servizi per gli studenti e della realizzazione delle opere di edilizia, tendenti a migliorare il grado di fruibilità delle sedi.

Occorre ovviamente continuare in questo percorso virtuoso intrapreso dall'Ateneo, attraverso un'azione di monitoraggio continuo non solo sulla misura degli indicatori, ma anche e soprattutto sulle variabili in base alle quali sono calcolate le risorse finanziarie assegnate dal Ministero con l'FFO, in modo da accrescere ulteriormente la quota assegnata, rendendola finalmente adeguata rispetto alla storia e alle caratteristiche dell'Ateneo.

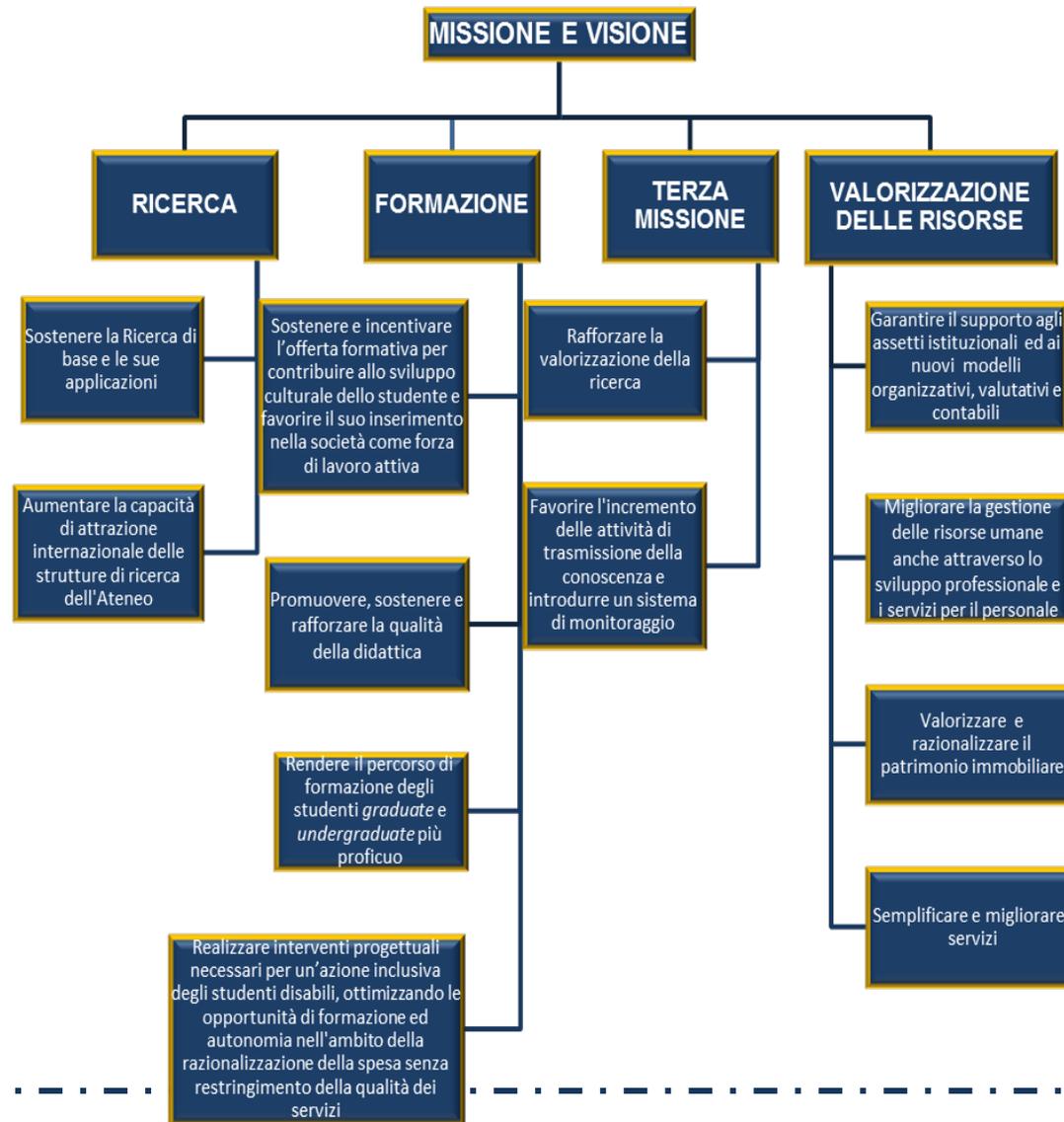


5. Obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

5.1 L'albero della *performance*

L'albero della *performance* è la mappa logica che rappresenta graficamente il rapporto tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). Lo schema rappresenta il disegno strategico complessivo coerente con il mandato istituzionale e la missione e fornisce una rappresentazione articolata, completa e integrata della *performance* dell'Amministrazione. In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale ed alla missione, articolati in aree strategiche declinate in più obiettivi strategici programmati su base triennale. Pertanto esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'Ateneo.

Di seguito si riporta l'albero della *performance* dell'Ateneo fino al livello relativo agli obiettivi strategici. Per ogni singola area strategica, intesa quale macro-ambito di intervento, sono presentati in veste grafica gli indirizzi generali dell'Ateneo, declinati negli obiettivi strategici che hanno sotteso agli obiettivi operativi di natura gestionale:



PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA



5.2 Obiettivi strategici

Il *Piano strategico 2016-2018* ha delineato i principali obiettivi strategici dell'Ateneo nel medio periodo, organizzati attorno alle principali funzioni dell'Ateneo quali ricerca, didattica, terza missione, internazionalizzazione, servizi, oltre alla logistica ed alla gestione e valorizzazione delle risorse. Essi definiscono gli indirizzi di sviluppo della struttura tecnico-gestionale in una prospettiva di medio termine nella quale collocare sia i piani di potenziamento e sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.

Gli obiettivi strategici ed i relativi indicatori sono stati definiti considerando anche quelli del sistema universitario fissati dal MIUR. Tale scelta ha permesso di legare direttamente gli obiettivi strategici ed operativi al fabbisogno espresso dagli *stakeholders* dell'Ateneo, soprattutto esterni, tra i quali i più importanti sono certamente gli studenti, che rappresentano i clienti del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare *stakeholder* è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente-studente, il cui coinvolgimento nelle attività decisionali dell'Ateneo è assicurato sia attraverso la previsione statutaria di uno specifico organo di rappresentanza, il Consiglio degli Studenti, sia grazie alla partecipazione attraverso i propri rappresentanti in ciascuno dei due principali organi decisionali dell'Università, il Consiglio di Amministrazione ed il Senato accademico e negli organi di valutazione. Ogni anno vengono inoltre svolte indagini per conoscere le opinioni degli studenti frequentanti sulla docenza, sull'organizzazione e sulle strutture dell'Università, al fine di individuare i fattori che facilitano od ostacolano l'apprendimento da parte degli studenti stessi, sia in termini di svolgimento dell'attività didattica sia con riguardo alle condizioni logistiche in cui la stessa si compie.

Le modalità utilizzate dall'Ateneo per rilevare le necessità della collettività e degli altri *stakeholders* esterni si sono concretizzate anche negli incontri periodici del Tavolo di consultazione istituito ai sensi dell'art. 25 dello Statuto.

Nel 2016 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha conseguito nell'ambito dei servizi legati alle aree strategiche individuate nel *Piano integrato 2016-2018* (Didattica, Ricerca, Terza missione, Valorizzazione delle risorse) buoni risultati, essenziali al mantenimento e allo sviluppo delle missioni dell'Ateneo, privilegiando un approccio per processi e quindi trasversale all'articolazione amministrativa. Gli obiettivi sottesi erano stati definiti in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria, con le priorità politiche dell'Amministrazione e con i bisogni e le aspettative degli *stakeholders*.

In un quadro d'insieme si illustrano i risultati più significativi, che rendono conto in parte di quanto realizzato tramite la declinazione più specifica dei singoli obiettivi operativi individuali assegnati ai titolari di posizioni organizzative.

Area strategica: Formazione

Informazione ed innovazione servizi agli studenti

L'Ateneo ha sempre svolto un ruolo di primo piano nell'innovazione del sistema universitario italiano, nel miglioramento dei servizi agli studenti, nella gestione della qualità e nella dematerializzazione dei processi. E' stato tra i primi atenei italiani a dotarsi di un sistema di



gestione della qualità certificato ISO-9001, scaturito dall'esperienza *Campus One*. E' stato il primo Ateneo italiano a dotarsi di un regolamento approvato dal CUN per l'allestimento di sedi d'esame all'estero; è stato il primo Ateneo ad adottare sistematicamente la metodologia CLIL per l'erogazione di un corso di laurea (v. *infra*); si è aggiudicato il primo progetto italiano *wi-fi* nell'ambito del bando "Un c@ppuccino per un PC"; si è aggiudicato uno dei primi progetti nell'ambito del bando "Campus digitali" per l'erogazione di servizi *online* (con particolare riferimento a iscrizioni e verbalizzazione); si è aggiudicato il primo progetto nell'ambito del bando "Università digitale" ed ha partecipato attivamente al tavolo tecnico "Università digitale" istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e presso il MIUR per la dematerializzazione dei processi. Nel 2013 ha ospitato l'evento *ICT4University* per la presentazione dei risultati della dematerializzazione dei verbali d'esame, evento al termine del progetto con l'ufficializzazione della conclusione di implementazione di tale processo all'interno dell'Università, per i corsi di studio di primo e secondo livello. Esso pertanto, non solo ha contribuito a definire linee guida per la dematerializzazione dei processi, ma è stato anche tra i primi a sperimentarne l'adozione, giungendo in tempi brevi a importanti risultati. I benefici di medio/lungo periodo in termini di risparmio di risorse per l'Ateneo è considerevole, pur se ha richiesto significativi investimenti in termini di adeguamento di infrastrutture: acquisizione di programmi specifici, certificazione della firma del personale docente titolare di insegnamento, estensione della copertura *wi-fi* o di rete per potenziare la connessione *internet* in tutte le sedi, ecc.

Per il 2016 l'Ateneo si è posto il duplice obiettivo di consolidare ed ampliare i servizi agli studenti e di sviluppare ed introdurre ulteriori interventi di semplificazione, anche in ottemperanza al disposto del Decreto Semplifica Italia (D.M. 9 febbraio 2012, n. 5), ed ha quindi sviluppato, consolidato o ampliato alcuni processi di dematerializzazione, con obiettivi sia di mantenimento e potenziamento di procedimenti già avviati, sia di estensione e sviluppo ad ulteriori procedimenti (v. anche i paragrafi successivi per ulteriori e diversi interventi di dematerializzazione).

Piani di studio online

Si è attivata la presentazione dei piani di studio *online* per ulteriori 13 corsi di laurea, secondo un piano graduale di implementazione e di incremento del numero dei corsi di studio per i quali gli studenti iscritti al I anno per l'a.a. 2016/17 presentano il piano degli studi *online*, al fine di agevolare il procedimento di scelta da parte dello studente, di approvazione da parte della commissione didattica e di successiva definizione in automatico del piano di studi dello studente.

Dopo l'individuazione da parte dell'Ufficio Offerta Formativa, Corsi di I e II livello, ANS, dei corsi oggetto della sperimentazione (in totale 13 corsi per l'a.a. 2016/2017, a cui si aggiungono gli 8 corsi dell'a.a. precedente) ed aver effettuato l'analisi delle procedure e delle problematiche dei singoli corsi di studio, si sono tenuti incontri con i responsabili delle Segreterie didattiche dei Dipartimenti e con il personale delle singole Segreterie Studenti finalizzati al supporto tecnico nella predisposizione delle funzionalità del programma U-GOV Didattica prodromiche all'attivazione della compilazione dei piani di studio *online*, con un coordinamento ed un controllo costante delle attività e del corretto caricamento dei dati in assenza di errori nella verifica di attivazione dei regolamenti dei piani di studio in U-GOV Didattica. Si è provveduto altresì ad effettuare la corretta migrazione delle informazioni da U-GOV Didattica al programma di gestione delle carriere studenti (ESSE3) gestito dalle Segreterie Studenti.



È stata quindi predisposta ed effettuata la necessaria comunicazione agli studenti attraverso la realizzazione di avvisi inseriti sul sito *internet* di Ateneo, sui siti dei singoli Dipartimenti/Scuole e nelle bacheche, e tramite l'invio di *e-mail* personalizzate. E' stata altresì aggiornata la guida per gli studenti con indicazioni dettagliate sulle modalità di compilazione dei piani degli studi *online*. Si è provveduto altresì a monitorare costantemente l'andamento del progetto.

In seguito all'attivazione della compilazione dei piani di studio *online* da parte degli studenti iscritti al I anno per l'a.a. 2016/17 per n. 13 corsi di studio e degli studenti iscritti agli 8 corsi di studio già partiti nell'a.a. 2015/16, sono stati compilati circa 2.200 piani di studio *on line* con conseguente dematerializzazione e miglioramento della qualità dei servizi offerti agli studenti, notevole semplificazione degli adempimenti per gli studenti ed una riduzione del carico di lavoro (*data entry*) delle Segreterie Studenti dovuto allo snellimento delle procedure amministrative.

Piattaforme Moodle

Presso l'Ateneo sono installate e configurate tre piattaforme *Moodle* a supporto delle attività didattiche dell'intero Ateneo.

- una per il ***Blended Learning***, che ospita spazi per ogni insegnamento di ogni corso di laurea suddivisi per anno accademico;
- una per l'***E-learning***, che prevede uno spazio analogo per ogni insegnamento di ogni corso di laurea erogato in modalità mista, in presenza e *online*, riservato agli studenti iscritti ai percorsi *online*;
- una, denominata ***Education***, che riguarda, invece, l'alta formazione e l'apprendimento permanente e contiene il materiale didattico dei seminari formativi del CISDEL, di alcuni master e di tutte le attività di formazione in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro rivolte al personale di Ateneo.

Nelle piattaforme ***Blended*** ed ***E-learning***, con la collaborazione del CMELA dell'Università di Padova, sono state automatizzate la generazione dell'offerta formativa (che conta oltre 1300 differenti insegnamenti) e la procedura di arruolamento di docenti e studenti ai vari insegnamenti. Sul fronte dello sviluppo *software*, è stato inoltre realizzata *ChaRLeS*: una *chat* testuale sincrona che favorisce un'interazione tra studente e docente simile a quella che si realizza nelle aule universitarie reali.

Tutte le piattaforme sono gestite dal CISDEL ed ospitate presso la *server farm* del SSIA. Le prime due sono state organizzate secondo un elevato livello di automazione e, per quel che riguarda il primo periodo di applicazione del ***Blended***, il dato significativo riguarda l'85% dei docenti titolari degli insegnamenti di tutti i corsi di laurea dell'Ateneo che si è dimostrato pronto nel caricare il materiale didattico e nell'interazione con gli studenti. L'***E-learning*** è oggi una piattaforma unica, in cui sono confluiti i quattro corsi di laurea erogati anche *online*, che garantisce una grafica comune ed una gestione aggregata di questi percorsi.

Verbalizzazione on line

Nell'anno 2016 è stata adottata la verbalizzazione *online* per tutti i corsi di Master di I e II livello attivati nell'Ateneo.



La gestione della verbalizzazione *online* degli esami di profitto rientra nel processo di informatizzazione delle carriere degli studenti. Ciò permette una maggiore chiarezza nelle procedure, disponibilità e completezza dei dati raccolti, riduzione degli errori di verbalizzazione.

Servizi a studenti disabili

Dopo la costituzione di una nuova Commissione per la Disabilità composta da docenti, personale tecnico-amministrativo, da un rappresentante dell'ERSU e integrata da una sotto-commissione medica, è stata effettuata una rivisitazione e riformulazione dei servizi offerti dall'Ateneo agli studenti diversamente abili, che sono stati oggetto di ridefinizione ed interventi al fine di massimizzare il corretto utilizzo (e distribuzione) delle risorse messe a disposizione degli studenti da parte dell'Ateneo, anche attraverso l'elaborazione e messa a disposizione sul portale di Ateneo della nuova modulistica di segnalazione/riciesta/rilevazione delle necessità di supporto.

L'attuazione della nuova politica ha comportato, su un piano formale, l'abrogazione del previgente regolamento che disciplinava i servizi e le relative modalità di erogazione e l'inaugurazione di un nuovo indirizzo volto a promuovere inclusione anche attraverso un maggior sostegno allo studio (strumentazione e studenti "in affiancamento", ovvero iscritti al medesimo CdS e possibilmente al medesimo anno di corso).

È stata quindi effettuata una mappatura ed un'analisi analitica delle iniziative presenti, delle risorse impegnate, delle modalità (criteri) di erogazione dei servizi, dei destinatari per giungere a quantificare anche la spesa complessiva. In parallelo è stata inoltre avviata una riflessione su ulteriori servizi per i quali si rendeva necessario un impegno maggiore da parte dell'Ateneo.

In particolare si è provveduto a:

- esternalizzare e regolamentare il servizio di "accompagnamento" degli studenti con disabilità motorie e prevedere la costituzione di due "presidi" in Ateneo per favorire gli spostamenti degli studenti nelle sedi universitarie attraverso l'utilizzo di n. 18 *tutor* accompagnatori;
- razionalizzare il servizio di "trasporto a chiamata" con mezzo attrezzato dedicato e la fruizione del medesimo attraverso un sistema di rilascio di "voucher" agli studenti aventi titolo, per un totale di n. 182 corse nel 2016. A tal fine è stata stipulata una nuova convenzione con la società di trasporti;
- migliorare e "mettere a regime" il servizio che favorisce la collaborazione allo studio fra studenti aventi esigenze particolari e compagni di corso (23 studenti in affiancamento);
- definire procedure interne maggiormente chiare e snelle per il vaglio delle pratiche degli aventi titolo a fruire dei servizi.

In collaborazione con il Servizio Bibliotecario di Ateneo è stato garantito un nuovo servizio bibliotecario di supporto, in un'ottica di inclusione, a studenti affetti da OSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento), ipovedenti e non vedenti, o con altre disabilità sensoriali, ai quali in ottemperanza alle leggi n. 138/2001 e n. 170/2010 devono essere forniti strumenti compensativi per poter prepararsi adeguatamente agli esami universitari. Una piccola parte delle attrezzature è stata acquisita grazie ad una donazione del *Rotary Club* ed ha consentito l'avvio del servizio di fornitura di libri in formato alternativo. In attesa della disponibilità di una stanza dedicata a San Girolamo, è stata riservata a questi servizi di supporto allo studio una sala presso la Biblioteca Centrale Umanistica, inaugurata il 2 dicembre 2016, attrezzata con strumentazione di ausilio allo studio dedicata a studenti disabili.



E' stato potenziato il raccordo con i Dipartimenti/Scuole per la gestione delle varie casistiche.

E' stata rivisitata ed aggiornata la sezione *web* dedicata agli studenti disabili con la descrizione dei servizi, la modulistica necessaria, i *links* ad una serie di risorse bibliografiche disponibili in formato accessibile e l'elenco della normativa in materia di disabilità e dislessia. Questa pagina *web* è caricata nel nuovo sito dell'Ateneo, realizzato nel 2016, il quale si è arricchito di una dettagliata pagina di supporto allo studio per gli studenti disabili, fino ad allora totalmente assente.

Sono stati adeguati i servizi igienici in alcune sedi didattiche e sono stati effettuati lavori di adeguamento presso i collegi universitari in collaborazione con l'ERSU. E' stata altresì migliorata la segnaletica.

E' stato inoltre predisposto un progetto preliminare a sostegno della richiesta di finanziamento indirizzata all'On. Laura Coccia per la realizzazione di un percorso dedicato agli studenti disabili nell'ambito del CdL triennale in Scienze motorie.

Con il patrocinio del Comune di Urbino ed il sostegno di ERSU ed altri Enti (delibera CdA n. 187/2016), è stato istituito il Premio Eleanor Worthington, con l'obiettivo di accrescere consapevolezza, soprattutto tra i giovani, verso le problematiche e le potenzialità delle persone con disabilità.

Potenziamento rapporti con il mondo del lavoro, esperienze stage e inserimento dei laureati

Le attività di orientamento in uscita e di *placement* hanno per l'Università di Urbino un ruolo strategico, nella consapevolezza che l'attrattività dei corsi di studio è sempre più correlata alla capacità dei corsi di assicurare rapidi inserimenti degli allievi nel mercato del lavoro, nonché forme d'impiego coerenti con il profilo delle conoscenze e competenze acquisite nei processi formativi.

L'Ateneo di Urbino presta crescente attenzione non solo alla qualità della formazione, che è – insieme con la ricerca scientifica e l'alta formazione – il nucleo dell'offerta, ma anche alla progettazione di soluzioni innovative nel campo dei servizi periferici ed in particolare dei servizi di orientamento in uscita e di collegamento con il mondo del lavoro.

Il servizio *Job Placement* dell'Università di Urbino Carlo Bo accompagna lo studente nella fase finale del rapporto con l'Università, attraverso un'attività di orientamento in uscita finalizzata a garantire un ingresso nel mondo del lavoro rapido ed il più rispondente possibile alle competenze del laureato e alle esigenze delle imprese. A tal fine, nel 2016 il servizio *Job Placement* è stato strettamente in contatto con le varie strutture didattiche, attraverso le segreterie e gli Uffici Stage delle Scuole, che organizzano i tirocini curriculari, una prima modalità d'integrazione tra sapere teorico e mondo del lavoro. Con 2.177 tirocini, di cui 2.121 (di cui 90 professionalizzanti e 63 TFA) curriculari e 56 extra-curriculari, nel 2016 è stata complessivamente gestita efficacemente l'ultima fase del rapporto tra studente ed università, fase in cui la relazione si allarga ad altri soggetti, quali le imprese e le istituzioni locali. Anche le aziende hanno potuto beneficiare di una riduzione dei tempi e dei costi della ricerca del personale, contribuendo, nel contempo, alla definizione di percorsi formativi che rispondano sempre più ai reali fabbisogni professionali del mondo del lavoro.

Nel 2016 l'Ufficio *Stage* e *Job placement* ha continuato ad implementare la consultazione dei *curricula* di studenti/laureati da parte di enti/aziende del territorio al fine di favorire l'inserimento lavorativo degli stessi. Tale servizio rappresenta un'estensione delle funzionalità in raccordo con



la banca dati *AlmaLaurea* e consente una migliore ricerca dei profili da parte delle aziende, sostituendo l'attività di estrazione "su richiesta" effettuata precedentemente tramite l'estrazione e l'invio degli elenchi dei laureati.

L'Ufficio ha inoltre realizzato seminari di orientamento al lavoro, anche in collaborazione con aziende del territorio o nazionali, rivolte agli studenti dell'Ateneo al fine di sensibilizzarli alle problematiche di ingresso nel mondo del lavoro. Sono state intensificate le riunioni per informare, stimolare e coinvolgere i colleghi ed il personale dedicato alla gestione dei tirocini curriculari e post laurea. L'attività si è concretizzata con il coinvolgimento del personale anche tramite diversi incontri individuali, al posto delle riunioni collegiali, volti ad affrontare le criticità operative al fine di migliorare la gestione dei tirocini e degli *stage*.

Anche nel 2016 è stato inoltre riproposto con modalità innovative e con il supporto di una società esterna esperta nell'organizzazione di eventi legati all'orientamento al lavoro, l'evento annuale *Career Day*, giornate in cui lo studente/laureato si trova a diretto contatto con imprese e istituzioni. Vi sono state realizzate diverse iniziative di orientamento al lavoro a favore di laureandi e laureati mediante laboratori seminariali, *workshop* ed incontri con i responsabili delle risorse umane delle aziende partecipanti all'evento. La ultradecennale organizzazione di tale evento prevede una prima giornata nella quale sono programmati dei Laboratori di orientamento e *workshop* tematici per agevolare il passaggio dal mondo universitario a quello lavorativo, ed una seconda giornata in cui si ha un contatto diretto con le aziende, le quali dispongono di un *desk*; alcune di queste preannunciano una richiesta di CV in modo da procedere con selezioni durante lo svolgimento della manifestazione, mirate a future assunzioni.

Servizi di accompagnamento agli studenti

Con riferimento al consolidamento e sviluppo delle attività del 2016 si è: 1) migliorata la programmazione dei *test* di verifica della preparazione iniziale; 2) incrementati gli incontri informativi nelle scuole della provincia, in modo da soddisfare tutte le richieste; 3) consolidata ed estesa l'iniziativa di orientamento in ingresso "Campionato delle Lingue"

Con riferimento al tutorato è stato gestito – in continuità con gli anni precedenti – il bando e la procedura di selezione degli studenti *tutor*, nonché l'attribuzione dei relativi contratti e assegnazione ai Dipartimenti. Fra i compiti dei *tutor* rientra quello di coadiuvare i docenti nelle operazioni di contatto e recupero degli studenti "inattivi" o relativamente inattivi, al fine di contenere la dispersione studentesca.

Area strategica: Ricerca

Il campo della ricerca ha visto profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni. L'Ateneo si è dotato di uno strumento essenziale per misurare la propria attività di ricerca, la *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca*, che viene arricchita e migliorata costantemente; si è dotato di strumenti che consentono l'anagrafe e il monitoraggio della ricerca (dapprima il programma SAPERI, poi U-GOV, ora IRIS); si è riorganizzato attuando una globale ridipartimentalizzazione; si sta muovendo per predisporre meccanismi di valutazione della ricerca, diffondendo una cultura della qualità e dell'autovalutazione presso i Dipartimenti.



Per quanto concerne le politiche rivolte a migliorare la *performance* nell'ambito della ricerca, l'Ateneo nel 2016 ha finanziato 20 posizioni di *visiting professor* e cofinanziato 15 borse di dottorato Eureka.

Attraverso vari passaggi, iniziati nel corso del 2015, è stato messo a punto e pubblicato *online* un archivio delle competenze, un contenitore di informazioni opportunamente e logicamente articolate, realizzato al fine di avere una visione sintetica ma sufficientemente esaustiva delle aree di studio e ricerca in cui il personale strutturato nell'Ateneo è impegnato, nelle quali aree può quindi offrire esperienze e capacità progettuali e realizzative.

A tal fine è stato dapprima creato un "form" che i docenti e i ricercatori dell'Ateneo hanno compilato fornendo le informazioni necessarie alla creazione dell'archivio. È stata poi creata una piattaforma nella quale riversare tutte le informazioni, ora disponibile all'utenza al *link*: <https://www.uniurb.it/ricerca/documentazione/archivio-delle-competenze>. La stessa pagina è accessibile direttamente seguendo il *link* Ricerca > Archivio delle competenze dalla *homepage* d'Ateneo. Nell'archivio delle competenze ci sono due sezioni: nella prima sezione ogni docente o ricercatore può continuamente aggiornare le proprie informazioni, che poi confluiscono nell'archivio. Nella seconda sezione ogni utente può liberamente consultare l'archivio. I campi di interesse dell'Ateneo sono individuabili sia attraverso una ricerca libera per parole chiave, sia per settore di ricerca secondo la classificazione europea ERC, sia per area CUN e settore scientifico-disciplinare

Tutti i bandi per borse di ricerca sono stati pubblicati nell'albo d'Ateneo.

Tutti i bandi competitivi sono stati trasmessi a tutti i docenti e ricercatori dell'Ateneo, attraverso l'utilizzo delle *mailing lists* del personale docente e ricercatore.

Sistema bibliotecario

L'analisi dei dati forniti dai Responsabili del Sistema Bibliotecario di Ateneo permette di apprezzarne la solida vivacità. Il sistema bibliotecario, grazie anche al progressivo passaggio del materiale dal formato cartaceo a quello elettronico e a corretti processi di formazione del personale, mantiene ottimi livelli di operatività al passo con i tempi e gode complessivamente di buona salute, in termini sia di risorse disponibili sia di nuove acquisizioni. Negli ultimi anni vi è stato un progressivo incremento dei finanziamenti da parte dell'Ateneo che ha consentito di sviluppare in alcune aree diverse strategie in merito alle acquisizioni, soddisfacendo maggiormente le esigenze di ricerca dell'utenza.

Il Sistema Bibliotecario d'Ateneo fa inoltre parte della Rete Servizi Bibliotecari di Pesaro e Urbino – RSB, a cui aderiscono circa 100 biblioteche diffuse su tutto il territorio provinciale: civiche, storiche, universitarie, specialistiche, scolastiche, religiose, che cooperano per la migliore diffusione dei servizi di lettura tra tutti i cittadini. Tale struttura integrata è la più vasta e la più moderna della Regione Marche ed una delle più fornite di tutta l'Italia centrale, costituisce la principale infrastruttura per la diffusione dei saperi del territorio e aderisce al Sistema Bibliotecario Nazionale (Polo SBN URB). Attraverso il suo catalogo (sia nella sua nuova forma *web 2.0* sia in quella più tradizionale) è possibile accedere ad un patrimonio di oltre 1 milione di volumi, 10.000 video e materiali multimediali, 5.000 cd musicali, presenti nelle strutture del territorio. Con il nuovo *Opac Sebina You* inoltre è possibile in maniera più semplice, sia compiere ricerche integrate su tutte le biblioteche della Rete, sia accedere ad una serie di servizi



personalizzati tra cui: prenotazione volumi, richiesta informazioni, verifica scadenza prestiti, salvataggio e invio e-mail di ricerche e bibliografie, suggerimenti di acquisto (per attivare questi servizi chiedi alla tua biblioteca), commenti e votazione dei volumi preferiti.

Sistema Bibliotecario di Ateneo – Anno 2016	
Descrizione	Dati
monografie inventariate nell'anno	6.759
altro materiale documentario su supporto cartaceo inventariato in corso d'anno	172
titoli attivi correnti – inclusi anche i doni e gli scambi	2.007
numero totale di monografie	639.381
materiale documentale cartaceo	2.276
patrimonio documentario su supporto fisico non cartaceo	23.401
annate di periodici	138.538
banche dati	36
periodici elettronici	36.085
e-book	47.305
tesi elettroniche	44
numero di ILL attivo	1.048
numero di ILL passivo	1.069
numero di DD attivo	2.559
numero di DD passivo	1.793
ore di formazione utenti erogate - dati riferiti agli utenti delle biblioteche	630
numero di utenti formati - dati riferiti agli utenti delle biblioteche	300

La carenza di personale e la frammentazione logistica indicano la necessità strategica di concentrare il più possibile il patrimonio librario in modo da ottimizzare spazi, costi, personale e servizio agli utenti. Ciò anche al fine di garantire adeguati spazi di lettura ed una più appropriata accessibilità agli stessi per tutti i fruitori, sia per la componente cartacea sia per quella digitale del patrimonio. La ristrutturazione del complesso di San Girolamo, con la conseguente possibilità di centralizzare le risorse, consentirà una buona soluzione a questi problemi, che comunque non intaccano la sostanziale validità del sistema.

A tal fine, nel 2016 si sono curati gli aspetti logistici relativi al futuro trasferimento ed alla corretta e regolare ricollocazione a San Girolamo di circa 132.000 volumi, cioè di tutto il materiale bibliografico conservato presso le seguenti sedi: Istituto di Filologia Classica (Piazza S. Andrea), Istituto di Civiltà Antiche (Palazzo Veterani), Istituto di Linguistica (Palazzo Veterani), Istituto di Filologia Moderna (Palazzo Veterani), Emeroteca Umanistica (Palazzo Diani), nell'ottica di una ripresa tempestiva della funzionalità della biblioteca ai fini della sua futura apertura al pubblico nella sede di San Girolamo. Nel corso del 2016 sono stati tenuti numerosi sopralluoghi presso San Girolamo coinvolgendo tecnici sia interni sia esterni all'Ateneo, raccogliendo dati, preventivi e *rendering*. Sono state applicate a tutti i volumi di Filologia Classica, Linguistica e Civiltà antiche etichette RFID che consentiranno l'autoprestito ed il controllo informatizzato dei volumi collocati a scaffale aperto. Per tutti i volumi della biblioteca di Filologia Classica, inoltre, si è già effettuato un trasloco provvisorio in alcuni ambienti San Girolamo, in modo tale che i disservizi per l'utenza siano ridotti al minimo e concordando con i docenti



interessati modalità che consentano la fruizione dei testi più importanti, riducendo al minimo i disagi.

Sono stati acquisiti preventivi e *rendering* per partire con le gare d'appalto per le scaffalature non appena terminati i lavori per l'antincendio. L'apertura al pubblico della nuova biblioteca sarà così accelerata grazie al lavoro anticipato nel 2016.

Nel 2016 sono stati inoltre curati gli adempimenti necessari per la sostituzione delle scaffalature compatte e per la risistemazione dei 70.000 volumi contenuti presso il deposito della Biblioteca di Giurisprudenza e Scienze politiche. E' stato inoltre prodotto un inventario dei libri antichi da ricollocare.

La Biblioteca Carlo Bo ha realizzato lo spoglio ed il riordino di ritagli di giornali depositati presso l'Archivio Urbinate, relativi a 60 articoli culturali di Marise Ferro, moglie di Carlo Bo, scrittrice, giornalista e saggista, pubblicati tra il 1947 e il 1959 e 100 racconti usciti su diversi quotidiani a cui collaborava nel periodo compreso tra il 1933 e il 1961, con stesura di elenchi in ordine cronologico corredati dell' indicazione dei quotidiani e della data di pubblicazione. Ciò ha permesso la valorizzazione della figura di Marise Ferro come scrittrice, giornalista e saggista nel panorama letterario italiano del '900 e l'ordinamento del materiale presente in Archivio per una maggiore accessibilità di dati.

Area strategica: Terza missione

La Terza missione è la messa a disposizione delle conoscenze prodotte, è il dialogo e lo scambio con la politica, l'economia, la società civile, è un comportamento più attento allo sviluppo sostenibile. E' un obiettivo che l'Ateneo, in tutte le sue componenti, promuove e fa conoscere con efficacia, che persegue per fare in modo che, quale centro del sapere, non rimanga lontano dalla realtà quotidiana ma anzi favorisca con il suo contributo concreto la crescita economica del territorio e metta a valore per tutti il patrimonio scientifico e culturale.

Fra le attività di "terza missione" rientrano in particolare anche il trasferimento della conoscenza e il sostegno all'imprenditorialità. Su tali fronti nel 2016 l'Ateneo di Urbino si è dedicato al *Public Engagement*, alla gestione dei brevetti in essere ed al sostegno all'imprenditorialità, sia legata alla valorizzazione dei prodotti della ricerca attraverso gli *spin-off*, sia proveniente da studenti e laureati o dal territorio.

Public Engagement

Nel 2016 le attività ed i benefici della didattica e della ricerca dell'Ateneo sono stati condivisi il più possibile con il pubblico attraverso diverse iniziative senza scopo di lucro, incluse nella definizione di *Public Engagement*, con alto valore educativo, culturale e di sviluppo della società, rivolte quindi a un pubblico esterno all'ambiente accademico e della ricerca.

A tal fine è stato appositamente allestito un sistema per la diffusione, ma anche per il censimento ed il monitoraggio sistematico, delle iniziative di *public engagement*. Tale piattaforma è altresì utile per facilitare la catalogazione di tali attività, che vanno inserite annualmente nella scheda SUA, sezione Terza missione, e sono oggetto di valutazione ministeriale. Ogni docente ha ora accesso ad un'area riservata nella quale, previa autenticazione, può inserire gli eventi di cui è



responsabile affinché siano annunciati sul portale di Ateneo. A seguito dello svolgimento degli eventi stessi, il docente responsabile può accedere al *report* precompilato nel quale inserire gli indicatori di impatto. Le iniziative di *public engagement* che non hanno la natura di eventi o non necessitano di essere annunciate sul portale di Ateneo possono essere direttamente censite dopo lo svolgimento, compilando per intero la scheda anagrafica con gli indicatori di impatto.

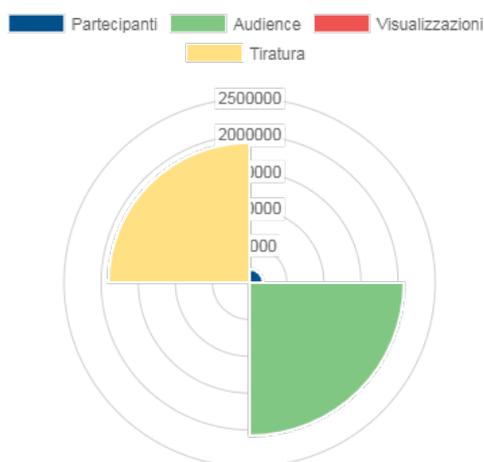
Di seguito vengono riportati alcuni esempi di quanto è stato costantemente implementato e divulgato tramite la piattaforma creata:

- organizzazione di eventi pubblici (ad es. Notte dei Ricercatori, *open day*);
- siti *web* interattivi e/o divulgativi, *blog*;
- partecipazione dello *staff* docente a incontri pubblici o a trasmissioni radiotelevisive a livello nazionale o internazionale;
- partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse e a comitati per la definizione di *standard* e norme tecniche;
- pubblicazioni divulgative firmate dallo *staff* docente a livello nazionale o internazionale;
- fruizione da parte della comunità di musei, impianti sportivi, biblioteche, teatri, edifici storici universitari;
- organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità;
- iniziative di tutela della salute (es. giornate informative e di prevenzione);
- iniziative in collaborazione con enti per progetti finalizzati allo sviluppo urbano e/o alla valorizzazione del territorio;
- iniziative di orientamento e interazione con le scuole superiori;
- iniziative divulgative rivolte a giovani e adulti che fanno parte della comunità non accademica;
- iniziative di democrazia partecipativa (es. *consensus conferences*, *citizen panel*);
- partecipazioni attive a incontri pubblici organizzati da altri soggetti;
- pubblicazioni (cartacee e digitali) dedicate al pubblico esterno (ad es. *magazine* dell'Università);
- giornate organizzate di formazione (rivolta a PTA o docenti).

Le attività di *Public Engagement* sviluppate dall'Ateneo sono sistematicamente monitorate secondo le modalità previste dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), contribuendo alla valorizzazione dei risultati accademici in ambito sociale e rafforzando il collegamento tra le attività universitarie e gli interessi dei vari attori che operano nel contesto esterno. Attraverso la piattaforma informatica predisposta si è in grado di monitorare costantemente le attività di *Public Engagement* e disporre dei dati richiesti nelle varie rilevazioni.

Impatto riscontrato nell'anno 2016

Esito del monitoraggio



Partecipanti 181.248 Audience 2.079.000 Visualizzazioni 7.942 Tiratura 1.900.479

UniUrb Lab

Per creare un'impresa di successo occorre verificarne la fattibilità, conoscere i potenziali acquirenti del prodotto/servizio, essere consapevoli dei possibili concorrenti. L'Università può incoraggiare l'intraprendenza personale e dotare gli studenti delle competenze necessarie alla realizzazione del percorso che va dall'idea di *business* fino all'effettiva creazione di un'attività imprenditoriale.

A sostegno delle iniziative imprenditoriali, l'Università di Urbino ha organizzato numerose iniziative ed eventi, tra cui *UniUrb Lab*, un *CLab (Contamination Lab)*, luogo di contaminazione di idee tra studenti, docenti, imprenditori, esperti, creato dall'Ateneo in collaborazione con il Comune, l'ISIA, l'incubatore di imprese BPCube e *Wharehouse CoWorking Factory*; un altro segnale del fatto che l'Ateneo intende offrire spazio ai giovani per affinare le competenze utili per essere pronti a sfide nazionali ed internazionali. Esso promuove la cultura dell'imprenditorialità, dell'innovazione e nuovi modelli di apprendimento, finalizzati ad esporre gli studenti ad un ambiente stimolante per lo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale.

Recenti indagini condotte in Europa dicono che i giovani possiedono una volontà imprenditoriale più elevata rispetto a quella degli adulti; tuttavia, in mancanza di un sistema di servizi e di programmi di sostegno, questa inclinazione all'imprenditorialità è destinata a non tradursi concretamente nella creazione di nuove imprese. Il laboratorio *UniUrb Lab* mira a fortificare le aspirazioni personali e aiuta a capire come dare solidità alle idee affinché sopravvivano alle difficoltà: si tratta di formazione imprenditoriale di base.

Nel 2016 l'iniziativa è stata rivolta a 24 studenti dell'Università e 4 dell'Isia ed è servita per stimolare l'emergere delle capacità nei giovani di essere imprenditori. Il laboratorio è stato caratterizzato da una marcata interdisciplinarietà e si è rivolto a partecipanti provenienti da tutte le aree: scientifica, umanistica, socio-giuridica-economica. La contaminazione è stata l'elemento caratterizzante del progetto ed è avvenuta:



- tra studenti provenienti da diversi percorsi formativi;
- tra studenti e docenti;
- tra studenti e attori del mondo produttivo.

I partecipanti che, durante *UniUrb Lab*, hanno trovato conferma della propria vocazione imprenditoriale e hanno messo a punto un'idea concretamente realizzabile, sono stati messi in contatto con altri attori del territorio (incubatori, acceleratori, spazi di *coworking*) che li potranno accompagnare e sostenere nel percorso successivo.

Durante gli incontri i partecipanti hanno lavorato sullo sviluppo di competenze personali e attraverso il *test* di attitudine imprenditoriale hanno capito il proprio potenziale nel fare impresa; nella seconda parte degli appuntamenti ci si è concentrati sulle idee presentate dai partecipanti, si è svolta la fase di autovalutazione e le idee prescelte sono state sviluppate in *team*.

Valorizzazione delle tecnologie

L'Ateneo ha messo in atto misure di valorizzazione della propria tecnologia con il *Knowledge Transfer Office* - KTO, che si occupa di favorire la protezione dei risultati della ricerca (brevetti) e la loro valorizzazione attraverso accordi di collaborazione industriale e partecipazione a progetti di ricerca nazionali, comunitari ed internazionali; ed è chiamato a valutare, proteggere, monitorare e gestire il portafoglio dell'innovazione dell'Ateneo attraverso la gestione del processo di brevettazione, la negoziazione ed il *monitoring* degli accordi di licenza industriali e la consulenza agli organi dell'Ateneo per lo sviluppo di indirizzi strategici e regolamenti di attuazione. Inoltre, ha mantenuto e sviluppato i rapporti con il territorio e con le imprese.

Negli ultimi 10 anni le invenzioni brevettate a nome dell'Università sono 11, buona parte delle quali anche all'estero.

Vi sono, inoltre, alcune iniziative di *spin-off* universitario: nel 2016 l'Ateneo partecipa in 6 società di capitali fondate da un docente/ricercatore per valorizzare commercialmente i risultati della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche. Il KTO ha rinsaldato l'attività sistematica di comunicazione ai Dipartimenti delle opportunità di finanziamento e di sviluppo della ricerca innovativa, attraverso *e-mail* e pubblicazione nella sezione Opportunità delle pagine *web* istituzionali dell'ufficio.

Sono state costantemente aggiornate le pagine *internet* dedicate al KTO. È stato mantenuto il gruppo *Facebook* "*kto Urbino*".

Area strategica: Internazionalizzazione

L'Università di Urbino è impegnata da tempo nel consolidamento della dimensione internazionale della ricerca e della didattica, in continuità con il processo di riorganizzazione e di riqualificazione della proposta didattica e formativa. L'incremento della dimensione internazionale dell'Ateneo rappresenta infatti uno degli obiettivi strategici perseguiti ed è incentivato dal Ministero dell'Università e della Ricerca. La dimensione internazionale dell'Ateneo si è delineata a partire dall'ultimo dopoguerra con una serie di attività didattiche e scientifiche che hanno coinvolto e continuano a coinvolgere studiosi e studenti di molti paesi, quali i corsi estivi di lingua e cultura italiana per stranieri, che nel mese di agosto di ogni anno attirano in Urbino



centinaia di studenti provenienti da tutto il mondo, i Corsi internazionali di semiotica, le *summer/winter schools* o il “*Séminaire de droit Européen d’Urbino*”, che richiama ad Urbino docenti e giovani ricercatori italiani e francesi.

Negli ultimi anni sono state attivate e incrementate apposite politiche di internazionalizzazione, tese ad attrarre un maggior numero di studenti internazionali. È apprezzabile l’impegno dell’Ateneo nel partecipare a strutture ed organi europei che portano alla costituzione di una rete di istituzioni universitarie. L’Ateneo aderisce al programma Erasmus fin dall’avvio del programma, nel 1987. Attualmente esistono accordi di cooperazione con circa 170 Università europee e ogni anno circa 200 studenti trascorrono periodi di studio o di tirocinio presso le università o aziende consorziate straniere. L’Università di Urbino partecipa all’ISEP (*International Student Exchange Program*) di Washington, organizzazione che agevola i programmi di scambio con le università statunitensi e ogni anno pubblica un bando per borse di studio per gli Stati Uniti. Urbino è sede di alcuni programmi all’estero di Università statunitensi, che l’Ateneo di Urbino supporta.

Sono, inoltre, stati siglati accordi di cooperazione internazionale scientifica e didattica con diverse università europee, africane, australiane, statunitensi, sud americane.

Nel 2016 sono state implementate nuove attività di *Welcome Office*, con la gestione degli studenti regolari provenienti dall’estero e degli studenti Erasmus in arrivo attraverso la predisposizione e l’invio di materiali informativi, contatti diretti telefonici, contatti via *e-mail* ecc. Sono stati realizzati manifesti, affissi nelle strutture principali dell’Ateneo, con i quali gli studenti sono stati invitati ad aderire al sistema *Erasmus-Buddy*, che si proponeva di affiancare ad ogni studente in arrivo uno studente dell’Ateneo interessato ad aiutare gli studenti in arrivo soprattutto nella fase iniziale di conoscenza e di ambientamento nella realtà universitaria di Urbino. In occasione dell’arrivo degli studenti internazionali, a metà del mese di settembre è stato attrezzato il cortile d’ingresso della sede di via Saffi con postazioni in cui era presente il personale dell’Ufficio Relazioni internazionali, *tutors* accademici e *buddies* per accogliere gli studenti internazionali in arrivo. Lo stesso ufficio ha inoltre coordinato un gruppo di studenti interessati a costituire in Urbino una sezione di ESN (*Erasmus Student Network*). La richiesta è stata avanzata e la sezione di Urbino è diventata ufficialmente sede candidata: gli studenti di ESN supporteranno quindi anche in futuro con proprie iniziative le politiche di accoglienza degli studenti internazionali. L’iniziativa ha permesso *standard* qualitativi più elevati delle politiche di accoglienza degli studenti internazionali, nonché un maggiore coinvolgimento degli studenti UNIURB nelle politiche di accoglienza degli studenti internazionali

Anche nell’anno accademico 2015-2016 una cospicua varietà di corsi sono stati offerti in lingua straniera (<https://www.uniurb.it/international/regular-students/academic-programs/content-and-language-integrated-learning-cli>): l’Ateneo continua infatti a portare avanti il progetto denominato ‘Didattica in LS@uniurb’, partito nel 2011 con l’intento di attivare insegnamenti universitari tenuti in diverse lingue, come primo passo per la realizzazione di corsi di laurea completamente in lingua. Da allora si sono attivati, in maniera graduale, insegnamenti con metodologia CLIL (*Content and Language Integrated Learning*), un approccio che si propone di perseguire contestualmente due obiettivi: l’acquisizione di contenuti disciplinari e quelli della lingua straniera utilizzata per veicarli. L’intento è quello di andare al di là della didattica che si avvale dell’inglese come semplice mezzo di trasmissione del sapere per ripensare un nuovo stile di insegnamento più attento allo sviluppo delle abilità comunicative e delle cosiddette *soft skills* tra le quali



emergono il *learning to learn* (le abilità di studio), il pensiero critico, l'autonomia di giudizio, le competenze sociali e quelle digitali. È stata quindi offerta agli studenti dell'Ateneo l'opzione di scegliere corsi parzialmente (corsi misti: solo un modulo o una serie di argomenti) o interamente tenuti in lingua straniera (LS), oppure di sostenere il solo esame in LS seguendo le indicazioni bibliografiche fornite dal docente (corso definito 'appoggiato' in LS). Tutto questo con un duplice obiettivo: da un lato quello di attrarre studenti e docenti stranieri che sempre più richiedono, accanto a corsi in lingua italiana, un'offerta formativa in lingua inglese che possa essere riconosciuta con il sistema ECTS e dall'altro quello di fornire utili strumenti professionali ai nostri laureati e ricercatori per poter studiare e lavorare in una società ormai globalizzata.

Per coinvolgere il territorio locale nei propri processi di internazionalizzazione, nel 2016 l'Ateneo si è mantenuto promotore dell'Associazione denominata "*Urbino International Centre*", che vede come soci fondatori l'Università, l'ERSU, il Comune, la Provincia e le cui finalità sono di coordinare e incentivare le attività formative e culturali internazionali, promuovere e favorire l'accoglienza nelle strutture del territorio.

Area strategica: Valorizzazione delle risorse

Supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili

Adempimenti in materia di ANS

Anche nel 2016 si è assicurato il puntuale assolvimento degli adempimenti in materia di ANS, intraprendendo azioni concrete per il progressivo miglioramento della qualità dei dati recepiti, laddove per qualità si intende il numero dei *record* (studenti).

L'adozione della piattaforma informatica U-GOV Didattica, tuttora utilizzata dall'Ateneo, aveva comportato una drastica alterazione nella struttura/configurazione informatica dell'offerta formativa e di conseguenza un'elevata compromissione nella qualità dei dati inviati ad ANS. Questa situazione è evidenziata dal primo *report* sintetico effettuato dal CINECA. Al tempo stesso il Ministero è passato ad un utilizzo crescente dei dati ANS per quanto riguarda gli studenti, che sono andati a sostituire i dati che gli Atenei fornivano con altra modalità all'Ufficio Statistico del MIUR. I dati ANS/studenti sono ora utilizzati in modo crescente ai fini della ripartizione dell'FFO e per le analisi dell'ANVUR. Inoltre, il CINECA, attuando le indicazioni del MIUR, ha ampliato il novero delle variabili richieste, incrementando implicitamente i controlli incrociati sui dati.

Anche il 2016 ha quindi richiesto la messa in campo di un insieme di azioni articolate, necessariamente da effettuare in contemporanea. Gli interventi hanno visto il coinvolgimento delle Segreterie Studenti: in considerazione dell'importanza del fatto che le nuove "carriere" studenti non riportassero più "anomalie", i Responsabili delle Segreterie Studenti si sono concentrati sui principali elementi di attenzione, controllo ed eventuale intervento con riferimento agli iscritti negli aa.aa. 2015-2016 e 2016-17. In particolare l'intento è stato di evitare il verificarsi di errori di carattere sintattico (cosiddetto ERR1) che, in quanto bloccante, inibisce il caricamento dello studente nell'Anagrafe Nazionale Studenti.



Le Segreterie Studenti hanno posto in essere, sia in modalità autonoma sia a seguito di segnalazioni da parte dell'Ufficio Offerta Formativa, attività scrupolose di monitoraggio, verifica, bonifica e sistemazione dei dati in relazione alle criticità riscontrate all'interno delle singole carriere degli studenti, con particolare riferimento a:

- dati anagrafici;
- dati del diploma superiore di maturità;
- dati di eventuali altri titoli universitari già conseguiti;
- date di immatricolazione e di prima immatricolazione al sistema universitario nazionale;
- dati di eventuali atenei di prima immatricolazione al sistema universitario nazionale;
- date di rinnovo iscrizioni annuali;
- date di iscrizione anni successivi;
- eventuali cambi di ordinamento del percorso di studio;
- dati relativi a trasferimenti e passaggi;
- anno accademico di regolamento didattico del corso di studio in relazione al piano degli studi.

Nel corso dell'anno sono state rispettate tutte le scadenze ufficiali di invio. Sono stati corretti molteplici errori privilegiando quelli di carattere "bloccante" (che ostacolano l'acquisizione dello studente in ANS).

Anche grazie alla supervisione, al controllo e alla bonifica della qualità dei dati inseriti dallo studente al momento del nuovo ingresso in Ateneo, al 31 dicembre 2016 tutti gli studenti risultavano accettati da ANS, con il conseguente azzeramento degli studenti non "contabilizzati" nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti al fine del calcolo del costo *standard*, rispetto al numero degli studenti in corso effettivamente iscritti alla medesima data. Tale operazione ha portato al miglioramento degli indicatori utili alla quantificazione delle risorse da parte del MIUR.

Contribuzione studentesca

Al fine di creare una base informativa, a supporto delle decisioni degli organi accademici, per la creazione di modelli di contribuzione agevolata per i corsi di laurea e laurea specialistica/magistrale, si è provveduto ad elaborare vari modelli di contribuzione agevolata da sottoporre alla Commissione Istruttoria nominata con DR n. 108 del 21 marzo 2016, prevedendo differenti ipotesi, tra cui quella di un sistema di c.d. "fasciazione continua", in modo da fornire agli organi di governo la possibilità di adottare le decisioni sulla contribuzione studentesca per l'a.a. 2016/2017 avendo a disposizione i dati necessari a valutare i relativi effetti.

La Commissione dopo le prime riunioni ha deciso di non adottare il c.d. sistema di "fasciazione continua", ma ha preferito valutare quattro differenti modelli:

IPOTESI 1

Stesse fasce dell'anno precedente con adeguamento ad incremento tasso ministeriale e inflazione (1%);

IPOTESI 2

Incremento del numero delle fasce con adeguamento ad incremento tasso ministeriale e arrotondamento;



IPOSTESI 3

Inserimento di un'ulteriore fascia da 70.000,01 a 80.000,00 euro + adeguamento ad incremento tasso ministeriale e arrotondamento;

IPOSTESI 4

Stesse fasce dell'anno precedente con adeguamento ad incremento tasso ministeriale e inflazione (1%) più la previsione di una quota per costituzione fondo per incentivare il merito.

Per ogni ipotesi si è provveduto ad elaborare le possibili ricadute sugli introiti da contribuzione studentesca sulla base dei dati disponibili per l'a.a. 2015/2016.

Equilibrio finanziario e razionalizzazione dei costi di funzionamento

L'approfondimento della fase di programmazione dell'Ateneo ha evidenziato la necessità di apportare delle modifiche all'*iter* di formazione del *budget*. I punti essenziali sono: abbandono del criterio storico (in base al quale si assegnano le risorse solo su quanto avvenuto negli anni precedenti) e formulazione delle proposte di *budget* in base alle reali necessità di acquisizione di beni e servizi con definizione del calendario delle attività a partire dal mese di giugno. Alle strutture coinvolte nel processo (centri autonomi di gestione = dipartimenti e strutture di gestione = uffici) si chiederà da ora in poi di supportare le proposte di *budget* di ogni voce COAN con prospetti analitici dettagliati dei beni e servizi da acquistare nell'annualità di *budget* e per il medio periodo nel triennio di riferimento del *budget* triennale. L'analiticità delle informazioni è propedeutica per programmare la giusta politica degli acquisti – anche centralizzati – da parte dell'Amministrazione Centrale - Ufficio Gare. L'obiettivo è duplice: da un lato evitare il frazionamento della spesa, dall'altro ridurre i costi per consumi intermedi come da azione di contenimento della spesa pubblica perseguita dallo Stato in questi ultimi anni. Si intende procedere con la nuova fase programmatica a partire dal *budget* annuale autorizzatorio per l'esercizio 2018 e triennale 2018-2020. Ciò permetterà una maggiore analiticità e trasparenza dei dati di rappresentazione nella fase di budgettizzazione, l'applicazione dei principi di bilancio "trasparenza", "chiarezza", "comprensibilità", la disponibilità di un maggior numero di informazioni per ogni assegnazione di risorse nonché una maggiore efficienza nella gestione delle risorse pubbliche.

E' stato inoltre predisposto un efficace strumento di verifica della spesa sostenuta nel 2009 da porre a disposizione degli uffici competenti per il monitoraggio del limite della spesa da sostenere per le stesse finalità nell'ambito della programmazione del fabbisogno del personale, al fine del rispetto degli obblighi connessi al rispetto del limite di cui all'art. 9 comma 28 del DL n. 78/2010, convertito con modifiche nella legge n. 122/2010, in base al quale "a decorrere dall'anno 2011 [...] le Università [...], fermo quanto previsto dagli articoli 7 comma 6 e 36 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, possono avvalersi di personale a tempo determinato o con convenzioni ovvero con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, nel limite del 50 per cento della spesa sostenuta per le stesse finalità nell'anno 2009." In ottemperanza alla citata disposizione, la spesa sostenuta è stata rilevata dal Bilancio consuntivo dell'Ateneo anno 2009, confrontata e verificata con gli atti emanati dall'Ateneo in materia e con le estrazioni delle procedure informatiche CSA e CIA degli importi liquidati alle categorie economiche dei Dirigenti a tempo determinato, del personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e delle co.co.co gravanti sul bilancio dell'Ateneo. Per la determinazione della suddetta spesa è stato adottato il criterio della competenza economica ed è stato preso a



riferimento l'importo del lordo percipiente liquidato. Ciò ha permesso una corretta individuazione da parte degli Uffici competenti del limite di spesa sostenibile a decorrere dall'anno 2011 per l'utilizzo da parte dell'Ateneo delle categorie di personale a tempo determinato e per collaborazioni coordinate e continuative.

Nel 2016 si sono inoltre realizzate economie sui costi della telefonia intervenendo sulla riduzione dei centralini periferici, con la conseguente riduzione dei costi complessivi inerenti.

Si è proceduto con il *porting* del *VOIP* nelle varie strutture ospitate a Palazzo Benedetti, Palazzo Angeloni (piazza Gherardi), Palazzo Battiferri, Campus Scientifico "E. Mattei", finalizzata al completamento dell'innovazione tecnologica e alla riduzione dei costi.

Per ogni sede i lavori si sono graduati sulla base dei seguenti indicatori:

- a) sostituzioni telefoni convenzionali con terminali *VOIP* opportunamente personalizzati;
- b) posizionamento dei telefoni presso le postazioni di lavoro, con funzioni di sola chiamata attivata;
- c) attivazione piena funzionalità con spegnimento centralino analogico e ritiro vecchi telefoni;
- d) contestuale razionalizzazione rete dati.

Lo spegnimento dei centralini analogici associati alle sedi indicati testimonia il raggiungimento del risultato ed ha permesso il contenimento delle spese con l'abbattimento dei costi di manutenzione dei vecchi centralini analogici.

Ad una prima fase di analisi e ad un inventario dettagliato sede per sede di tutte le macchine multifunzione dell'Amministrazione centrale è seguita la predisposizione di un cronoprogramma per il passaggio dalla gestione in proprietà delle macchine multifunzione (con i connessi costi di manutenzione e riparazione) ad una gestione totalmente basata sul noleggio e sul costo copia. Gli interventi programmati e già implementati porteranno ad una diminuzione dei costi per l'Ateneo, considerata la somma di quanto speso per acquisto e manutenzione rispetto ai canoni del noleggio.

Manuale di contabilità

Pur se diversi uffici ed unità di personale avevano elaborato già nel 2014 il *Manuale di contabilità* previsto dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, emanato con Decreto Rettoriale n. 276 del 26 giugno 2013, esso non è stato tuttavia mai formalmente adottato.

Nel 2015 il MIUR ha adottato una prima versione di manuale tecnico-operativo ad uso degli atenei ed il 16 marzo 2016 ne ha pubblicato una seconda versione. Dopo la pubblicazione del manuale tecnico-operativo nazionale, è stato necessario rivedere la bozza di manuale dell'Ateneo di Urbino per recepire i criteri ed i principi contenuti nelle due versioni di manuale tecnico-operativo MIUR. L'introduzione della fatturazione elettronica e del nuovo codice degli appalti ne ha inoltre imposto l'aggiornamento di alcune parti. Il *Manuale di contabilità* dovrà inoltre essere integrato anche per la parte che riguarda il bilancio consolidato di Ateneo. Il Decreto MIUR/MEF n. 248 dell'11 aprile 2016 ha introdotto gli schemi di bilancio consolidato per le università nonché dettato i principi generali di consolidamento. Inoltre l'art. 20 del d.lgs. n. 175 del 19/08/2016 prevedeva un piano di riassetto per la razionalizzazione delle partecipazioni di Ateneo per la definizione dell'area di consolidamento che è stato approvato dal CdA nel 2017.



Migliorare le risorse umane

Benessere organizzativo

Per quanto riguarda il personale interno, l'Ateneo ha dimostrato particolare attenzione nei confronti delle iniziative a tutela del benessere lavorativo e della qualità delle relazioni interne, tra cui ad esempio le attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG).

La Direzione generale, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione ed il CUG, ha inoltre realizzato nei primi mesi del 2016, come già previsto dall'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009, un percorso di ascolto relativamente al benessere organizzativo nell'anno 2015 all'interno dell'Ateneo, nato dalla consapevolezza della Direzione generale che “studiare un'organizzazione” non significa solo verificare le procedure, i ruoli e le mansioni, ma anche prendere coscienza dei comportamenti, degli usi, delle attese e delle motivazioni delle persone. Per “benessere organizzativo” si intende infatti lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine, in particolare, mirava alla rilevazione ed all'analisi degli scostamenti dagli *standard* normativi, organizzativi e sociali dell'Ateneo, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti *standard*; essa ha permesso di individuare minacce ed opportunità intese, rispettivamente, quali elementi da cogliere per migliorare il benessere organizzativo, ed importanti sono state le indicazioni ricevute.

Il questionario somministrato comprendeva tre rilevazioni diverse ed aveva le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, ove per “grado di condivisione del sistema di valutazione” si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato ed implementato nell'Ateneo;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico e rispetto allo svolgimento delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale ed al miglioramento della *performance*.

L'indagine è stata condotta rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo del questionario standardizzato proposto dalla CiVIT (ora A.N.AC.), strutturato in ambiti di indagine ognuno dei quali ha preso in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine, adattato dal Nucleo di Valutazione, dal CUG e dall'Ateneo;⁴
- questionario compilabile *on line* collegandosi via *web* con credenziali (per evitare doppie compilazioni e compilazioni da esterni);
- invito alla compilazione inviato via *mail* a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato.

⁴ Ad esempio è stata aggiunta una sezione con le informazioni sulla struttura di appartenenza per poter elaborare i dati con riferimento alla macrostruttura di afferenza (Amministrazione centrale *versus* Dipartimenti).



La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è stata la scala Likert, sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Generalmente le alternative di risposta sono cinque, da "molto d'accordo" a "fortemente contrario", consentendo anche di poter esprimere una posizione di "incertezza". Nella scelta operata dalla CIVIT (ora A.N.AC.), invece, si è optato per l'utilizzo di un numero di risposte pari (6), con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte. A ciascuna opzione di risposta è assegnato a priori un numero crescente che consente di determinare il punteggio.

Dall'analisi dei risultati è emerso che rispetto alla rilevazione effettuata nel 2015 si è alzata la percentuale di personale che ha partecipato alla rilevazione, passando dal 63% al 71% degli aventi diritto, a riprova dell'innalzamento del livello di consapevolezza del personale circa l'importanza dell'indagine sul benessere organizzativo. Al termine dell'indagine, che si è svolta dal 15 al 29 febbraio 2016, i risultati sono stati illustrati dal Direttore generale a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. Le indicazioni ottenute dalla rilevazione potranno essere utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione dell'Ateneo.

In pressoché tutte le dimensioni analizzate si è riscontrato, rispetto all'anno precedente, un *trend* di miglioramento della percezione da parte del personale.

La relazione finale predisposta dal Nucleo di Valutazione sui risultati dell'indagine è consultabile al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/benessere-organizzativo>.

Individuazione di azioni finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo: il telelavoro

Nel corso del 2016, traendo spunto dal programma del Rettore, dall'analisi dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo relativa all'anno 2015, realizzata a febbraio 2016, e dal *Piano di Azioni Positive per il triennio 2016-2018* redatto dal CUG di Ateneo, si è concretizzata l'idea di sperimentare l'introduzione del telelavoro per rispondere attivamente alle richieste di una maggiore flessibilità per meglio conciliare vita privata e vita professionale del personale tecnico-amministrativo in momenti particolari del ciclo di vita e per fronteggiare problemi logistici derivanti dalla distanza dalla sede lavorativa, che si traducono in spostamenti giornalieri pesanti, con ricadute sui carichi di cura familiari.

L'istituto del telelavoro permette all'Amministrazione di raggiungere i seguenti obiettivi:

- maggiore flessibilità delle condizioni di lavoro per incrementare il benessere organizzativo e migliorare la qualità della vita lavorativa e familiare dei/delle dipendenti;



- progettare e responsabilizzare il lavoro individuale ed accrescere il rapporto di fiducia fra i responsabili ed i propri collaboratori;
- puntare ad un approccio al lavoro sempre più basato sulla comunicazione, la cooperazione, l'informatizzazione e la dematerializzazione;
- azzerare i tempi di percorrenza casa-ufficio favorendo la gestione di una mobilità sostenibile;
- soddisfazione dei dipendenti coinvolti in termini di miglioramento sia del benessere organizzativo sia del benessere lavorativo;
- maggiore autonomia rispetto ai modi di lavoro e maggiore responsabilità rispetto ai risultati;
- motivazione al lavoro, ottimizzazione dei tempi di completamento delle attività amministrative e migliore gestione delle priorità di lavoro;
- aumento della produttività in termini quantitativi e qualitativi (maggiore concentrazione sul lavoro e attenzione alla correttezza del dato) con minori interruzioni, frammentazioni e tempi morti;
- uso del telelavoro come alternativa al part-time e/o ai congedi parentali.

Durante la seconda parte dell'anno, una volta comunicato il progetto alla Delegata del Rettore per le Pari Opportunità ed alla Presidente del CUG, è stato dato formalmente avvio alla fase di analisi degli aspetti tecnici, informatici ed assicurativi legati all'implementazione dell'istituto del telelavoro e, contemporaneamente, è stata avviata la fase di condivisione e discussione con la Parte Sindacale di Ateneo sull'articolato di un Protocollo di Intesa sul Telelavoro, che si è conclusa con la sottoscrizione definitiva in data 15 marzo 2017 e con l'applicazione sperimentale a decorrere dal giugno 2017. Con l'emanazione del Regolamento di Ateneo sul telelavoro, in corso di stesura, e la successiva emanazione del bando di ammissione ai progetti di telelavoro, la procedura entrerà a regime presumibilmente a partire dai primi mesi dell'anno 2018.

Definizione di un contratto integrativo per il personale tecnico-amministrativo orientato ad una logica di risultato e di riconoscimento delle professionalità

Il 27 settembre 2016 è stato sottoscritto definitivamente il CCI in materia di trattamento economico del personale tecnico-amministrativo cat. B, C, D per l'anno 2016 (Ipotesi sottoscritta il 4 agosto 2016).

Nell'ottica di introdurre una logica maggiormente orientata al risultato ed al riconoscimento delle reali professionalità presenti in Ateneo, l'impianto contrattuale si è sensibilmente discostato da quello degli anni precedenti, in particolare sotto i seguenti aspetti:

1. Individuazione di funzioni specialistiche e di responsabilità collegate a figure professionali ed incarichi per attività specialistiche, con il conseguente superamento del meccanismo di riconoscimenti economici legati alle "linee di attività" (vera e propria anomalia rispetto ai profili di responsabilità ed ai ruoli presenti in un'organizzazione);
2. Introduzione del concetto di "expertise": su indicazione dei Responsabili degli uffici vengono individuati i dipendenti che nel corso dell'anno hanno espresso una *expertise* di livello superiore in relazione a particolari dinamiche lavorative e/o organizzative che coinvolgono l'Ufficio di appartenenza, ai quali corrispondere un compenso;
3. Introduzione della figura di "tecnico esperto": sulla base di una valutazione effettuata da una Commissione nominata *ad hoc*, è stata prevista la corresponsione di un compenso per i 10 tecnici di laboratorio con la più alta *performance* in base ad indicatori predefiniti;
4. Superamento delle fasce (bassa, media, alta) per gli incarichi di responsabilità;



5. Individuazione delle posizioni organizzative in base alla struttura organizzativa ed assegnazione di uguale compenso per le posizioni organizzative incluse in una delle seguenti tipologie:
 - a) Responsabile di Ufficio in *staff* al Direttore generale ed al Rettore
 - b) Responsabile di Ufficio dell'Amministrazione centrale e Coordinatore di Processo
 - c) Responsabile di Ufficio dell'Amministrazione centrale / Referente di Area del SSBA con rapporti diretti con il Direttore generale
 - d) Responsabile di Plesso e Segretario amministrativo
 - e) Coordinatore Tecnico di Centri di servizio
 - f) Responsabile della Biblioteca Fondazione Carlo e Marise Bo per la Letteratura Europea Moderna e Contemporanea
6. Costituzione di un fondo per la realizzazione di progetti di miglioramento ed innovazione, sia gestionali sia tecnologici, cui attingere anche per far fronte a particolari situazioni di rilevante e riconosciuto carico lavorativo gravante sulla struttura nello specifico anno di riferimento.

Relazioni sindacali

Durante tutto il 2016 le relazioni sindacali, improntate alla correttezza e trasparenza dei comportamenti, si sono svolte in un clima di alta collaborazione e di coinvolgimento riguardo a tutti i processi organizzativi e di cambiamento. Tutti gli incontri, sempre finalizzati alla valorizzazione delle professionalità del personale tecnico-amministrativo, si sono tenuti in un clima di sostanziale serenità.

Sviluppo delle abilità gestionali

Nel 2016 è stato intrapreso un progetto per lo sviluppo delle abilità gestionali di supporto al ruolo che, attraverso un percorso comune su determinate esperienze, trasversali e necessarie, ha avuto la finalità di favorire l'acquisizione e/o il consolidamento di alcune capacità che assumono rilievo per la Direzione generale poiché rappresentano delle aree di valore a cui tendere ed uno stimolo per i partecipanti ad un maggior approfondimento o ad un collegamento ad altre competenze. Tale progetto era volto a fornire strumenti per valorizzare il sapere condiviso, favorire la collaborazione attiva ed affrontare e risolvere i problemi attraverso iniziative basate sul «lavoro collaborativo» ed utilizzate per promuovere la coesione e valorizzare il lavoro di squadra. L'idea alla base è stata quella di investire sulle competenze legate all'esercizio del ruolo, con particolare attenzione al miglioramento dei servizi offerti. I percorsi intrapresi prevedevano il coinvolgimento dei responsabili di ufficio, anche per favorire la valorizzazione del gruppo di lavoro e la formazione dei più stretti collaboratori per lo sviluppo delle competenze legate all'organizzazione del lavoro e dei servizi.

Attuazione di azioni finalizzate alla realizzazione dei piani di sviluppo dell'Ateneo ed alla valorizzazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare

Nel corso del 2016 le principali azioni legate al piano di sviluppo dell'Ateneo sono state le seguenti:

- soluzione definitiva della complessa situazione relativa all'immobile di via Maggetti, di proprietà della RIO s.r.l., gravata da contorni di contenzioso trascinandosi da più di cinque



anni. Con atto notarile stipulato in data 23/12/2016, la vicenda ha avuto una definitiva conclusione;

- stipula del contratto di locazione di un immobile da adibire a deposito in data 23/12/2016, e conseguente disdetta del precedente contratto di locazione di altro deposito;
- adempimenti per contratto di comodato gratuito con il Legato Albani, come da delibera del CdA n. 232 del 23 settembre 2016. Il contratto è stato stipulato solo in data 5 giugno 2017, a seguito di problemi connessi con il sisma del 2016 e conseguenti lavori di ripristino effettuati dal Legato Albani;
- trasferimento delle segreterie amministrativa e didattiche del Plesso scientifico (DISPeA e DISB) nei locali di Palazzo Marrè, sito in piazza S. Andrea.

Una Commissione appositamente nominata ha predisposto una relazione sulle possibili forme di gestione dell'Azienda agraria dell'Ateneo, illustrata nel Consiglio di Amministrazione del 23 settembre 2016. Nella stessa seduta il Consiglio di Amministrazione ha deciso di procedere all'affitto dei terreni seminativi dell'Azienda. Gli uffici amministrativi hanno quindi predisposto una bozza di bando, in attesa di pubblicazione.

Si è altresì proceduto ad una analisi dei depositi/archivi di proprietà ed in locazione utilizzati dall'Ateneo, con contestuale analisi del fabbisogno reale. Sono stati verificati eventuali locali da prendere in locazione sulla base delle indicazioni e le politiche dell'Ateneo, in un'ottica di razionalizzazione e di un migliore utilizzo delle risorse e degli spazi disponibili.

Sono stati completati il trasferimento e la riorganizzazione di alcuni uffici a Palazzo Benedetti.

Presso l'ex casa circondariale San Girolamo di Urbino è stato realizzato quanto segue:

- Completamento delle predisposizioni impiantistiche propedeutiche allo svolgimento dei lavori di ampliamento degli spazi destinati alla ricerca universitaria mediante ristrutturazione e riqualificazione.
- Completamento degli impianti ai fini della prevenzione incendi per la realizzazione della biblioteca, sale lettura ed archivi.
- Installazione di un sistema di telecamere per il rilevamento di intrusioni (zona cortile interno e centrale termica).
- Realizzazione, nella ex palestra al piano interrato, mediante lavori di sgombero e di muratura, di un deposito provvisorio per lo stoccaggio di tutta la dotazione libraria presente a “Palazzo Marrè” in piazza S. Andrea n. 34, così da poter eseguire i lavori per il trasferimento *in situ* delle segreterie amministrative e didattiche dei Dipartimenti DiSPeA e DISB.
- Realizzazione di un passaggio pedonabile, con rampe percorribili da carrelli, che con accesso indipendente dagli spazi oggetto di cantiere, da Via di S. Maria ha reso possibile il trasloco dei libri nel deposito provvisorio di cui sopra.

Sono stati eseguiti i lavori e gli adattamenti necessari al trasferimento *in situ* delle segreterie amministrative e didattiche dei Dipartimenti DiSPeA e DISB, rendendo così più efficienti ed efficaci i servizi dedicati alla ricerca ed alla formazione.

E' stata effettuata la riqualificazione del Teatro del Collegio La Vela, in modo da renderlo idoneo ad ospitare le cerimonie di conferimento lauree. A tal fine sono stati completati tutti lavori di sistemazione della copertura del teatro, interessata da imprevedibili infiltrazioni di acque



meteoriche che limitavano fortemente l'utilizzo della struttura. Per coprire la più vasta gamma di possibilità e massimizzare le probabilità di successo, gli interventi sono stati rivolti sia sui manti di impermeabilizzazione, sia sulle nastrature finestrate che su tutti i giunti di raccordo tra i diversi componenti edilizi che compongono la struttura di copertura.

Alla luce di quanto disposto dall'art. 4 della L. 300/1970 e s.m.i., dal d.lgs. n. 196/2003 – Codice in materia di protezione dei dati personali, dal provvedimento del Garante per la protezione dei dati personali in materia di videosorveglianza dell'8 aprile 2010, dal d.lgs. n. 81/2008 è stata inoltre approntata una bozza di accordo di Ateneo relativo al sistema di videosorveglianza. L'accordo è stato sottoposto, ai sensi dell'art. 4 della L. 300/1970, alla delegazione di parte sindacale.

È stata, altresì, predisposta la bozza del Regolamento in materia di videosorveglianza, al fine di disciplinare il funzionamento dei sistemi di videocamera installati in prossimità degli accessi e all'interno degli spazi dell'Ateneo, nonché il trattamento dei dati personali registrati con tali sistemi.

Semplificazione, innovazione e miglioramento dei servizi

Innovazione tecnologica e dematerializzazione

Molti processi burocratici di Ateneo hanno raggiunto livelli di eccellenza grazie a modelli avanzati di innovazione tecnologica ed alle buone pratiche realizzate, orientate alla dematerializzazione dei processi amministrativi ed al trasferimento digitale delle informazioni, che hanno permesso di abbattere i costi ed i tempi delle procedure amministrative con ottimi risultati. L'informatizzazione dei processi si innesta nell'ambito delle misure per l'automazione, esecuzione, controllo e ottimizzazione di processi interni all'Ateneo, quale mezzo principale per la transizione dalla gestione analogica del procedimento amministrativo al digitale. Ciò permette anche la tracciabilità delle fasi fondamentali del processo delle attività dell'Ateneo, riducendo il rischio di flussi informativi non controllabili con evidenza delle responsabilità per ciascuna fase (*workflow management system*).

In principio erano tre gli obiettivi di innovazione tecnologica il cui conseguimento era stato pianificato dalla *governance* dell'Università di Urbino entro il 2016: *redesign* del portale *web* di Ateneo, potenziamento dell'*e-learning* (v. paragrafo *Area strategica: Formazione*) e dematerializzazione dei processi amministrativi. A queste azioni molte altre se ne sono aggiunte in corso d'opera, tutte realizzate con successo grazie alla collaborazione fattiva di diversi Settori, Servizi, Plessi ed Uffici.

Diverse innovazioni tecnologiche sono state apportate in diversi ambiti all'interno dell'Ateneo nel 2016, attraverso lo sviluppo di *software*, portali, piattaforme sviluppate e configurate nell'Università di Urbino, per il supporto infrastrutturale, per la *server farm*, per la rete cablata e *wireless*, per il *software* gestionale e documentale, per la comunicazione *web* e *social*, per gli adempimenti di trasparenza, per tutte le attività di *blended learning* e di formazione permanente.

Grazie ad una stretta collaborazione tra diversi uffici e competenze ed allo sviluppo di un apposito *software*, nel 2016 si è proceduto alla dematerializzazione dei contratti di docenza.



In questo caso l'innovazione è stata notevole, in quanto è stata progettata e sviluppata nuova procedura di gestione telematica remota dei contratti d'insegnamento ufficiali attraverso la piattaforma *UniContract* che, dematerializzando l'intero procedimento, consente a tutti gli attori coinvolti (docenti titolari di contratti di insegnamento ufficiali ed integrativi, Rettore per la firma, uffici contabili, uffici del personale, Plessi, Scuole) di operare sulla medesima piattaforma, con evidente semplificazione dei passaggi e miglioramento dell'efficienza complessiva. Il sistema, entrato in produzione nel mese di settembre, consente ai docenti titolari di contratti di insegnamento ufficiali ed integrativi di firmare il contratto di lavoro attraverso una procedura di firma telematica remota, dopo aver compilato *online* la modulistica precontrattuale con le informazioni anagrafiche, previdenziali e fiscali necessarie per la redazione del contratto che, una volta che le informazioni inserite sono state controllate e validate dagli uffici del Personale e dell'Area Economico-Finanziaria, si autogenera in base ai dati inseriti dal docente stesso e, tramite il programma *Archiflow*, viene sottoposto alla firma digitale del Rettore.

A partire dal secondo anno di funzionamento della procedura (contratti a.a. 2017-18) il recupero di efficienza è ancora più marcato, in considerazione del fatto che l'enorme mole di *record* presenti nel *database* consente il riutilizzo degli stessi con la conseguente compilazione dei contratti in modo ancora più rapido.

La semplificazione della procedura per l'erogazione della didattica ha permesso una riduzione dei tempi e dei costi; quasi la totalità dei contratti d'insegnamento è stata così firmata digitalmente nel primo anno di sperimentazione, garantendo una maggiore efficienza e tempestività di tutte le procedure prodromiche all'erogazione delle attività didattiche.

L'innovazione è stata di grande respiro, costituendo una *best practice* nel sistema universitario.

Applicato ad altri procedimenti amministrativi interni, *UniContract* contribuirà senz'altro a proseguire il processo di dematerializzazione degli atti documentali dell'Ateneo.

Si è inoltre sperimentato efficacemente il programma *University Planner*, fornito dal CINECA per una più efficace gestione delle aule delle lezioni (in collegamento con il *database* su U-GOV) e degli spazi dell'Ateneo in modalità informatica decentrata ed una più efficiente erogazione delle attività didattiche offerte agli studenti, rendendo più funzionale la gestione logistica delle sedi destinate sia alle attività didattiche ed istituzionali sia ad attività ed eventi culturali organizzati in collaborazione con altri enti.

Una volta installato il *software*, si sono addestrati gli operatori e sono state attivate postazioni operative sia presso i Dipartimenti sia presso l'Ufficio Gestione sedi. Le Segreterie didattiche delle Scuole hanno da subito utilizzato lo strumento informatico, inserendo gli orari delle lezioni, degli esami e degli eventi *spot* in un unico collettore di dati.

Per l'a.a. 2016-17 tutte le lezioni e gli altri avvenimenti sono stati gestiti tramite *University Planner* permettendo una maggiore snellezza nelle operazioni di assegnazione delle aule per attività didattiche e di altro genere, nonché la soluzione di alcuni conflitti. Si è resa altresì disponibile una collezione di informazioni che ha sicuramente migliorato l'accesso e la fruibilità delle aule e si è realizzata una buona base per la valutazione del grado di utilizzazione delle risorse.

Altro progetto è stato il *redesign del portale uniurb.it*. Dal punto di vista della *user experience* e dell'architettura informatica, l'obiettivo di innovare e potenziare *uniurb.it* è stato raggiunto grazie a un lavoro di squadra. Il nuovo portale è stato notevolmente semplificato rispetto al precedente, tanto da comprendere solo cinque voci di primo livello (*Ateneo, Studia con noi, Ricerca, Terza missione*



e *Internazionalizzazione*) che mettono in evidenza da subito la struttura dell'Ateneo, le sue missioni fondamentali e la sua dimensione internazionale. Esso ha totalizzato nei primi 6 mesi di vita oltre 1,5 milioni di visualizzazioni e mezzo milione di utenti. Il dato più incoraggiante riguarda i tempi di utilizzo dei nuovi menù: veloce è l'accesso, dalla *homepage*, alle pagine di approdo; il caricamento delle pagine è rapidissimo ed in linea con i parametri di *Google*, ed i contenuti sono leggibili da qualunque dispositivo.

Un'ulteriore innovazione riguarda l'**infrastruttura dei servizi telematici** offerti a tutto il personale ed agli studenti. Sono stati, infatti, rinnovati l'infrastruttura ed il protocollo di rete *wireless* uniformando, in tutte le strutture dell'Ateneo, la rete *wireless* alla tecnologia *open source Open WiFi*. Sono state adattate **applicazioni open source** e gratuite alle esigenze dell'Ateneo, creando così una *suite* unica che sta suscitando grande attenzione da parte di altri enti e istituzioni. Attraverso questo progetto l'Ateneo ha dato a tutto il Campus la libertà di navigare senza fili, riuscendo a garantire il servizio e ad espanderlo facilmente, senza legarsi ad alcun *vendor* in particolare.

Inoltre, si è colta l'occasione per veicolare il servizio **EduRoam (Education Roaming)** che consente ai docenti, al personale tecnico-amministrativo ed agli studenti in visita presso altre Università ed istituti di alta formazione federati *EduRoam* di collegarsi ad *internet* attraverso le proprie credenziali dell'Ateneo di Urbino.

Si è altresì proceduto ad un aggiornamento di tecnologia di numerosi siti *web* già presenti in *hosting* sulla *farm* del SSIA, nonché all'installazione di alcuni nuovi siti. Il progetto prevedeva di migrare progressivamente i siti su *host* a 64 *bit* e su piattaforma *software Plesk*. Ad oggi risultano migrati o installati *ex novo* 39 siti *web*. Ciò ha permesso un radicale miglioramento di prestazioni, affidabilità e sicurezza, oltre ad un sostanziale alleggerimento delle attività di manutenzione in capo al personale del SSIA.

Snellimento e semplificazione dei processi amministrativi interni e ridefinizione dell'organigramma con la micro organizzazione degli uffici e delle strutture decentrate, destinato a rendere chiare le responsabilità ed il flusso delle attività

Nel corso del 2016 è proseguita l'azione riformatrice volta alla ridefinizione delle normative interne e di processi che, per loro natura, apparivano particolarmente onerosi o mostravano eccessive ridondanze e passaggi a scarso valore aggiunto, in un'ottica di snellimento e semplificazione.

Fra le innovazioni a maggior valore aggiunto in termini di benefici ricavati dai processi di semplificazione, oltre alla procedura *UniContract*, già citata, meritano particolare menzione i seguenti:

1. Eliminazione del passaggio in S.A. delle delibere di Dipartimento relative all'attribuzione dei contratti d'insegnamento ufficiali, ad esclusione di quelli di alta qualificazione.
2. Semplificazione della tempistica della procedura di rinnovo degli assegni di ricerca (modifica del regolamento con D.R. n. 297/2016 del 6/7/2016).

A decorrere dall'anno accademico 2015-2016 si sono poste le basi per anticipare, rispetto al passato, il momento di attribuzione delle risorse ai singoli Dipartimenti, con conseguente arretramento di tutte le fasi successive. Ciò consente di giungere al risultato, a lungo inseguito, di



addivenire alla stipula dei contratti (con procedura dematerializzata) in un momento precedente l'inizio delle lezioni.

Parallelamente all'utilizzo di *UniContract* anche per il 2016 si è inoltre realizzata l'attribuzione dei contratti ufficiali di insegnamento tramite procedura di rinnovo, utilizzando un *format* condiviso dalle Scuole che hanno ritenuto possibile usufruirne, in applicazione del Regolamento per il conferimento degli incarichi di insegnamento. Ove non è stato possibile ricorrere al rinnovo, perché cambiate le condizioni (es. variazioni degli importi), è stato predisposto il bando per la vacanza ed è stata espletata tutta la procedura, fino al conferimento dell'incarico, con il completamento delle coperture in modo da permettere il regolare inizio delle attività didattiche.

Ciò ha permesso un ulteriore snellimento delle procedure e dei processi, la semplificazione amministrativa, l'ottimizzazione dei tempi di lavoro, con una forte riduzione dei tempi, e lo svolgimento dell'azione nella massima valorizzazione degli interventi. Entro il mese di settembre 2016 la copertura degli insegnamenti è stata pressoché totalmente raggiunta.

Per questi ed altri processi su cui maggiormente si è focalizzata l'attenzione e che quindi sono stati più a fondo riprogettati, l'Amministrazione gode ora di un solido recupero di efficienza attraverso il taglio di un elevato numero di ore di lavoro e/o di riduzione della produzione di atti amministrativi, divenuti inutili.

La ridefinizione dell'organigramma e della conseguente microorganizzazione, con l'obiettivo di rendere chiare le responsabilità ed il flusso delle attività, è avvenuta per passaggi successivi. Con distinte disposizioni sono state riorganizzate l'Area del Personale, quella degli Uffici di *staff*, l'intero assetto dipartimentale e l'Area Economico-Finanziaria. L'intero nuovo assetto organizzativo è stato approvato, con delibera a carattere prettamente ricognitivo, dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 26.2.2016.

Con delibera n. 141 del 29.5.2015 il Consiglio di Amministrazione aveva approvato l'istituzione del nuovo assetto dipartimentale che vedeva l'attivazione di sei nuove strutture in luogo delle otto precedenti. Nel 2016 si è reso necessario rivedere gli assetti di due Plessi scientifici sempre sulla base del nuovo concetto di strutture "*in service*", in base al quale un'unica struttura organizzativa è posta al servizio dei processi di più Dipartimenti, in particolare delle attività a supporto dei processi contabili e di quelli legati all'organizzazione della didattica.

Il precedente assetto organizzativo dei servizi dipartimentali, suddivisi in quattro diversi Plessi, di cui due a struttura semplice e due a struttura complessa, a seconda che supportino l'attività amministrativo-contabile e gestionale di un unico Dipartimento o di più Dipartimenti, è stato modificato, portando i Plessi a tre, tutti a struttura complessa.

Tale soluzione ha permesso la continuità ed il buon andamento dell'azione amministrativa in assenza di problematiche gestionali di rilievo nella fase di accorpamento dei servizi di due Dipartimenti particolarmente articolati.

L'avvio della ridefinizione dell'organigramma e della conseguente microorganizzazione approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 83 nell'adunanza del 26.2.2016, tuttora in corso, ha determinato come diretta conseguenza la necessità di rinnovare il sistema di pesatura/graduazione degli incarichi ricoperti dal personale di categoria EP, ancora legato ad un accordo di Ateneo siglato nel 2004, e gli importi incentivanti connessi.

Tale sistema, precedentemente basato su un complesso sistema di calcolo a punti, è stato



sostituito da un altro basato su parametri di riferimento più oggettivi, tesi a diversificare la misura dell'indennità di posizione sulla base di specifici e trasparenti indicatori determinati dall'incrocio fra il dato di complessità organizzativo-gestionale della struttura e del livello di esperienza maturato nella categoria EP.

Il precedente sistema obbligava una ridefinizione annuale delle schede di pesatura delle posizioni di cat. EP, nonché l'emanazione del relativo provvedimento direttoriale. Oggi la revisione del sistema ha permesso di creare una sorta di automatizzazione del sistema di pesatura, che varia solo al variare dei criteri obiettivi sopra indicati o nel caso di provvedimenti riorganizzativi delle strutture dell'Ateneo, con evidente snellimento delle procedure a carico degli uffici e, conseguentemente, dei tempi necessari per il completamento della procedura.

Razionalizzazione sistema acquisti

Si è avviata una razionalizzazione del sistema degli acquisti tramite la predisposizione di procedure di gara per la stipula di Accordi quadro in alcuni settori merceologici ritenuti rilevanti, al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa connessa alle esigenze legate alla didattica, alla ricerca ed alla terza missione.

Per la realizzazione dell'obiettivo sono state effettuate riunioni alle quali hanno preso parte i Responsabili dei Plessi dipartimentali ed il Responsabile dell'Ufficio Gare, che hanno condiviso l'obiettivo di predisporre una gara di appalto per servizi di intermediazione per missioni. La procedura di tale gara si prefigge di impattare su:

- snellimento delle procedure di spese in occasione di scambi culturali, congressi e convegni nonché spese per ospitalità (treni, alberghi, servizio taxi, servizio ristorazione ecc.) nei confronti di delegazioni partecipanti;
- riduzione/azzeramento dei tempi di ricerca e acquisto diretto di servizi aerei con carte di credito istituzionali;
- diminuzione delle procedure di conferimento di incarichi basati sull'intuito personae di importi equiparabili a rimborsi spese a favore di relatori di seminari;
- standardizzazione di regole e livelli di servizio (condizioni di erogazione), stabilite in sede di gara, pur consentendo di rispondere alle specificità di ogni singolo dipartimento;
- condivisione di un strumento di Ateneo per acquisti di taluni servizi anche al fine di prevenire eventuali frazionamenti di spesa.

Diversi momenti di confronto si sono avuti tra i Responsabili di Plesso, al fine di definire meglio le criticità e le peculiarità di ciascuna struttura ed analizzare i cambiamenti che l'attivazione di tale gara avrebbe apportato all'organizzazione del lavoro e alla gestione degli eventi.

Sono stati quindi presi in considerazione i fabbisogni dei singoli Dipartimenti circa il servizio oggetto della gara e sono state evidenziate le specificità e le problematiche di ciascuno. Si è quindi proceduto ad esaminare gli atti di una gara già predisposta per lo stesso settore merceologico al fine di evidenziare le similitudini e le specifiche esigenze dell'Ateneo. È stata quindi valutata la possibilità di utilizzare l'esempio come base di partenza per la predisposizione della gara di Ateneo.

Al termine di uno scambio di documenti intermedi, si è proceduto a redigere tutti gli atti di gara e sono stati presi in considerazione i costi ed i benefici in termini di tempo ed anche di spesa che l'attivazione di tale gara avrebbe comportato.

Tutti gli atti di gara sono stati trasmessi al Direttore generale; hanno fatto seguito incontri per una valutazione complessiva dei costi e benefici derivanti dall'attivazione della procedura di gara.



Prevenzione della corruzione e trasparenza

Prevenzione della corruzione

La legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. ha introdotto nuove misure di contrasto e numerosi strumenti che mirano a prevenire il fenomeno corruttivo e l'illegalità nella P.A. e nel settore pubblico: il comma 5 dell'art. 1 della legge n. 190/2012 e ss.mm.ii. prevede che le pubbliche amministrazioni definiscano e trasmettano all'A.N.AC. un piano di prevenzione della corruzione che fornisca una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione ed indichi gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, nonché procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, negli stessi settori, la rotazione di dirigenti e funzionari. Il *Piano triennale di prevenzione della corruzione* ha il compito di integrare ed attuare la disciplina dettata dal Piano nazionale anticorruzione tenendo conto delle specificità e dell'assetto organizzativo della pubblica amministrazione nella quale si innesta.

L'Ateneo ha predisposto ed adottato il *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018*, comprensivo del *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018*, redatto ai sensi dell'art. 1, commi 5, lett. a), ed 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190 e ss.mm.ii., su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Sono stati effettuati tutti gli adempimenti connessi alla sua approvazione ed adozione e tutti i monitoraggi previsti dall'ANAC. Oltre che nella sezione *Amministrazione trasparente*, la documentazione è stata caricata nel *Portale della performance*, predisposto da A.N.AC. e Dipartimento della Funzione pubblica, al quale ha accesso anche l'ANVUR.

Il Piano dell'Ateneo si configura come uno strumento di definizione degli indirizzi e delle indicazioni finalizzati alla prevenzione della corruzione da affinare, modificare o sostituire via via, in relazione alla legislazione delegata ed a fonti regolamentari destinate a completare il quadro di adempimenti di pianificazione e di organizzazione che avverranno sotto la regia dell'A.N.AC., nella consapevolezza che l'attività di prevenzione della corruzione è un processo i cui risultati si giovano della maturazione dell'esperienza e si consolidano nel tempo.

Per l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo il Piano è stata un'occasione per introdurre nuove misure e migliorare quelle esistenti con un'azione coordinata per l'attuazione di strategie di prevenzione e contrasto della corruzione e, più in generale, dell'illegalità: l'Ateneo, particolarmente sensibile a tutti gli adempimenti direttamente collegati alla garanzia dei diritti, dell'etica e della legalità, si è pertanto prodigato per ottemperare alla sua redazione al fine di dare maggiore garanzia e trasparenza a tutti gli interlocutori dell'Università.

Gli obblighi connessi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza richiedono tuttavia la definizione e, a volte, il cambiamento di processi complessi che coinvolgono a vario titolo molti uffici dell'Ateneo. Pertanto vanno affrontate ed analizzate di volta in volta diverse casistiche e problematiche, nonché valutate le molte implicazioni e sfaccettature che le norme e la loro applicazione ai singoli processi comportano. Spesso l'adeguamento a norme che portano la P.A. a lavorare in un certo modo comporta anche un cambio di visione e di metodo, che va affrontato e implementato gradualmente.



L'attenzione ai contenuti ed alle misure previste dal Piano da parte delle Strutture e degli uffici da parte di tutti i responsabili degli uffici dell'Ateneo è stata sollecitata anche attraverso l'attribuzione di obiettivi individuali finalizzati all'attuazione del PTPC, riunioni periodiche, istruzioni, linee guida ed attività di monitoraggio. Si è così favorita la realizzazione degli adempimenti previsti e se ne è assicurata l'attività di monitoraggio/presidio in relazione a competenze ed ambiti di attività svolti da ciascuna struttura secondo quanto previsto dalla normativa (Legge n. 190/2012 e ss.mm.ii., d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., d.lgs. n. 39/2015, D.P.R. n. 62/2013, determinazioni A.N.AC., *Piano di prevenzione della corruzione* dell'Ateneo, comprensivo del *Programma per la trasparenza*).

Si è potuto contare sulla buona collaborazione prestata da pressoché tutti i responsabili delle strutture e degli uffici dell'Ateneo, con i quali vi è stato un confronto quasi quotidiano sulla maggior parte dei procedimenti presenti in Ateneo per coordinare ed ottenere gli adempimenti di competenza di ciascuno.

Nel corso del 2016 si è inoltre provveduto ad analizzare la filosofia e la normativa che ispira ed è sottesa ai protocolli di legalità in generale. Coerentemente con la svolta impressa dalla legge n. 190/2012, l'ANAC ritiene fondamentale che alla repressione sul piano puramente penale si affianchi una capillare azione di prevenzione in via amministrativa che possa far leva non solo sul rafforzamento degli strumenti normativi ma anche su quelli di carattere pattizio. Il naturale punto di riferimento è l'esperienza dei protocolli di legalità stipulati tra Prefetture e Stazioni appaltanti che, nel corso degli ultimi anni, ha consentito di elevare la sicurezza degli appalti pubblici, attraverso una corresponsabilizzazione di tutte le parti contraenti, sia pubbliche che private. Essi sono espressione del preminente interesse pubblico alla legalità e vi sono delineate puntuali norme pattizie di assunzione di obblighi specifici in capo alla Stazione appaltante, che si impegna ad inserire nei propri bandi prescrizioni, vincolanti anche per le ditte partecipanti alle gare di appalti, alle quali uniformarsi.

L'ANAC raccomanda vivamente ai Prefetti ed alle Amministrazioni ed enti operanti in veste di Stazione appaltante che le iniziative collaborative volte a rafforzare la cornice di legalità nel segmento dei contratti pubblici si ispirino al modello dei protocolli di legalità di "nuova generazione". Più in particolare, in linea con la disciplina pattizia già vigente circa l'obbligo di denuncia dei tentativi di estorsione, l'ANAC ritiene opportuno che i protocolli di "nuova generazione" contengano clausole volte a riconoscere alla Stazione appaltante la potestà di azionare la clausola risolutiva espressa, ai sensi dell'art. 1456 c.c., ogniqualvolta l'impresa non dia comunicazione del tentativo di concussione subito, risultante da una misura cautelare o dal disposto rinvio a giudizio nei confronti dell'amministratore pubblico responsabile dell'aggiudicazione. Sempre per tali finalità, l'ANAC ritiene indispensabile che i medesimi protocolli prevedano, altresì, la possibilità per la Stazione appaltante di attivare lo strumento risolutorio in tutti i casi in cui, da evidenze giudiziarie consolidate in una misura cautelare o in un provvedimento di rinvio a giudizio, si palesino accordi corruttivi tra il soggetto aggiudicatario e l'impresa aggiudicataria.

L'Ateneo ha quindi predisposto un testo per un protocollo per la prevenzione dei fenomeni di corruzione e l'attuazione della trasparenza amministrativa da sottoporre all'approvazione ed alla stipula alla Prefettura di Pesaro e Urbino al fine di garantire una corretta e trasparente esecuzione di opere e contratti nel rispetto di quanto prescritto dalla Legge n. 190/2012, dal DL n. 90/2014 e dalle Linee Guida ANAC nonché di prevedere ulteriori misure affinché la fase di affidamento



delle procedure di appalto non venga contaminata ed inficiata da tentativi di corruzione, anche attraverso forme di monitoraggio della fase relativa all'esecuzione dei lavori.

Tale protocollo, una volta sottoposto da parte del Magnifico Rettore al preventivo esame ed approvazione da parte della Prefettura di Pesaro e Urbino, che a sua volta dovrà probabilmente sottoporlo all'approvazione del Ministero dell'Interno per l'autorizzazione alla sottoscrizione, sarà successivamente sottoposto all'approvazione dei competenti organi accademici

L'Ufficio Controllo di gestione ha svolto un ruolo essenziale per quanto attiene alla trasparenza nell'Ateneo ed alla semplificazione delle procedure, all'accrescimento della sensibilità e dell'attenzione verso il tema della prevenzione della corruzione. Proficuo il rapporto di collaborazione con il Gruppo di lavoro su prevenzione della corruzione e trasparenza del CODAU, nel corso delle cui riunioni sono state affrontate ed approfondite diverse tematiche legate alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, concordando linee e procedure comuni. Nell'ambito dei lavori di tale gruppo la responsabile dell'Ufficio Controllo di gestione ha attivamente collaborato nell'elaborazione di procedure e suggerimenti sulle *best practice* per la migliore attuazione, adattata al contesto specifico universitario, delle misure di prevenzione della corruzione.

Si è continuato ad implementare la sezione *intranet* Organizzazione > Prevenzione della corruzione e trasparenza, nella quale vengono "depositati" gli aggiornamenti normativi e gli strumenti di lavoro destinati ai diversi uffici per semplificare gli adempimenti legati alla trasparenza ed alla prevenzione della corruzione.

Sono state predisposte ed implementate le procedure necessarie ai fini dell'applicazione della normativa sulla inconferibilità ed incompatibilità degli incarichi di vertice prevista dal d.lgs. n. 39/2013, attuativo della legge n. 190/2012; a tal fine sono state acquisite le dichiarazioni, i documenti ed i dati necessari da parte di alcuni Direttori di Dipartimento interessati, che sono pubblicati nella sezione *Amministrazione trasparente* dalla data di decorrenza delle cariche accademiche.

E' stata data informazione sul codice di comportamento adottato dall'Ateneo a coloro con i quali sono stati stipulati contratti di collaborazione coordinata e continuativa e di supporto alla ricerca.

Per quanto riguarda la composizione di commissioni per procedure selettive di qualunque tipologia si è provveduto ad utilizzare, ove possibile e nel rispetto delle competenze individuali, criteri di rotazione nella scelta dei commissari.

Per l'acquisizione di beni e servizi, effettuata la ricognizione dei fabbisogni, redatto il provvedimento autorizzatorio per la tipologia della procedura di scelta del contraente, si è ricorso al mercato elettronico e, in alternativa, all'affidamento diretto o cottimo fiduciario. Si è proceduto all'acquisizione del CIG, CUP ed il DURC; per ciascun fornitore ed è stato attivato l'intervento sostitutivo in tutti i casi in cui il DURC è risultato irregolare, nel rispetto delle norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari. Sono state acquisite le dichiarazioni sul possesso dei requisiti a contrarre con la pubblica amministrazione e rispettate le norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari; sono state effettuate verifiche sulla veridicità del contenuto delle dichiarazioni rese da soggetti esterni.



Si è ricorso all'utilizzo del fondo economale per le sole spese ammissibili. I rimborsi spese sono stati corrisposti dietro presentazione di documentazione giustificativa e di supporto nel rispetto della normativa vigente e dei regolamenti in vigore nell'Ateneo.

Come previsto dal *Piano triennale di prevenzione della corruzione* sono state acquisite relazioni dai Direttori di Dipartimento e/o dai Responsabili degli uffici inerenti i procedimenti amministrativi in rispetto degli adempimenti in esso previsti al fine di assicurare un meccanismo di controllo delle decisioni assunte nelle aree a rischio.

Le misure attuate dall'Ateneo si sono rivelate congrue sotto il profilo dell'efficacia senza ulteriori necessità di implementazione. L'applicazione delle norme in materia di trasparenza e anticorruzione hanno portato a diversi benefici riconducibili a più livelli: la riduzione della discrezionalità nei processi ha avuto impatto positivo a livello organizzativo; la rilevanza esterna degli atti ha avuto un impatto a livello economico in termine di riduzione della spesa e maggiore efficienza dell'uso delle risorse pubbliche; il monitoraggio dei processi a più alto rischio di corruzione ha avuto un impatto sia a livello organizzativo che economico che reputazionale

Trasparenza

La trasparenza, con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 ed i relativi decreti attuativi, è diventata un tassello importante delle politiche di prevenzione della corruzione e della buona amministrazione. Le attività svolte in ambito di trasparenza sono pertanto strettamente connesse con le iniziative intraprese in Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e di *performance*.

Tra i principali obblighi previsti dal d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 e ss.mm.ii. per ciascuna amministrazione, vi è quello di dotare l'*homepage* del sito istituzionale di un'apposita sezione denominata *Amministrazione trasparente*, nella quale devono confluire, in formato di tipo aperto (ai sensi dell'art. 68 del *Codice dell'amministrazione digitale*, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82), i dati, le informazioni ed i documenti concernenti l'organizzazione e l'attività dell'amministrazione soggetti a pubblicazione obbligatoria.

Per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti l'Ateneo, in ottemperanza al citato decreto legislativo n. 33/2013 e ss.mm.ii. e tenendo conto delle indicazioni riportate nell'allegato A al decreto stesso, ha a suo tempo provveduto alla predisposizione ed all'implementazione della nuova sezione *Amministrazione trasparente*, cui si rimanda per una visione complessiva delle iniziative legate alla trasparenza, definendo *standard* procedurali e termini di realizzazione in osservanza delle disposizioni legislative.

Nel 2016 sono stati impostati i nuovi adempimenti ed apportate le modifiche conseguenti alle innovazioni apportate dal d.lgs. 97/2016 al d.lgs. 33/2013 ed alla L. 190/2012, comunicando e segnalando a tutti i colleghi ed agli uffici interessati le novità. E' stata revisionata la sezione *Amministrazione trasparente* adeguandola a tutte le variazioni intervenute nella normativa. E' stata aggiornata la pagina riguardante l'accesso civico, nella quale compaiono ora tutte le informazioni e la modulistica necessaria per l'attivazione delle richieste di accesso civico semplice e generalizzato e per l'eventuale ricorso al titolare del potere sostitutivo o per l'eventuale richiesta di riesame.

Anche nel 2016 tutte le strutture e gli uffici, sia centrali sia periferici, dell'Ateneo, ciascuno per i dati riferibili alle proprie competenze, con un notevole impegno a livello organizzativo e di



risorse dedicate, hanno fornito il proprio contributo implementando, aggiornando ed integrando la sezione *Amministrazione trasparente* con le informazioni, i documenti ed i dati soggetti a pubblicazione obbligatoria, come anche attestato dal Nucleo di Valutazione interna relativamente ai dati aggiornati al 31 marzo 2017.

L'Ufficio Controllo di gestione ha assicurato pressoché quotidianamente il supporto agli uffici coinvolti, la supervisione e/o il monitoraggio finalizzati alla pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* di tutti i dati e delle informazioni di competenza dell'Ateneo, ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., fornendo indicazioni in merito alla normativa di riferimento, agli obblighi di pubblicazione vigenti, alle modalità di pubblicazione e predisponendo la modulistica necessaria. Ha garantito uniformità di pubblicazione ed omogeneizzazione dei dati; ha effettuato controlli, validazioni e pubblicazione diretta dei dati; ha predisposto e fornito relazioni, dati, *reports*, informazioni sulla normativa di riferimento; ha progettato l'impostazione delle pagine di *Amministrazione trasparente* e l'elaborazione dei testi.

La sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* di Ateneo, creata nel 2013 dal *webmaster* di Ateneo con la supervisione della Responsabile dell'Ufficio Controllo di gestione, è collegata con una piattaforma di gestione dei contenuti (*WordPress*) che tratta sia i contenuti testuali delle pagine sia l'archiviazione di documenti (*odt, ods, csv, pdf, xml, xls*) organizzati per categorie. Essa è suddivisa in pagine e categorie all'interno delle quali sono inseriti documenti.

L'accesso per l'aggiornamento dei contenuti della piattaforma *wordpress* non è distribuito: solo tre persone (il *webmaster* d'Ateneo, la Responsabile dell'Ufficio Controllo di gestione e la Responsabile dell'Ufficio di supporto agli Organi collegiali) hanno accesso in scrittura.

L'Ateneo ha attivato il canale *trasparenza@uniurb.it*, gestito dall'Ufficio Controllo di gestione, a cui pervengono le richieste di aggiornamento e la documentazione da pubblicare dai vari Dipartimenti o Uffici Centrali. L'ufficio ha altresì impostato tutte le procedure per permettere agli utenti di esercitare il diritto di accesso civico semplice e generalizzato, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii.. Nel corso del 2016 non sono pervenute richieste di accesso civico o generalizzato.

La sezione *Amministrazione trasparente* è inoltre integrata con grandi basi di dati (alcune delle quali attive dal 2006) e alimentate tramite procedure informatiche create *ad hoc*. E' inoltre integrata con un sistema di *web analytics*, distribuito da *Google*, che consente di analizzare e monitorare dettagliate statistiche sui visitatori di un sito *web*.

Con il tempo la sezione è diventata un punto di riferimento per gli utenti interni ed esterni: dal monitoraggio degli accessi risulta che nel 2016 vi è stata una buona media di visualizzazioni – i dati del monitoraggio degli accessi *web* sono pubblicati nella stessa sezione all'indirizzo <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-di-monitoraggio>. Di seguito si riportano i dati statistici relativi agli accessi alla sezione *Amministrazione trasparente* in forma aggregata:



Anno	Periodo	Sessioni	Utenti	Visualizzazioni di pagina	Pagine/ sessione	Durata sessione media	Frequenza di rimbalzo	% nuove sessioni
2013	Apr - Dic	4.937	4.215	81.812	16,57	00:13:26	11,57%	40,55%
2014	Gen - Dic	16.846	11.858	211.047	12,53	00:11:46	20,35%	38,28%
2015	Gen - Dic	20.381	12.234	207.786	10,2	00:10:32	27,44%	33,12%
2016	Gen - Dic	24.687	15.356	180.086	7,29	00:10:08	40,41%	40,54%

Di seguito i dati complessivi del monitoraggio effettuato dal **20 aprile 2013 al 30 aprile 2017**

Sessioni Utenti Visualizzazioni di pagine
67.355 **47.408** **631.401**

Pagine per sessione Durata percorso di visita Frequenza di rimbalzo
10 **00:09:10** **31%**

Dove:

- una **sessione** corrisponde al periodo di tempo in cui un utente interagisce con il sito *web*. Tutti i dati sull'utilizzo (visualizzazioni di schermate, ecc.) vengono associati a una sessione;
- gli **utenti** sono coloro che hanno avviato almeno una sessione nell'intervallo di date selezionato. Include sia gli utenti nuovi sia gli utenti di ritorno. Per ulteriori informazioni, v. *Come avviene il calcolo degli utenti in Google Analytics*;
- le **visualizzazioni di pagina** indica il numero totale di pagine visualizzate. Comprende le visualizzazioni ripetute della stessa pagina;
- le **pagine/sessione** sono il numero di pagine consultate in ciascuna sessione. Comprende le visualizzazioni ripetute della stessa pagina;
- la **durata media** di una sessione calcola il tempo;
- la **frequenza di rimbalzo** è la percentuale di sessioni di una sola pagina, ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirci. Una bassa frequenza di rimbalzo di un sito composto da più pagine è indice di una buona lettura della pagina e dimostra che l'utente riesce con soddisfazione a leggere in maniera esaustiva la pagina (buona accessibilità e ottima formattazione dei contenuti) e riesce ad effettuare "rimbalzi" ovvero passare da una pagina ad un'altra (buona navigabilità del sito);
- la **percentuale di nuove sessioni** è una stima della percentuale delle prime visite.

In tali numeri non sono tuttavia conteggiate le visualizzazioni di pagine contenenti un numero



rilevante di dati pubblicati su *server* esterni (es. contratti di collaborazione per la copertura di insegnamenti e dati relativi alle singole procedure di acquisto), ai quali ci si collega da un *link* posto in *Amministrazione trasparente*.

Complessivamente l'Ateneo è molto attento alle tematiche di trasparenza e, anche se il d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. ha comportato una crescita esponenziale delle attività necessarie per ottemperare alla pubblicazione dei dati nelle modalità e nei formati richiesti, pubblica con una buona regolarità nella sezione *Amministrazione trasparente* ed il livello di copertura delle pubblicazioni effettuate è da considerarsi soddisfacente. Le misure organizzative per assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi nonché il sistema di monitoraggio degli stessi sono adeguati. E' cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza aggiornare periodicamente gli Organi di governo circa lo stato di avanzamento dei lavori di adempimento alla normativa sulla trasparenza.

Nel corso del 2016 sono stati implementati i dati legati ai nuovi obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. n. 97/2016 e l'offerta informativa presente in *Amministrazione trasparente* è stata ulteriormente migliorata rispetto agli anni precedenti, con la finalità di garantire correttezza, coerenza e completezza dei dati pubblicati in trasparenza attraverso il prelievo automatico dei dati precedentemente immessi. In particolare:

- è stato consolidato il flusso informativo per la pubblicazione in automatico delle informazioni sulle singole procedure di affidamento di forniture, lavori e servizi: nel 2016 i dati relativi a ciascun acquisto vengono pubblicati tempestivamente con aggiornamento quotidiano;
- si è lavorato alacremente per avere un deposito unico, completo e autoritativo di tutti i dati relativi agli incarichi didattici conferiti ai collaboratori esterni, attraverso una procedura controllata che eviti incoerenze tra i dati nonché inserimenti molteplici degli stessi dati. E' stato quindi effettuato un importante intervento sui processi interni e sui sistemi informativi per automatizzare l'estrazione e la pubblicazione delle informazioni in tempo reale sui collaboratori con cui sono stipulati contratti di diritto privato per la copertura di corsi ufficiali ed integrativi, che vengono ora pubblicati tempestivamente con aggiornamento quotidiano direttamente da U-GOV. Con piena e fattiva collaborazione e supporto al Delegato rettore per l'Innovazione tecnologica si è lavorato all'analisi delle procedure relative al progetto di migrazione automatica dei dati e dei documenti dalle piattaforme informatiche U-Gov/CSA/UNICONTRACT e si sono affrontate, in collaborazione con il CINECA, il SSIA, i Dipartimenti e gli uffici interessati, alcune problematiche connesse.

In un contesto di crescita della numerosità degli adempimenti, alcuni presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permettere la pubblicazione dei dati realizzando la migrazione automatica di alcune tipologie di dati dalle banche dati verso la sezione *Amministrazione trasparente*, in modo da ovviare alla loro duplicazione ed al conseguente incremento del lavoro degli uffici. Nel corso del 2016 si è proseguita la reingegnerizzazione dei processi che coinvolgono più aree dell'Ateneo - e quindi richiedono tempi più lunghi per coordinare varie fasi ed attori - già intrapresa nel 2015. Dopo un lavoro costante e non scevro da difficoltà, è stata portata a regime anche la pubblicazione diretta da U-GOV in *Amministrazione trasparente* dei dati relativi agli acquisti. Risulta tuttora in fase di studio/elaborazione la pubblicazione di alcuni dati che richiedono un intervento sui processi interni e sui sistemi informativi per automatizzare l'estrazione e la pubblicazione delle

informazioni in tempo reale (ad es. la concessione di sovvenzioni, contributi e vantaggi economici).

La tabella che segue riprende i principali ambiti previsti dalla normativa sulla trasparenza e evidenza, per ciascuno, una sintetica vista di avanzamento e le criticità sui punti più rilevanti.

La pubblicazione dei dati – stato di avanzamento.

Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Disposizioni generali	La pubblicazione dei documenti è completa.
Organizzazione	La pubblicazione dei dati e dei documenti relativi all'art. 14 è in continuo aggiornamento.
Consulenti e collaboratori	I dati sono pubblicati regolarmente, direttamente dagli uffici responsabili dei singoli procedimenti. Al fine di limitare la manualità da parte degli uffici, nel secondo semestre del 2016 è stato messo in produzione un sistema che informatizza il flusso delle informazioni che alimentano la pubblicazione, almeno per quanto riguarda i contratti di diritto privato stipulati per la copertura dei corsi ufficiali.
Personale	La sezione è integralmente coperta. Tutti i dati della sezione sono stati pubblicati e regolarmente aggiornati.
Bandi di concorso	Attualmente dalla sezione <i>Amministrazione trasparente</i> si rimanda tramite un <i>link</i> alla sezione Bandi di concorso del sito istituzionale: qui le informazioni sono pubblicate ed aggiornate regolarmente, ora anche con i criteri di valutazione e le tracce delle prove scritte nei casi di selezioni per l'assunzione del personale.
Performance	La sezione è aggiornata: in essa sono stati pubblicati i documenti di programmazione triennale sulla <i>performance</i> , con gli obiettivi, le relazioni, i documenti di validazione del Nucleo di Valutazione (ora spostati in altra sottosezione) ed i dati sulla premialità. La rilevazione sul benessere organizzativo pubblicata nel 2016 è relativa all'anno 2015.
Enti controllati	La sezione è in fase di aggiornamento.
Attività e procedimenti	La sezione è alimentata con la tabella dei procedimenti ed i regolamenti di Ateneo, in corso di revisione.
Provvedimenti	Sono pubblicate tempestivamente le delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico. Sono aggiornati semestralmente gli elenchi dei Decreti Rettorali, delle Disposizioni del Direttore generale e delle Disposizioni dei Direttori dei Dipartimenti.



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Bandi di gara e contratti	Sono pubblicati i bandi di gara. Sono stati pubblicati quotidianamente tutti i dati relativi alle singole procedure di affidamento di forniture, lavori e servizi attraverso la funzionalità presente in U-GOV.
Sovvenzioni, contributi e sussidi	Pubblicati tempestivamente <ul style="list-style-type: none">• Borse di studio;• Borse di ricerca;• Contribuzioni ad associazioni studentesche;• Esoneri qualora l'importo nell'anno solare superi i € 1.000.
Bilanci	Sono pubblicati integralmente, tranne il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (in attesa di indicazioni da parte dei ministeri competenti).
Beni immobili e gestione patrimonio	I dati sono pubblicati.
Controlli sull'amministrazione	I dati sono pubblicati.
Pagamenti dell'amministrazione	I dati sono pubblicati. A partire dal 2015 i dati sono pubblicati trimestralmente e secondo le nuove modalità di calcolo e rappresentazione introdotte dal D.L. 66/2014 e specificate dal successivo D.P.C.M. 22/09/2014. Sono pubblicati anche i dati sui pagamenti effettuati.
Opere pubbliche	Risultano attualmente pubblicati i documenti di programmazione pluriennale.
Altri contenuti	I dati e i documenti sono pubblicati. In aggiunta vi sono i dati relativi alle autovetture di servizio ed agli accessi alla sezione <i>Amministrazione trasparente</i> . Nella sezione vi sono i riferimenti, le indicazioni e la modulistica per effettuare richieste di accesso civico ed accesso generalizzato.

Sezioni più visitate

Le pagine che hanno registrato un alto traffico di sessioni sono le seguenti:

1. *Amministrazione trasparente (Homepage)*
2. Consulenti e collaboratori
3. Incarichi amministrativi di vertice
4. *Programma per la Trasparenza e l'Integrità*
5. Organi di indirizzo politico-amministrativo
6. Bandi di concorso
7. Provvedimenti organi indirizzo-politico
8. Prevenzione della corruzione



9. Dirigenti
10. Indicatore di tempestività dei pagamenti
11. *Performance*

5.3 Obiettivi e piani operativi

Nel 2016 agli obiettivi strategici sono stati associati più obiettivi operativi individuali annuali (v. allegato 1), a loro volta declinati in azioni, la cui realizzazione è stata assegnata dal Direttore generale alle varie strutture e servizi dell'Ateneo ed ai responsabili dei singoli uffici. Ciò evidenzia come gli obiettivi di vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno complessivo coerente, al mandato istituzionale e quindi alla *mission* dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione, analizzate le schede di assegnazione degli obiettivi individuali al personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità relative all'anno 2016, ha rilevato un buon grado di integrazione tra *performance*, indirizzi strategici dell'Ateneo, trasparenza e anticorruzione e processi di Assicurazione della Qualità, anche se relativamente a questo ultimo punto, il Nucleo evidenzia che l'integrazione della *performance* con i processi di Assicurazione della Qualità nell'Ateneo è da considerarsi un obiettivo recente e di conseguenza ancora in fase progettuale.

Dalla sua analisi il Nucleo di Valutazione ha potuto constatare che gli obiettivi assegnati rispettano i requisiti richiesti dall'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 per rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività ed alla missione istituzionale dell'Ateneo, per specificità e misurabilità, tali da determinare il miglioramento della qualità dei servizi erogati; sono altresì riferibili ad un arco temporale determinato e correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Nel mese di settembre 2016 il Direttore generale ha effettuato una verifica *in itinere* sull'andamento della *performance*, al fine dell'individuazione di eventuali situazioni di criticità circa il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2016 e per definire eventuali azioni correttive o di revisione degli obiettivi stessi ove non più perseguibili. A tal fine è stato richiesto al personale dirigente, della categoria EP e della categoria D titolare di incarichi di responsabilità, di compilare una scheda di monitoraggio intermedio.

Con nota prot. n. 15343 del 12 maggio 2017 è stato infine chiesto a tutti i Responsabili delle Aree, Settori, Servizi ed Uffici, nonché ai Responsabili dei Plessi, di rendicontare i risultati finali ottenuti compilando uno schema predefinito.

Al presente documento sono allegate le schede di valutazione dei risultati conseguiti con riguardo agli obiettivi individuali assegnati al personale dirigente, della categoria EP e della categoria D titolare di incarichi di responsabilità, con l'indicazione, per ciascun obiettivo operativo di competenza, della percentuale di realizzazione dei singoli obiettivi ottenuta per il 2016, sia in termini di prodotti ottenuti sia di benefici in ossequio alle finalità generali di sviluppo e di adeguamento dell'Ateneo all'assetto di altre istituzioni universitarie analoghe e di contenimento della spesa pubblica, nonché delle informazioni relative al peso percentuale dell'obiettivo stesso.

Come previsto dall'art 3 del Contratto individuale di lavoro subordinato a tempo determinato, il Direttore generale ha presentato al Rettore una propria separata relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati per l'anno 2016, che è stata approvata dal Consiglio di



Amministrazione con delibera n. 220/2017 del 27 settembre 2017. Analoga relazione è stata inviata altresì al Nucleo di Valutazione ed al Senato accademico.

5.4 Obiettivi organizzativi

La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 risiede nell'enucleazione del concetto di **performance organizzativa**. L'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Essa consiste nel "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini".⁵

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 ne pone i confini, in quanto essa concerne:

- ♦ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ♦ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)
5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

In anticipo sull'emanazione delle Linee Guida dell'ANVUR, partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni propria attività (ricerca, didattica, terza missione, ecc.), l'Ateneo ha intrapreso un percorso sperimentale in modo da trasformare la misurazione e valutazione svolta da organismi esterni ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.) in supporto metodologico, assoggettando ed adeguando alle loro azioni valutative, nonché ai loro indicatori ed ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo stesso (e quindi dei suoi servizi), nonché del

⁵ Delibera CiVIT n. 112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della *performance*" – p. 3.



contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

L'Ateneo, nel redigere il nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*, adottato con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015, ha infatti ritenuto opportuno che la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa non prescindessero, ma anzi discendessero direttamente, dagli elementi che, ai sensi del complesso legislativo vigente, influenzano significativamente le proprie missioni istituzionali e ne determinano il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento. Si è quindi ritenuta utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutative della *performance* complessiva dell'Ateneo, e del contributo apportato soprattutto dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.).

Ciò anche al fine di capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che posizionano l'Ateneo rispetto ad altri o al riferimento nazionale: gli indicatori non sono infatti funzionali alle sole attività di monitoraggio interno ed autovalutazione, ma massimizzano la loro utilità quando i loro valori sono comparabili con quelli di enti aventi caratteristiche comuni (per missione istituzionale, per dimensioni, per collocazione territoriale, ecc.).

Tale metodologia garantisce inoltre:

1. una concreta definizione degli obiettivi;
2. la presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. una chiara specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. la caratterizzazione e rilevazione di ciascun indicatore di *performance* organizzativa secondo le modalità, la frequenza ed i valori proposti dagli organismi di controllo e/o di valutazione (MIUR, ANVUR, ecc.).

Ciò ha contribuito inoltre a collegare la *performance* individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* generale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli ed a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri.

Tra gli indicatori scelti sperimentalmente dall'Ateneo di Urbino nell'applicazione di questo sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva, vi sono pertanto quelli già calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, la tempestività dei pagamenti, ecc.); altri potranno essere adottati in futuro all'interno del sistema di comparabilità che sarà proposto dall'ANVUR la quale, nel documento contenente le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali italiane", afferma che intende percorrere un *iter* graduale per la definizione di una piattaforma comune di indicatori,

affinché risulti massimamente adeguata alle peculiarità del comparto ed il più possibile condivisa dagli atenei che la utilizzeranno.

Nel 2016 l'Ateneo ha implementato la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori, di seguito riportati, che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, sono ritenuti utili al fine di misurare e valutare la *performance* organizzativa, nonché il miglioramento dell'efficacia ed efficienza di alcuni ambiti relativi ad alcuni servizi, all'internazionalizzazione, all'equilibrio economico ed al contenimento della spesa:

Parametri e valori finali per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

	<i>Target</i> 2016	INDICATORE DI <i>PERFORMANCE</i>	Livello raggiunto nel 2016
Sostenibilità della spesa per il personale	< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%	64,90%
Indice di indebitamento	< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%	2,70%
Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di numero di accessi	12 milioni di visualizzazioni di pagina del sito <i>web</i> istituzionale	≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80%	Dato rilevato al 31/12/2016 11.759.297
Rilevazione <i>likers</i> sul profilo <i>Facebook</i> dell'Ateneo	Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2015	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%	n. 16.597 al 31/12/2015 n. 20.504 al 31/12/2016 = +3.907
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%	a.a. 2015/2016 rilevazione al 31/07 952 stranieri su 14.475 iscritti = 6,715%



	<i>Target</i> 2016	INDICATORE DI <i>PERFORMANCE</i>	Livello raggiunto nel 2016
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di <i>AlmaLaurea</i>	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%	Anno di indagine 2016 78,2% 1° terzile Dato nazionale 80,1%
ISEF Ateneo	Superiore all'1%	$\geq 1,05 = 100\%$ $\geq 1 = 90\%$ $< 1 = 0\%$	1,23%
Indice annuale di tempestività dei pagamenti	Indice annuale non superiore a 30 giorni	≤ 15 giorni di ritardo = 100% > 15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo – 0%	Indice annuale 2016 - 12,52

La media dei valori finali degli indicatori selezionati è stata considerata quale misura della *performance* organizzativa dell'Ateneo, nonché del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità.

In sintesi, in base ai valori raggiunti dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate sono stati associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponde al risultato percentuale che il Direttore generale ha inserito nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

In considerazione del fatto che nel corso del 2016 l'Ateneo ha scelto di pubblicare alcune pagine di *Amministrazione trasparente* contenenti un numero elevato di dati tra i più consultati (es. contratti di collaborazione per la copertura di insegnamenti e dati relativi alle singole procedure di acquisto) su *server* esterni ai quali l'utente si collega tramite un *link*, non è possibile quantificare un numero rilevante di visualizzazioni di pagine. In considerazione di ciò, si calcola che il numero di 12.000.000 visualizzazioni di pagina sia stato senz'altro raggiunto, come nell'anno precedente.

Per quanto riguarda la *performance* organizzativa, l'Ateneo potrà adottare in futuro un diverso sistema di indicatori standardizzati e comparabili, secondo quanto sarà previsto dall'ANVUR, allo scopo di agevolare il miglioramento di alcune dimensioni essenziali ritenute prioritarie ai fini della *performance* organizzativa dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione.



5.5 Obiettivi individuali

Il livello di *performance* individuale raggiunto è stato calcolato sulla base degli obiettivi realizzati pesati in relazione all'effettiva importanza all'interno della funzione svolta. Ciascun obiettivo è stato valutato sulla base di livelli di valutazione che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Per le procedure di definizione, assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi ed individuali e/o di gruppo è stato applicato quanto precedentemente definito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale vigente.

Obiettivi individuali sono stati assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore generale. Questi ha assegnato obiettivi individuali al Dirigente, al personale della categoria EP e ed al personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente C.C.N.L.. L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Direttore generale è stata collegata alle priorità gestionali individuate nell'ambito delle singole Strutture di riferimento ed è avvenuta a cascata, nell'ambito di ciascuna area di competenza, sulla base degli obiettivi strategici annuali fissati dagli Organi di governo e/o nel *Piano strategico 2016-2018*.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali è stato formalizzato attraverso la creazione di apposite "schede obiettivi", notificate ai dipendenti attraverso il Sistema Informativo U-GOV Risorse umane con valore di conferimento dell'obiettivo.

Le modalità operative della valutazione della *performance* individuale sono state correlate al raggiungimento degli obiettivi attraverso il Sistema Informativo U-GOV Risorse umane, tenendo in considerazione i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi si è sostanziata nell'attribuzione di un valore compreso tra 0% e 100%.

Si riportano di seguito i dati relativi alla valutazione degli obiettivi individuali 2016. La relazione sul raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore generale è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione nel mese di settembre 2017. Il Direttore generale ha proceduto alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente, della categoria EP e della categoria D titolare di incarichi di responsabilità, complessivamente n. 39 unità di personale coinvolte nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il Direttore generale, a seguito dell'esame da parte delle relazioni prodotte, ha valutato che n. 39 unità di personale, pari al 100% del totale, hanno raggiunto il 100% degli obiettivi individuali assegnati.

In base alla media dei valori raggiunti nel 2016 dagli indicatori qualitativi e quantitativi e dai *target* associati a ciascuna delle dimensioni monitorate per la valutazione degli obiettivi organizzativi, il risultato percentuale di raggiungimento valutato dal Direttore generale è pari al 100%, in considerazione di quanto riportato nel paragrafo precedente sulla pubblicazione di un numero rilevante di dati su *server* esterni ai quali l'utente si collega tramite un *link*.

Il sistema di valutazione del personale consente di collegare i compensi incentivanti previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) alle prestazioni e competenze dimostrate nel corso dell'anno, permettendo in tal modo di premiare l'impegno, la partecipazione,

le capacità, le professionalità. La valutazione riguarda anche i “Comportamenti organizzativi” dei singoli responsabili degli uffici.

Il personale dirigente ha ottenuto la valutazione di 45.

Tutto il personale della categoria EP ha ottenuto la valutazione di 45.

Tra il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità (n. 30 persone) n. 29 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 45, n. 1 unità di personale ha ottenuto la valutazione di 44.

Tra il personale delle categorie B, C e D senza incarichi di responsabilità (n. 327 persone) n. 279 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 45, n. 13 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 44, n. 12 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 43, n. 11 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 42, n. 3 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 41, n. 2 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 40, n. 1 unità di personale ha ottenuto la valutazione di 34, n. 1 unità di personale ha ottenuto la valutazione di 31. Cinque unità di personale non sono state valutate in quanto assenti per l'intero anno.

6. Risorse, efficienza ed economicità

Per informazioni più dettagliate relative alle entrate e uscite di bilancio e di carattere economico si rimanda alla Nota integrativa al Bilancio ed alla relazione del Rettore pubblicati sul sito di Ateneo al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/accesso-alla-sezione> ed ai paragrafi precedenti.

La legge n. 240/2010 all'articolo 5 (delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario) ha disposto l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti ed aggiornati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, sentita la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI), garantendo, inoltre, al fine del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, la predisposizione di un bilancio preventivo e di un rendiconto in contabilità finanziaria, in conformità alla disciplina adottata ai sensi dell'articolo 2, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

Nonostante il decreto legge 30 dicembre 2013 n. 150, convertito con modificazioni dalla legge 27 febbraio 2014 n. 15, all'articolo 6, comma 2, abbia differito l'adozione del nuovo sistema di contabilità al 1° gennaio 2015, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha deciso di adottare la contabilità economico patrimoniale ed analitica a decorrere dal 1° gennaio 2013.

Per l'implementazione ed il funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della *performance*, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 3, comma 6, del d.lgs. n. 150/2009, non sono derivati per l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo nuovi o maggiori oneri perché, in continuità con gli anni precedenti, la gestione del ciclo e l'attività di redazione dei diversi documenti è stata effettuata dagli uffici interni.



Indicatori

Alcuni dati puntuali relativi alla strategia di gestione delle risorse economico-finanziarie evidenziano come importanti parametri definiti dal MIUR con il d.lgs. 49/2012, sui quali, tra gli altri, il MIUR basa la sua valutazione degli Atenei, cioè il rapporto tra spese fisse di personale e FFO e tasso di indebitamento, siano, per l'Università di Urbino, soddisfacenti:

- l'indicatore delle spese di personale, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al 64,90%, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'indicatore di indebitamento, alla data di redazione della presente Relazione, è stimato al 2,72%, a fronte di un limite massimo del 10% (obbligo di redazione di un piano di sostenibilità finanziaria) o 15% (vincolo totale);
- l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria è all'1,23%, superiore al livello dell'1%, oltre il quale scatta la premialità.

Per le **spese di personale** il d.lgs. 49/2012 individua un valore soglia pari all'**80%** del rapporto delle spese complessive di personale, di competenza dell'anno di riferimento, con la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento, assegnati nello stesso anno, e delle tasse, soprattasse e contributi universitari.

L'indicatore di **indebitamento** degli atenei è invece calcolato rapportando l'onere complessivo di ammortamento annuo, al netto dei relativi contributi statali per investimento ed edilizia, alla somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento e delle tasse, soprattasse e contributi universitari nell'anno di riferimento, al netto delle spese complessive di personale, come definite all'art. 5, e delle spese per fitti passivi. Il limite massimo dell'indicatore è fissato al **15%**. Il decreto prevede inoltre che:

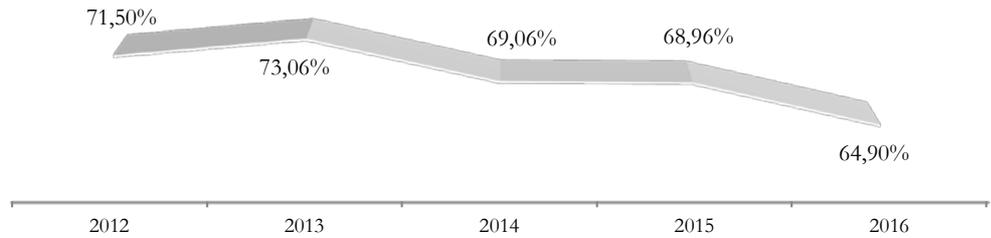
- gli atenei con un valore dell'indicatore per spese di indebitamento pari o superiore al 15 per cento non possono contrarre nuovi mutui e altre forme di indebitamento con oneri a carico del proprio bilancio;
- gli atenei con un valore dell'indicatore per spese di indebitamento superiore al 10 per cento possono contrarre ulteriori forme di indebitamento a carico del proprio bilancio subordinatamente all'approvazione del bilancio unico d'ateneo di esercizio e alla predisposizione di un piano di sostenibilità finanziaria redatto secondo modalità definite con decreto del Ministero dell'Istruzione, della Università e della Ricerca ed inviato, entro 15 giorni dalla delibera, al Ministero e al Ministero dell'economia e delle finanze per l'approvazione.

Un ulteriore importante indicatore è quello relativo alla **sostenibilità economico finanziaria (ISEF)**. Tale indicatore è determinato sulla base dei limiti delle spese di personale e di indebitamento sopra richiamati ed è calcolato come rapporto tra l'82% della somma del FFO, del fondo per la programmazione triennale e della contribuzione netta studentesca, al netto dei fitti passivi, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento. Il valore ISEF è positivo se maggiore o uguale a 1.

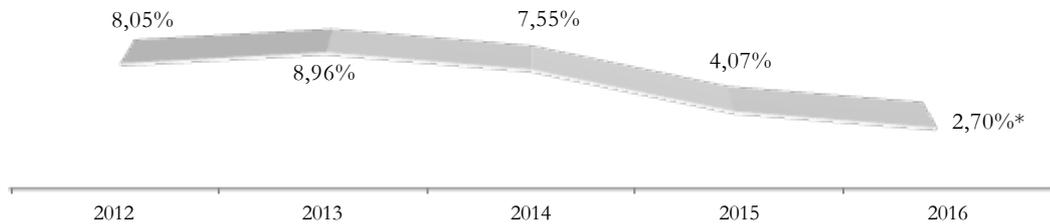
Di seguito si riportano i valori dei citati indicatori negli ultimi cinque anni:



INDICATORE SPESE DI PERSONALE

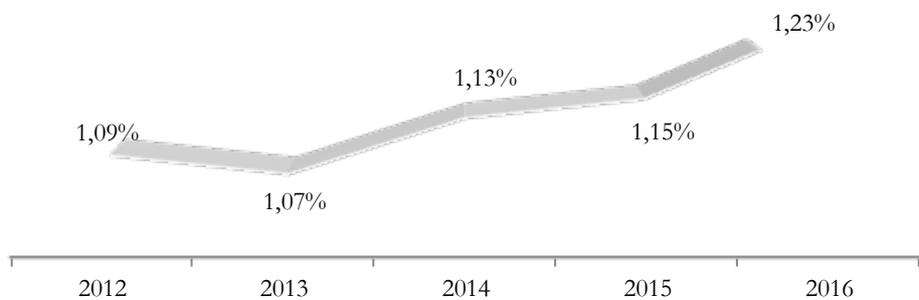


INDICATORE DI INDEBITAMENTO



* percentuale 2016 calcolata dall'Ateneo

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA (ISEF)





Risorse umane destinate all'implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance

Nel 2016 gli adempimenti legati alla assegnazione degli obiettivi sono stati curati dall'Ufficio Sviluppo organizzativo, al quale sono assegnate n. tre unità di personale.

Un supporto alle fasi del ciclo di gestione della *performance* svolte nel 2016 (Redazione *Piano integrato 2016-2018* e *Relazione sulla performance 2015*) è stato assicurato dall'Ufficio Controllo di gestione dell'Ateneo, a cui è assegnata, a decorrere da novembre 2012, un'unità di personale che, oltre alle attività legate alla gestione della *performance*, ha curato anche gli adempimenti in tema di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità e degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

7. Pari opportunità e bilancio di genere

L'Università di Urbino avversa, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Da diversi anni, adotta anche tutti i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

L'Università di Urbino, in adempimento dell'art. 24 dello Statuto dell'Ateneo, modificato e adeguato alle previsioni della legge n. 240/2010 (c.d. "Legge Gelmini"), ha istituito con D.R. n. 680/2012 del 21 dicembre 2012 il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), organo introdotto dal c.d. Collegato lavoro (L. n. 183/2010) che, nel novellare il d.lgs. n. 165/2001 (Testo unico sul lavoro nelle pubbliche amministrazioni), ha previsto, nell'art. 21, la *reductio ad unum* dei Comitati per le Pari Opportunità e dei Comitati Paritetici sul Fenomeno del *mobbing* e la loro trasformazione in nuovi Comitati Unici di Garanzia. Il CUG, insediatosi formalmente il 20 febbraio 2013, ha quindi sostituito il Comitato Pari Opportunità, nominato con D.R. n. 1219/2009 del 29 settembre 2009.

Il CUG si è dotato di un proprio Regolamento di funzionamento, emanato con D.R. n. 197/2013 del 15 aprile 2013, nel quale, in particolare nell'art. 9 concernente i compiti del CUG, è previsto che l'organo predispone piani di azioni positive dirette a prevenire le discriminazioni e a promuovere condizioni per l'effettiva parità di genere e verifica gli esiti delle azioni positive, progetti e buone pratiche in materia di pari opportunità, delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio dei/lle lavoratori/trici, delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione, negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Con D.R. n. 529 del 28 ottobre 2015 è stato ricostituito il CUG per il triennio 2015-2018.

Tra i primi adempimenti è stata avviata la stesura del *Piano triennale delle Azioni Positive* (PAP) per il triennio 2016-2018, in seguito adottato con D.R. n. 241 del 31.05.2016.



L'Università di Urbino, consapevole del fatto che la promozione del principio di pari opportunità è uno dei principi basilari per la costruzione di un sano ambiente di lavoro, si era già dotata, anche grazie all'impulso propulsivo del precedente Comitato di Pari Opportunità ed in conformità alle previsioni di legge e del C.C.N.L. di comparto, di un *Piano delle Azioni positive* (PAP), al fine di superare discriminazioni dirette ed indirette nell'ambiente di lavoro e di raggiungere una organizzazione del lavoro maggiormente egualitaria, costruita sul riconoscimento delle differenze e che risponda e valorizzi le esigenze degli individui e dei gruppi. Con l'adozione del *Piano di Azioni positive* triennale l'Ateneo, oltre ad ottemperare alle prescrizioni normative dettate dal c.d. *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna* e dal d.lgs. 25 gennaio 2010, n. 5, attuativo della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione ed impiego, ha intrapreso un percorso che ha visto già la realizzazione di alcuni progetti tesi alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, quali ad esempio: il superamento delle situazioni di disagio e di discriminazione nell'ambiente di lavoro e le politiche di organizzazione del lavoro, la realizzazione di servizi di supporto, la conciliazione tra lavoro e famiglia, azioni di formazione e sensibilizzazione, progetti per la diffusione della cultura di genere.

Nel corso del 2016 l'Amministrazione ha continuato a perseguire la realizzazione di azioni positive tese a promuovere le pari opportunità nell'ambiente di lavoro, quali il monitoraggio annuale relativo alla situazione dell'organico, declinato per genere, la promozione della flessibilità oraria, l'erogazione di servizi agli studenti diversamente abili e con "bisogni educativi speciali". A tal fine era già stato adottato un Regolamento di Ateneo per i servizi agli studenti diversamente abili e con "bisogni educativi speciali", emanato con D.R. n. 265/2011 del 24 giugno 2011, ed era già stata prevista la pari rappresentanza di uomini e donne nelle commissioni di concorso e selezione, nonché in tutti gli altri organismi e gruppi di lavoro istituiti dall'Ente.

Di seguito le principali attività svolte dal CUG nell'arco dell'anno 2016:

- Seminario della prof.ssa Giuliana Giusti (Università Ca' Foscari – Venezia), dal titolo "Lingua e identità di genere" (15 aprile 2016);
- Seminario della prof.ssa Maria Carmen Monreal (Universidad Pablo Olavide di Siviglia), dal titolo "Repercusiones de los cambios de roles de género en la violencia de género (Ripercussioni dei cambiamenti dei ruoli di genere sulla violenza di genere)" (19 maggio 2016);
- Giornata di lavoro denominata "Uniurb all'Opera" (16 novembre 2016), durante la quale si sono tenute:
 - l'intitolazione di *Giovanissimi Uniurb* a Valeria Solesin;
 - la presentazione del *Piano Azioni Positive 2016-2018*, approvato con delibera del CdA n. 134 del 27 maggio 2016, adottato con D.R. n. 241/2016 del 31 maggio 2016;
 - la presentazione del Consigliere di Fiducia, Avv. Giuseppe Briganti (in servizio dal 20 aprile 2016) e del *Codice di condotta antimobbing e contro le molestie morali e sessuali*, emanato con Decreto Rettorale n. 376/2015 del 2 settembre 2015 ed in vigore dal 3 settembre 2015;
- Seminario del dott. Stefano Ciccone (Associazione Maschile Plurale, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"), dal titolo "Le relazioni, la sessualità, la violenza e il potere: uno sguardo maschile" (1 dicembre 2016).

Inoltre, anche nel 2016 si è tenuto presso il Campus Scientifico 'Enrico Mattei' il servizio di supporto alle famiglie delle/dei dipendenti dell'Ateneo, *Giovanissimi Uniurb "Valeria Solesin"*,



mediante la riattivazione di convenzioni con strutture educativo-ricreative per i figli dei dipendenti fino a 12 anni attivate nei periodi in cui le scuole pubbliche sono chiuse. Il servizio è stato attivo per cinque settimane con un totale di 133 ingressi.

E' stato avviato il Progetto Seduta Attiva, un'indagine che si propone di verificare gli effetti benefici di una seduta alternativa alla scrivania, su apposite palle; si sono avute 67 adesioni da parte di personale tecnico amministrativo; i risultati dell'indagine sono stati diffusi nel 2017.

Si è impostato il lavoro per il Bilancio di Genere dell'Ateneo, in corso di predisposizione e di prossima pubblicazione.

E' stata introdotta l'indicazione del genere nell'anagrafe *on line* delle/dei dipendenti dell'Ateneo.

Dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016* emerge che tra il PTA a tempo indeterminato e le/i CEL, il cui numero complessivo ha oscillato tra 369 persone nel 2013 e 353 nel 2016, la componente femminile è maggioritaria. La percentuale di donne è rimasta pressoché stabile nel periodo considerato, attestandosi sul 54-55%.

Tra il PTA, la fascia B è composta in maggioranza di uomini, tendenza accentuata nel periodo considerato (dal 52-53% al 55%)

Le donne sono la maggioranza nelle fasce C e D. Fino al 2015 la prevalenza femminile era meno accentuata nella fascia D, più specializzata; nel 2016 la loro incidenza in tale fascia ha raggiunto il 60%.

Le donne sono invece un'esigua minoranza nella fascia EP (Elevata Professionalità); la loro incidenza ha oscillato tra il 14 e il 29%; negli ultimi 3 anni è attestata al 25%.

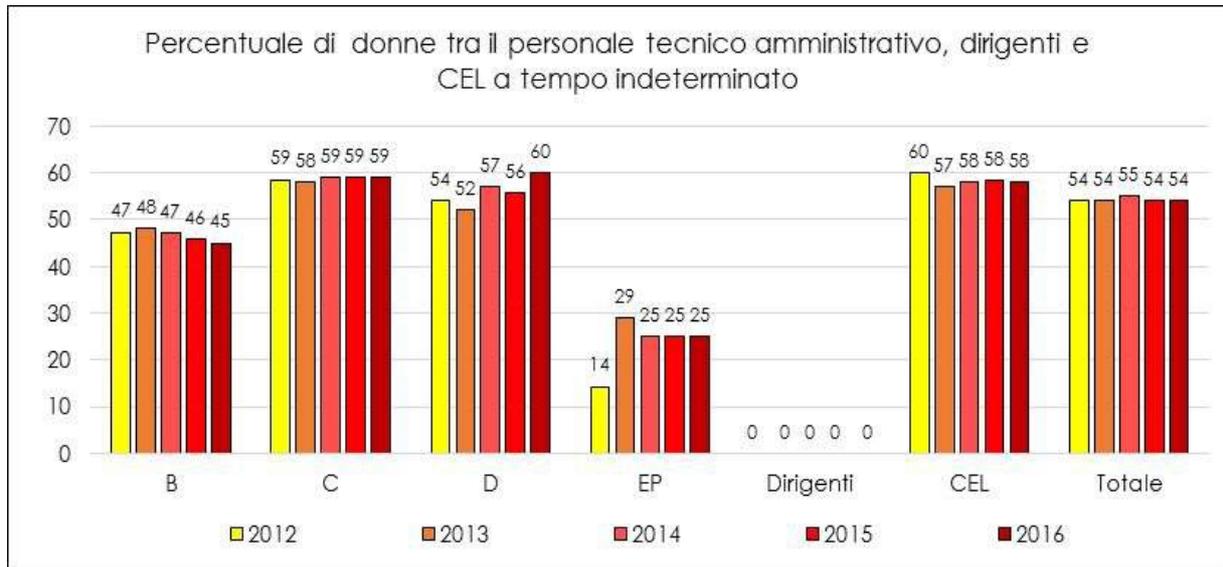
Tra le/i CEL la presenza femminile ha oscillato tra il 60 ed il 57%.

La dirigenza era e rimane al 100% maschile.

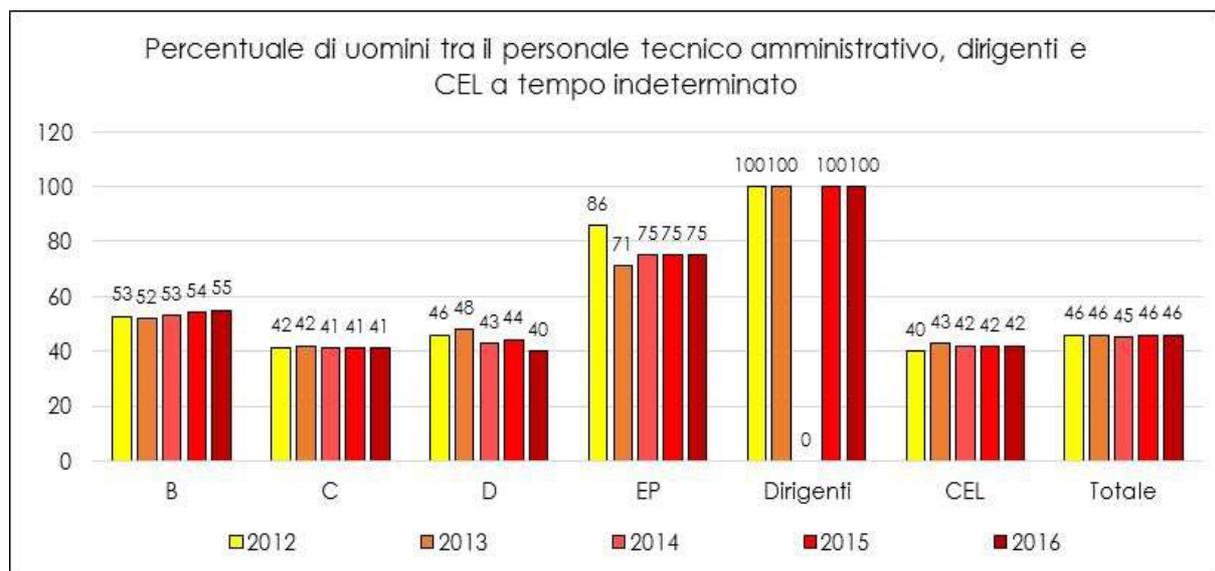
La presenza femminile appare ancora maggiore, con percentuali che oscillano tra il 71 e il 78%, tra il personale tecnico-amministrativo, dirigenti, CEL e lettrici/lettori di scambio a tempo determinato; dunque, in linea di massima, in posizioni meno tutelate. Sono assenti nell'unica categoria in cui il contratto a tempo determinato si accompagna a posizioni di vertice, cioè nella categoria "dirigenti".

Dopo un ridimensionamento tra 2013 e 2014, la presenza femminile, tra coloro che hanno un contratto a tempo determinato, negli anni 2014-2015-2016 è cresciuta in modo molto sensibile.

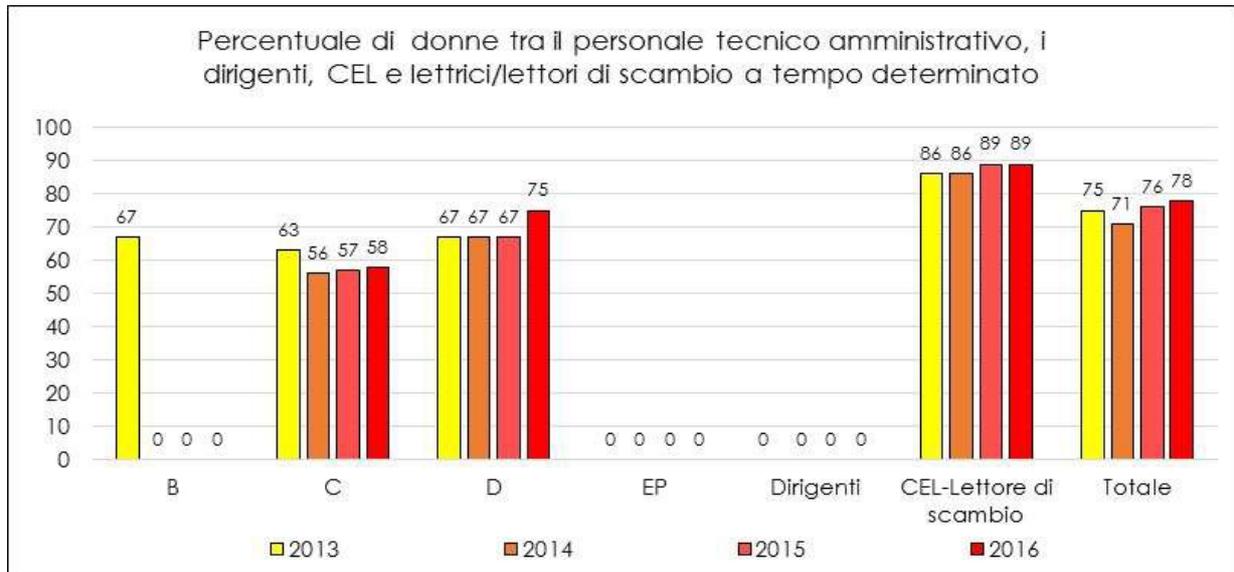
Al CUG appare pertanto importante perseguire politiche volte a favorire il riequilibrio di genere.



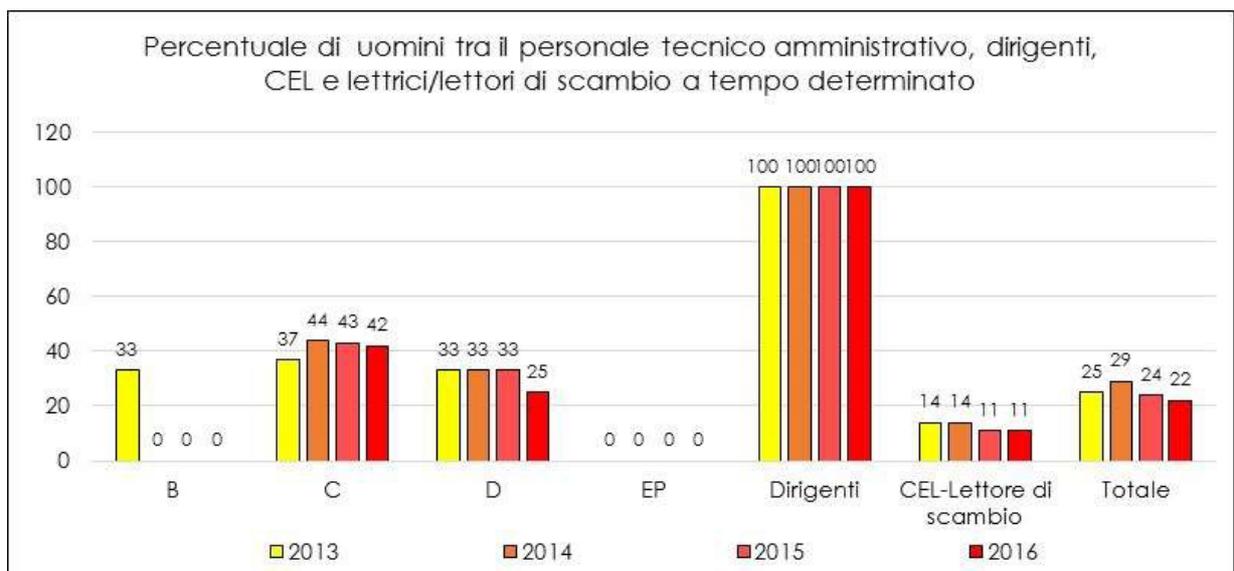
Percentuale di donne nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra dirigenti e CEL a tempo indeterminato dal 2012 al 2016 (al 31 dicembre) (Figura tratta dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016*)



Percentuale di uomini nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra dirigenti e CEL a tempo indeterminato dal 2012 al 2016 (al 31 dicembre) (Figura tratta dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016*)



Percentuale di donne nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra dirigenti, CEL e lettrici/lettori di scambio a tempo determinato dal 2013 al 2016 (al 31 dicembre) (Figura tratta dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016*)



Percentuale di uomini nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra dirigenti, CEL e lettrici/lettori di scambio a tempo determinato dal 2013 al 2016 (al 31 dicembre) (Figura tratta dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016*)

Di seguito si forniscono alcuni dati relativamente alla fruizione dei congedi parentali e congedi per malattia delle/dei figli usufruiti dal personale tecnico-amministrativo e C.E.L., tratti dalla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2016*:



Numero di congedi e giorni di congedo parentale usufruiti dal personale tecnico-amministrativo e CEL nel 2015 e nel 2016

Ruolo	Categoria	Donne				Uomini			
		2015		2016		2015		2016	
		n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.
PTA a tempo indeterminato	B			3	72,5				
	C	8	123	3	13	1	13	1	7
	D			1	68				
PTA tempo determinato	C	1	7	3	93	1	30		
	D	1	12	1	3				
CEL									
Totale congedo parentale		10	142	11	249,5	2	43	1	7

Numero di congedi e giorni di congedo per malattia delle/dei figli/e usufruiti dal personale tecnico-amministrativo e CEL nel 2016

Ruolo	Categoria	Donne		Uomini	
		n.	gg.	n.	gg.
PTA a tempo indeterminato	C	4	10	1	7
PTA a tempo determinato	C	1	1		
CEL					
Totale congedo per malattia figli/e		5	11	1	7

Nota: Sono considerati i congedi usufruiti sia per malattia di figli/e fino a 3 anni sia per malattia di figli/e fino a 8 anni d'età.

8 Il processo di redazione della Relazione sulla *performance*

8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione sulla *performance* è stata realizzata dalla Direzione generale.

Il processo di definizione e adozione della Relazione sulla *performance* si è articolato nelle seguenti fasi:

- 1) Redazione da parte dei titolari di incarichi di responsabilità di una relazione contenente i singoli obiettivi assegnati, il valore consuntivo degli indicatori e una descrizione dei risultati raggiunti;
- 2) Verifica del valore consuntivo degli indicatori, ove riportati nelle schede;
- 3) Analisi e redazione del documento a cura della Direzione generale;



- 4) Approvazione da parte del CdA
- 5) Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione
- 6) Trasmissione all'ANVUR.

e si è sviluppato come segue:

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Maggio 2016	Giugno 2016	Luglio 2016	Settembre 2016	Ottobre 2016	DOPO VALIDAZIONE
Raccolta dati, informazioni e relazioni	Direzione generale – Settore del Personale – Dirigente e titolari di incarichi di responsabilità						
Analisi dati e redazione documento	Direzione generale						
Approvazione da parte degli organi di governo	Direzione generale e CdA						
Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	Direzione generale						
Trasmissione all'ANVUR	Direzione generale						

8.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

L'Ateneo intende rafforzare l'integrazione del ciclo della *performance* attribuendo allo strumento rilevanza strategica per il futuro dell'organizzazione.

In particolare è auspicabile l'adozione dei seguenti interventi:

- Formazione *ad hoc* ai titolari di posizioni organizzative;
- Sviluppo ed implementazione di un sistema informativo, al fine di garantire dati accurati e informazioni di qualità sempre più elevata a disposizione del vertice politico-amministrativo, per l'adeguata verifica dell'andamento dell'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici, rendendolo un valido ed effettivo strumento di *governance* integrata;
- Migliore fruibilità della reportistica del sistema informativo U-GOV Risorse umane, quale concreto strumento di verifica e di supporto alle decisioni organizzative e per eventuali interventi di rettifica dei comportamenti e delle azioni amministrative.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

ALLEGATO 1

Schede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali
da parte del personale dirigente e delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità

..... O M I S S I S



1506
**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO**