



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Relazione sulla performance 2017

“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. 199 del 13 luglio 2018
Validata dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 17 luglio 2018*



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. 4
2.2 L'Ateneo	pag. 6
2.2.1 Mandato istituzionale e missione	pag. 7
2.2.2 Il contesto interno	pag. 7
2.2.3 L'Ateneo in cifre	pag. 8
2.2.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 12
3. I principali risultati raggiunti	pag. 18
4. Le criticità e le opportunità	pag. 25
5. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	pag. 28
5.1 L'albero della <i>performance</i>	pag. 28
5.2 Obiettivi strategici	pag. 31
5.3 Obiettivi organizzativi	pag. 55
5.4 Obiettivi e piani operativi	pag. 58
5.5 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi	pag. 59
6. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 63
7. Pari opportunità e bilancio di genere	pag. 67
8. Il processo di redazione della Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 73
8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 73
8.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 74

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 2017*, 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 dell'A.N.AC. 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 2017 con riferimento a quanto programmato nell'ambito del *Piano integrato 2017-2019*, adottato con D.R. n. 297 del 26 giugno 2017 a seguito dell'approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 150/2017 del 23 giugno 2017, 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 2017* 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 ancora il ciclo di gestione della *performance* riguarda la sola dimensione della struttura amministrativa, la presente Relazione si presenta come una riflessione 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 misurazione e valutazione* a suo tempo adottati.

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* 2017 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 diversi 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.



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

L'Ateneo di Urbino è attento alla comunicazione e 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 previste in fase di rendicontazione sociale.



2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. 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.

I molti interventi normativi che si sono susseguiti 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.

Le principali **criticità** ed i **rischi** per il sistema universitario e per l'Ateneo di Urbino (che costituiscono un vincolo o che 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;
- 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**, che 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**, che 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, che 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, che 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, che rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali, soprattutto per alcune classi di corso di studio.

È innegabile tuttavia che molti degli interventi normativi rappresentano anche un'**opportunità** per gli Atenei che vogliano 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: 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 ai *Piani strategici 2016-2018 e 2018-2020* (pubblicati 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/bilancio-preventivo-e-consuntivo](https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo), per le informazioni di carattere economico (v. anche *infra*).



Al link <https://www.uniurb.it/studiakonnoi> è possibile consultare l'**offerta formativa ed i servizi offerti agli studenti**. Al link <https://www.uniurb.it/ricerca> è possibile consultare le principali **attività, i servizi ed i prodotti della ricerca** di Ateneo. Al link <https://www.uniurb.it/terzamissione> è possibile consultare le principali **attività, i servizi e le iniziative** dell'Ateneo in tale ambito.

Ulteriori informazioni sono consultabili nella sezione *Amministrazione trasparente*.

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.

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 2017 mostra numeri che, da un lato, rassicurano sullo stato di salute e sulle prospettive future dell'Ateneo stesso e, dall'altro lato, sfidano a perseguire gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo con ancor più celerità e determinazione (v. *infra*). E' 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 anche in occasione del Budget 2018), 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 2017 (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. 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'Ateneo in cifre

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 2017/2018 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le 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
Studi umanistici	3	2	1	6
Scienze pure e applicate	2*	2	1	5
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. 2017/2018</i>	N. scuole	14
	N. master universitari di primo livello	6
	N. master universitari di secondo livello	2
	N. scuole universitarie di specializzazione	1
	N. corsi di specializzazione ed alta formazione	18
	N. <i>Summer/Winter Schools</i>	9
	N. studenti immatricolati puri*	2.645
	N. studenti iscritti totali corsi di I e II livello**	14.032
	N. <i>tutor</i>	41
	N. 200oristi affidati agli studenti disabili per l'assistenza allo studio	12
	N. iscritti a master universitari di I e II livello (a.a. 2016/2017)	294
	N. iscritti a corsi di specializzazione ed alta formazione (a.a. 2016/2017)	542
	N. iscritti a scuole universitarie di specializzazione (a.a. 2016/2017)	7
	N. <i>stage</i> e tirocini curriculari (a.s. 2017)	2.682
N. tirocini non curriculari (a.s. 2017)	38	

* Fonte: ANS – Anagrafe Nazionale Studenti – Dati rilevati al 28 gennaio 2018

** Fonte: ANS – Anagrafe Nazionale Studenti – Dati rilevati al 27 aprile 2018

DIDATTICA <i>FONTE: Ateneo ed AlmaLaurea dati anno 2017</i>	N. laureati	2.570
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea triennale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i> – 2018)	75,9%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea magistrale biennale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i> - 2018)	69,4%
	Tasso di occupazione a cinque anni dalla laurea magistrale (laureati 2012) (Fonte: <i>AlmaLaurea</i> - 2018)	88,9%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea a ciclo unico (Fonte: <i>AlmaLaurea</i> - 2018)	66,3%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea in Scienze della formazione (corso pre-riforma) (Fonte: <i>AlmaLaurea</i> - 2018)	100%



RICERCA FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato dati</i> <i>a.a. 2017/2018</i>	N. dipartimenti	6
	N. centri di ricerca (a.s. 2017)	12
	N. prodotti della ricerca (a.s. 2017)*	854
	N. invenzioni (primi depositi) (a.s. 2017)	3
	N. corsi dottorato di ricerca	4 (XXXII ciclo) con 12 <i>curricula</i> 33 <i>borse + 10 senza</i> <i>borsa</i>
	N. dottorandi	110
	N. assegnisti di ricerca (a.s. 2017)	74
	N. imprese <i>spin-off</i> (a.s. 2017)	7
	N. progetti finanziati VII Programma Quadro (a.s. 2017)	10
	Progetti <i>Horizon 2020</i> (a.s. 2017)	2

* dati estratti da IRIS il 22 dicembre 2017

INTERNAZIONALIZZAZIONE FONTE: <i>Ateneo</i> <i>Dati al 31 dicembre 2017</i>	N° studenti all'estero per studio	221
	N° studenti dall'estero per studio	82
	<i>Cooperation agreements</i>	34
	Progetti di cooperazione internazionale	5
	<i>Networks</i> internazionali di ricerca e formazione	3

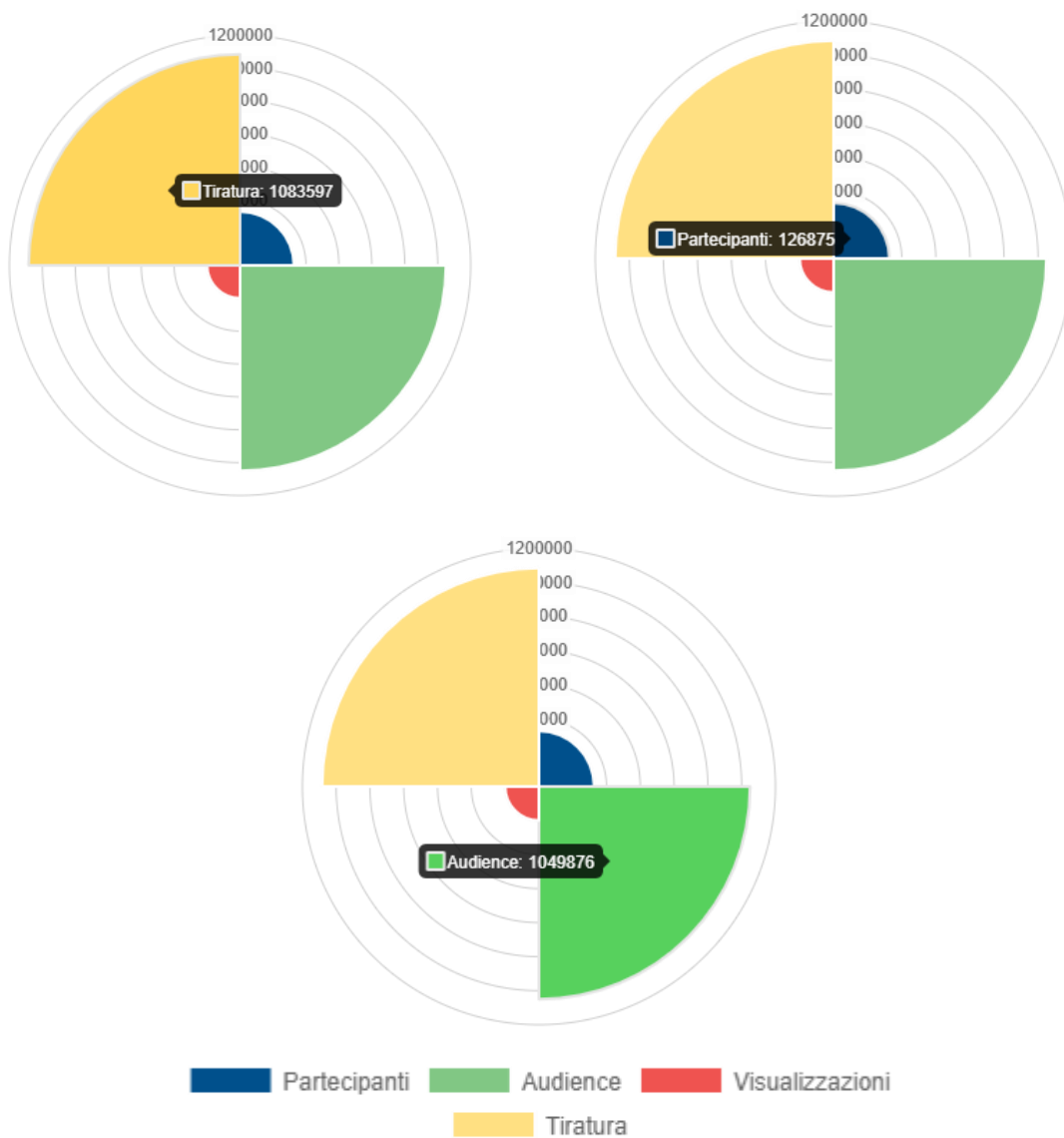
SERVIZI AGLI STUDENTI FONTE: <i>Ateneo</i> <i>dati rilevati al 31 dicembre 2017</i>	Spazi complessivi (interni+esterni)	87.180 m ²
	N° aule	156
	N° aule informatiche	8
	N° postazioni PC	256
	N° posti lettura nelle biblioteche	711
	N° volumi in biblioteca (monografie)	553.515
	N. volumi antichi	22.613
	N. periodici elettronici	31.796 titoli
	N. annate periodici cartacei	132.418
	N. banche dati	35
	Altro materiale documentario su supporto fisico non cartaceo (<i>ebooks</i> , ecc.)	37.009
	Mettratura totale di scaffali	18.627
Superficie totale biblioteche	5.273 mq	

TERZA MISSIONE FONTE: <i>Ateneo</i> <i>dati rilevati al 31 dicembre 2017</i>	Iniziative di <i>Public Engagement</i> *	418, con 126.875 partecipanti
	Poli museali	4
	Scavi archeologici	4

* Fonte: *Sito web di Ateneo – Report iniziative – Dati rilevati al 18 giugno 2018*



Impatto riscontrato nell'anno 2017 in 418 iniziative di *Public Engagement**



Visualizzazioni N.D.

* V. elenco iniziative al link <https://www.uniurb.it/terza missione/iniziative-di-natura-sociale-educativa-e-culturale/public-engagement/iniziative>



Personale	31/12/2017
Personale docente e ricercatore	324
Professori di ruolo di prima fascia	61
Professori di ruolo seconda fascia	122
Ricercatori di ruolo	113
Ricercatori a tempo determinato	28
Personale dirigente	2
Direttore generale con incarico a tempo determinato	1
Dirigenti a tempo indeterminato	1
Dirigenti a tempo determinato	0
Personale tecnico-amministrativo	365
EP a tempo indeterminato	8
EP a tempo determinato	0
D a tempo indeterminato	51
D a tempo determinato	2
C a tempo indeterminato	196
C a tempo determinato	16
B a tempo indeterminato	92
B a tempo determinato	0
Collaboratori ed esperti linguistici	37
C.E.L. a tempo indeterminato	11
C.E.L. a tempo determinato	26

Distribuzione dei proventi operativi nel 2016 e 2017

BUDGET ECONOMICO	SALDO AL 31/12/2016	SALDO AL 31/12/2017
PROVENTI PROPRI	23.031.960,88	22.375.361,01
<i>Proventi per la didattica</i>	<i>20.716.836,94</i>	<i>19.957.319,11</i>
<i>Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</i>	<i>402.512,52</i>	<i>798.899,97</i>
<i>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi</i>	<i>1.912.611,42</i>	<i>1.619.141,93</i>
CONTRIBUTI	47.917.298,07	50.356.129,64
<i>Contributi MIUR e altre Amministrazioni centrali</i>	<i>47.240.336,53</i>	<i>49.177.056,25</i>
<i>Contributi Regioni e Province autonome</i>	<i>25.555,50</i>	<i>81.589,24</i>
<i>Contributi altre Amministrazioni locali</i>	<i>2.528,52</i>	<i>2.576,57</i>
<i>Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali</i>	<i>186.418,54</i>	<i>407.600,55</i>
<i>Contributi da Università</i>	<i>11.901,22</i>	<i>68.512,13</i>
<i>Contributi da altri (pubblici)</i>	<i>61.085,30</i>	<i>91.196,31</i>
<i>Contributi da altri (privati)</i>	<i>389.472,46</i>	<i>527.598,59</i>
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00	0,00
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0,00	0,00
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	4.003.748,29	2.130.845,14
VARIAZIONE RIMANENZE	10.080,00	0,00
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	74.953.007,24	74.872.415,79



Distribuzione dei costi operativi nel 2016 e 2017

BUDGET ECONOMICO	COSTI 2016	COSTI 2017
COSTI DEL PERSONALE	44.472.212,60	40.950.909,66
<i>Costi del personale dedicato a ricerca e alla didattica</i>	30.909.795,23	28.142.368,04
<i>a) docenti / ricercatori</i>	25.762.403,09	23.505.862,39
<i>b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)</i>	2.073.322,00	1.890.136,19
<i>c) docenti a contratto</i>	1.246.336,11	1.022.907,54
<i>d) esperti linguistici</i>	1.300.242,26	1.256.080,37
<i>e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca</i>	527.491,77	467.381,55
<i>Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo</i>	13.562.417,37	12.808.541,62
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	16.483.972,89	16.626.401,30
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	1.845.745,01	1.804.685,86
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	898.017,69	1.259.057,94
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	902.980,32	943.011,11
COSTI OPERATIVI	64.602.928,51	61.584.065,87

L'ammontare dell'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario (quota base, premiale e perequativo), non comprensivo delle assegnazioni per "altri interventi", che lo Stato ha attribuito nel 2017 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 45.170.850 (+€ 1.245.768, pari a circa +2,84% rispetto al 2016).

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.

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.

A seguito dell'articolato processo di riorganizzazione, l'Ateneo risulta ora strutturato in 6 **Dipartimenti**, al cui interno operano 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.

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. Dopo una prima riorganizzazione effettuata nel 2012 l'Ateneo ha intrapreso nel 2015 anche una ulteriore revisione, tuttora in corso, degli assetti amministrativi che consentono lo svolgimento delle attività 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. La Direzione generale dell'Ateneo è preposta alla complessiva organizzazione e gestione dei



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

L'attuale assetto amministrativo prevede, oltre alla Direzione generale, con 6 uffici di *staff*, 1 Area dirigenziale, 8 Settori, 3 Servizi e 3 Plessi, un Centro Linguistico di Ateneo ed un Centro Integrato Servizi Didattici ed *E-Learning*.

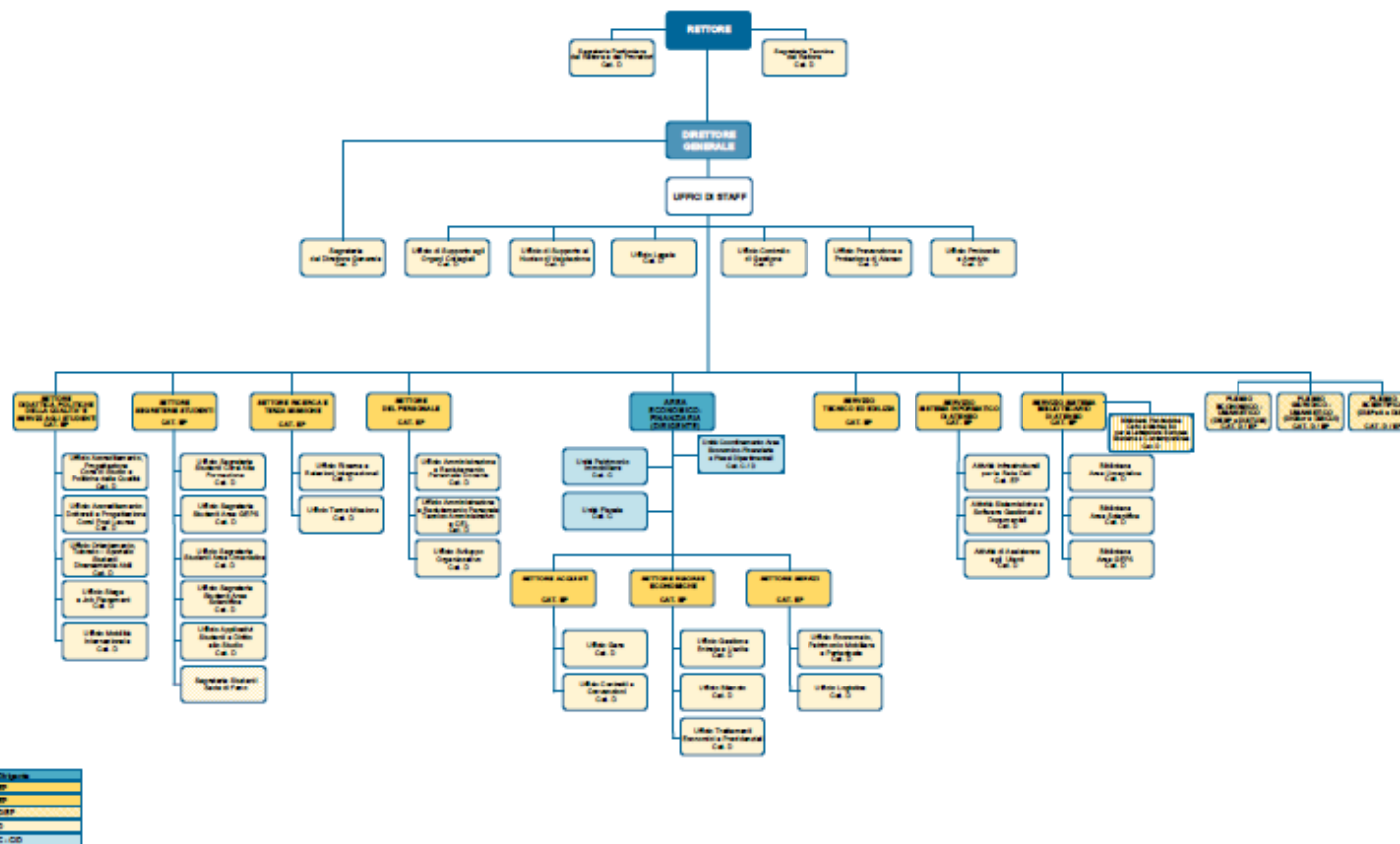
A decorrere dal 1° gennaio 2016, il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, prevede 3 strutture di servizio denominate "Plessi", sulla base del nuovo concetto di strutture "*in service*", in base al quale un'unica struttura 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: 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)). Tale soluzione ha permesso la continuità ed il buon andamento dell'azione amministrativa in assenza di problematiche gestionali di rilievo

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

Direzione generale

● Ufficio Controllo di gestione

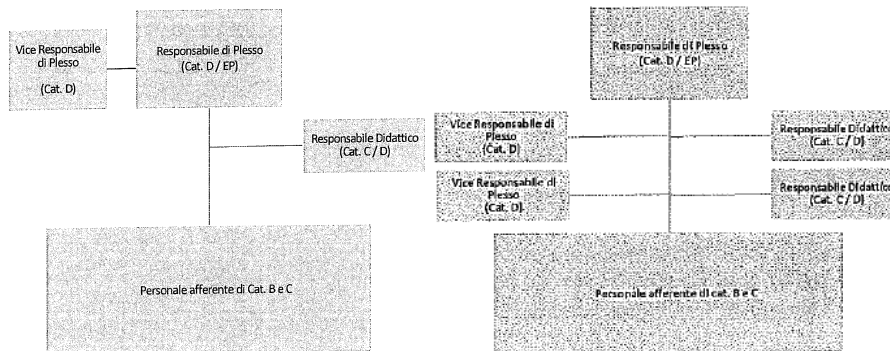
Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690
controllo.gestione@uniurb.it – www.uniurb.it



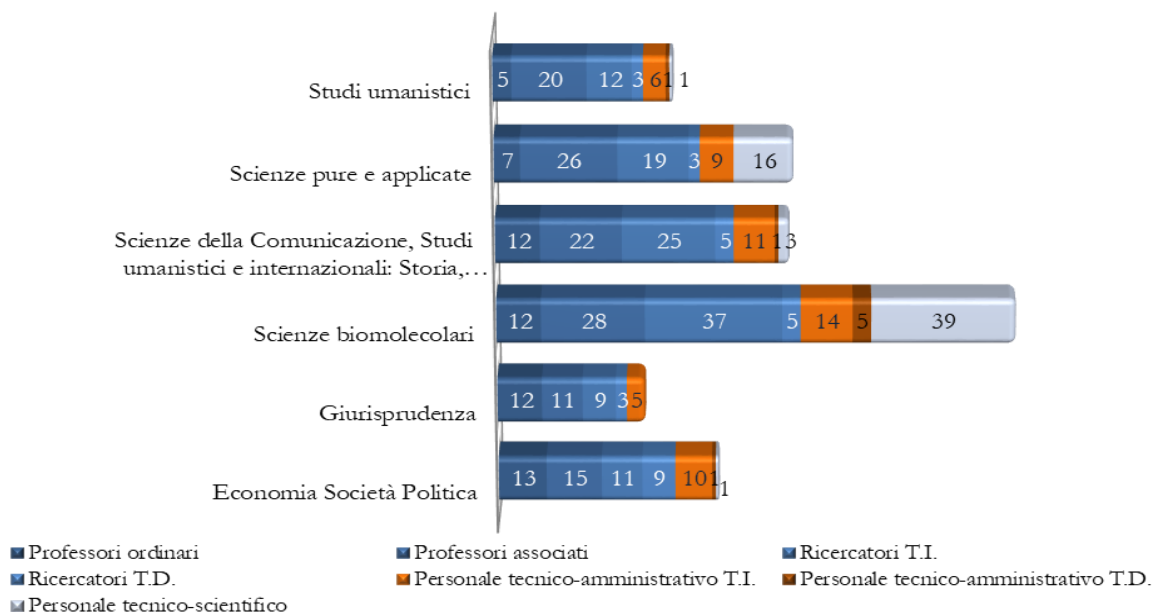


All'interno di ciascun Plesso opera un Responsabile di Plesso, che svolge le funzioni di Segretario amministrativo dei Dipartimenti ivi afferenti. Il Responsabile di Plesso è affiancato da uno o più Vice Responsabili di Plesso.

Il nuovo assetto dell'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali segue gli schemi sotto riportati:



Al 31 dicembre 2017, 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):



Maggiori informazioni sull'articolazione degli uffici, sulle loro funzioni e sulle risorse assegnate a ciascuno di essi sono consultabili al link <https://www.uniurb.it/ateneo/persone-e-strutture/amministrazione>. E' altresì possibile consultare i procedimenti (in corso di aggiornamento ed ampliamento) che si svolgono in ciascun ufficio al link www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/attivita-e-procedimenti/tipologie-di-procedimento.



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.

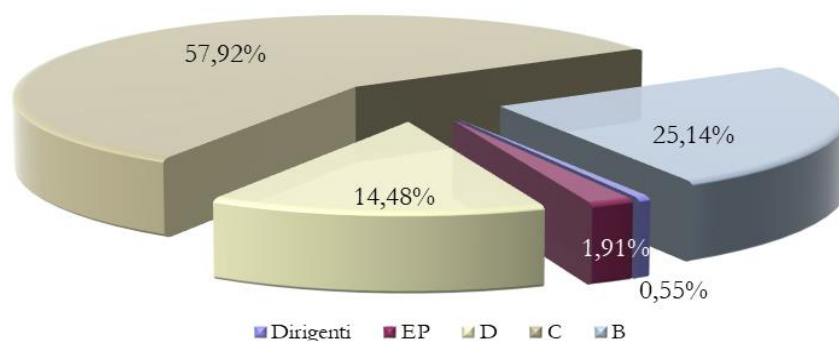
Alla data del 31/12/2017 il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. dell'Ateneo è pari a 358 unità a tempo indeterminato, di cui 1 unità dirigenziale, e 45 unità a tempo determinato, di cui 1 unità dirigenziale (Direttore generale):

Categorie ed aree funzionali	Personale a tempo indeterminato in servizio al 31/12/2017	Di cui maschi	Di cui femmine	Personale a tempo determinato in servizio al 31/12/2017	Di cui maschi	Di cui femmine
Categoria B area amministrativa	43	15	28	0	0	0
Categoria B area servizi generali e tecnici	49	35	14	0	0	0
Categoria B totali	92	50	42	0	0	0
Categoria C area amministrativa	108	30	78	6	1	5
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	69	42	27	8	6	2
Categoria C area biblioteche	19	7	12	2	0	2
Categoria C totali	196	79	117	16	7	9
Categoria D area amministrativo-gestionale	31	9	22	0	0	0
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	15	12	3	2	0	2
Categoria D area biblioteche	5	2	3	0	0	0
Categoria D totali	51	23	28	2	0	2
Categoria EP area amministrativo-gestionale	4	2	2	0	0	0
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	3	3	0	0	0	0
Categoria EP area biblioteche	0	0	0	0	0	0
Categoria EP totali	7	5	2	0	0	0
Personale dirigente	1	1	0	1	1	0
TOTALE	347	158	189	19	8	11
Personale C.E.L.	11	4	7	26	2	24
Lettori di scambio	0	0	0	0	0	0
TOTALE GENERALE	358	162	196	45	10	35



ripartite nelle diverse categorie secondo le seguenti percentuali:

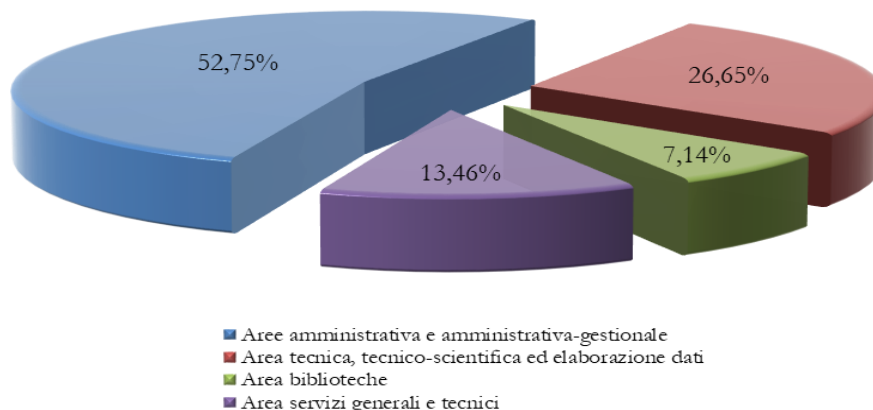
Ripartizione percentuale PTA
a tempo indeterminato e determinato - Anno 2017



Si evidenzia l'**esiguità del numero delle figure apicali** (personale dirigente e della categoria EP). Ciò comporta che la responsabilità di gran parte dei Settori e Servizi dell'Ateneo, nei quali è prevista nell'organigramma (v. *infra*) una figura di categoria EP, sia di fatto assunta *ad interim* dal Direttore generale, con importanti implicazioni e ricadute anche per ciò che attiene alla programmazione ed alla gestione della *performance* organizzativa ed individuale.

Di seguito la distribuzione percentuale del personale tecnico-amministrativo nelle singole aree funzionali:

Ripartizione percentuale nelle aree funzionali
del personale TA a tempo indeterminato e determinato
Anno 2017



Pur se nel periodo 2013-2017 il personale tecnico-amministrativo con contratto a tempo indeterminato si è ridotto di sole 9 unità, raggiungendo il numero di 347 unità, rispetto al 2001, anno in cui aveva raggiunto il suo numero massimo, la riduzione è stata di 91 unità (il 20,83% del valore del 2001), solo parzialmente compensata dalle 18 unità di personale tecnico-



amministrativo con contratto a tempo determinato attualmente in servizio (anche se comunque nel frattempo alcuni dei servizi ausiliari sono stati esternalizzati). Nonostante, dopo la statalizzazione, l'Ateneo abbia comunque iniziato ad adottare politiche attive di sviluppo o consolidamento del capitale umano, ha attualmente raggiunto un livello dimensionale che rappresenta comunque una soglia critica per la tutela della qualità dei servizi, della motivazione e del clima organizzativo, laddove si consideri l'aumento degli adempimenti e delle sfide, pur a fronte della contemporanea riduzione dell'utenza dei servizi tecnico-amministrativi (personale docente e ricercatore e componente studentesca). La riduzione citata ha probabilmente contribuito ad acuire anche una disomogenea allocazione delle risorse all'interno dell'Ateneo e, di conseguenza, in qualche caso può aver inciso anche sulla qualità di qualcuno dei servizi offerti.

Nell'a.a. 2017-2018 il numero degli studenti iscritti è pari a 14.032 (Fonte: ANS – Rilevazioni del 27/04/2018 – dato provvisorio) ed il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2017 (compreso il dirigente a tempo indeterminato ed il personale a tempo determinato) è di 365 unità. Il rapporto è perciò 0,026: ciò significa che per ogni 100 studenti ci sono meno di tre unità di personale tecnico-amministrativo. Al 31 dicembre 2017 il numero di docenti e ricercatori è pari a 324 unità: ne consegue che per ciascuno di essi è presente circa 1 unità di personale-tecnico amministrativo (rapporto 1,24).

In relazione all'adeguatezza dei servizi dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva, ove si prenda in considerazione il rapporto tra personale tecnico-amministrativo/studenti considerando solo quella parte di personale direttamente impiegato per i servizi dedicati agli studenti (il personale, a tempo indeterminato ed a tempo determinato, afferente alle Biblioteche (30 unità), il personale impiegato nelle Segreterie studenti (35 unità) ed il personale dei Plessi e Dipartimenti che si occupa dei servizi amministrativi a supporto alle attività didattiche e di ricerca (123 unità)), il totale complessivo è di 188 persone, cioè esattamente la metà di tutto il personale tecnico-amministrativo, compreso il personale tecnico-scientifico ed ausiliario: ne deriva tuttavia che il rapporto sia pari a 0,013 e che quindi per ogni 100 studenti sia disponibile poco più di una unità di personale tecnico-amministrativo.

Con la ripresa della politica di reclutamento del personale, l'Ateneo ha tuttavia ripreso anche la fiducia necessaria per portarsi su posizioni competitive più elevate, mantenendo sempre alto l'impegno e la motivazione di tutti nella ricerca continua del miglioramento e della qualificazione dei servizi offerti.

3. I principali risultati raggiunti

Nelle attività svolte nel 2017, pur nel rispetto degli enormi vincoli imposti, si sono dati, attraverso l'attuazione di una serie di interventi, segnali di sviluppo e si sono poste le premesse per un forte impulso strategico, teso a migliorare l'offerta formativa, in modo da renderla più aderente alle nuove istanze provenienti dal contesto economico, sociale e culturale del nostro Paese e a livello internazionale; a migliorare ulteriormente le attività, i servizi offerti e l'organizzazione delle strutture, facendo leva sulle capacità e sulle tante competenze presenti nell'Ateneo; a qualificare e utilizzare in modo più razionale ed efficace il patrimonio immobiliare; a qualificare maggiormente la spesa in attività di ricerca da parte di tutti i docenti e ricercatori.

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.

Un buon riscontro dell'efficienza dei servizi di supporto ai processi primari dell'Ateneo è testimoniato anche dai primi risultati del questionario di valutazione erogato, in un'ottica di *customer satisfaction*, al personale docente e ricercatore, ai dottorandi ed assegnisti di ricerca ed al personale tecnico-amministrativo nell'ambito del Progetto *Good Practice*, al quale l'Ateneo aderisce dal 2016 ed a cui partecipano 36 atenei italiani, con l'obiettivo di analizzare i principali servizi offerti dalle Università, di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative degli Atenei in termini di efficienza-efficacia, di attivare un processo di *benchmarking* tra gli Atenei stessi e di favorire la diffusione di strumenti manageriali e soluzioni organizzative innovative nell'ambito delle attività amministrative. Nell'ambito del Progetto vengono ogni anno analizzati i principali servizi offerti dalle Università e sono sviluppati modelli condivisi per la valutazione delle attività amministrative in termini di efficienza-efficacia.

Alla data di redazione della presente relazione non sono ancora disponibili i risultati dei questionari sul gradimento dei servizi tecnico-amministrativi erogati agli studenti.

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 conseguiti nel 2017.

Didattica e servizi agli studenti

Nell'area della formazione l'Ateneo nel corso del 2017 ha consolidato la sua offerta formativa, rimasta praticamente invariata. La *performance* dell'organizzazione didattica viene rilevata anche 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. 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. 2016/17 sono i seguenti:

- la percentuale di iscritti nei corsi di studio provenienti dall'estero è del 6,529% (media nazionale 4,614%);¹
- la percentuale di immatricolati nei corsi di studio provenienti dall'estero è del 6,37% (media nazionale 5,019%);²
- la percentuale degli iscritti al I anno provenienti da altre regioni è pari al 51,54%.³

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 corso dell'anno 2017 è stata attivata la procedura informatizzata di conseguimento del titolo finale per gli studenti iscritti a corsi di laurea, laurea magistrale/specialistica, laurea magistrale/specialistica a ciclo unico. In particolare, a settembre 2017, è stata completata la sperimentazione per i corsi di laurea di Informatica applicata della Scuola di Scienze, Tecnologie e Filosofia dell'informazione. Nel mese di dicembre 2017 la procedura è stata estesa anche ai corsi

¹ Fonte: MIUR

² Fonte: MIUR

³ Fonte: Ateneo



di laurea delle Scuole di Economia, Farmacia e Scienze motorie e nei mesi successivi è stata adottata anche da tutti gli altri corsi di studio.

La digitalizzazione di questo processo comporterà, a regime, una riduzione del numero di accessi agli sportelli delle Segreterie studenti, stimabile intorno a 12.000/15.000, ed una riduzione di circa 100 metri lineari all'anno di spazio occupato negli archivi.

Nello stesso anno è stata estesa a tutti i corsi di studio di primo e secondo livello la procedura di compilazione *online* dei piani di studio, avviata, in via sperimentale, nell'anno accademico 2015/2016.

E' stata inoltre predisposta la procedura per la presentazione *online* delle domande di immatricolazione, che verrà sperimentata per tutti i corsi di studio di primo e secondo livello a partire dall'a.a. 2018/2019 (v. *infra*).

Si è altresì conclusa la procedura per l'assegnazione del servizio di stampa dei diplomi di laurea, che prevede la spedizione delle pergamene agli studenti direttamente da parte della ditta aggiudicatrice. Ciò solleva gli uffici amministrativi dal relativo carico di lavoro, accelerando la procedura di consegna agli interessati e riducendo gli accessi degli studenti agli uffici di segreteria per richiesta di informazioni.

Nel 2017 sono state inoltre dematerializzate anche le procedure relative alle iscrizioni alle prove di ammissione per i corsi di studio ad accesso programmato o che, comunque, prevedevano un concorso di ammissione, attraverso la gestione in modalità *online* della presentazione della domanda (v. *infra*). Si tratta, per ogni anno accademico, di oltre 1.000 domande.

La realizzazione delle iniziative sopra citate ha ridotto decisamente il numero degli accessi alle Segreterie Studenti da parte degli studenti nel corso dell'anno 2017. Ciò nonostante, al fine di garantire la qualità del servizio reso agli studenti, si è provveduto anche all'acquisto di un sistema integrato di "regola code" per la gestione ottimizzata dei flussi degli studenti ed alla predisposizione di un progetto di ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi degli uffici di Segreteria che permetterà di migliorare ulteriormente l'accoglienza degli studenti.

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.

Si sottolinea tuttavia la difficoltà di rilevazione dei tempi di erogazione dei servizi, non effettuabile in modo puntuale per l'assenza di sistemi informativi a ciò dedicati, che per l'implementazione richiederebbero notevole impegno di risorse appositamente dedicate.

Gli studenti, che sono costantemente al centro dell'attenzione dell'Ateneo, hanno potuto usufruire, nella quasi totalità, di corsi erogati in modalità *blended learning* (v. *infra*): per più dell'80% degli insegnamenti di tutti i CdL offerti dall'Università di Urbino, i rispettivi studenti trovano materiale didattico in formato digitale sulla piattaforma Moodle *blended.uniurb.it*. Le piattaforme, gestite dal CISDEL ed ospitate presso la *server farm* del SSIA, sono organizzate secondo un elevato livello di automazione e, per quel che riguarda l'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.

Anche le Biblioteche figurano tra i servizi che l'Ateneo mette a disposizione della popolazione studentesca e l'analisi della rilevazione di *AlmaLaurea* evidenzia opinioni decisamente positive dei laureati a riguardo. Infatti, nella quasi totalità dei Corsi viene evidenziato un grado di soddisfazione molto elevato (la percentuale di giudizi positivi supera l'80%) per prestito, consultazione, orari di apertura.

Complessivamente a disposizione dell'utenza sono disponibili 711 posti di lettura con un orario di apertura generalmente articolato su cinque giorni, dal lunedì al venerdì; è comunque opportuno sottolineare che alcune strutture rimangono aperte anche il sabato mattina. La consultazione dei periodici e delle altre risorse elettroniche è consentita da qualsiasi postazione sita all'interno dell'Ateneo o utilizzando il collegamento *wireless* dell'Università. Gli studenti possono accedere alla rete d'Ateneo inserendo *username* e *password* che sono stati attribuiti loro dalla Segreteria Studenti al momento dell'iscrizione al corso di laurea.

Inoltre il Servizio Sistema Bibliotecario assiste e offre consulenze qualificate a studenti e docenti dell'Ateneo di Urbino. Per gli studenti ogni Biblioteca di Area organizza corsi di orientamento ai servizi e di *information literacy* (utilizzo delle risorse elettroniche, consulenza bibliografica) e partecipa ai seminari di preparazione alle tesi di laurea organizzati dall'Ateneo. Per i docenti si forniscono strumenti di valutazione bibliometrica e supporto al loro utilizzo.

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.

Il XX Rapporto *AlmaLaurea sul Profilo dei laureati* (maggio 2018) ha coinvolto 2.553 laureati nel 2016 dell'Università di Urbino Carlo Bo. Si tratta di **1.613** di primo livello, **625** magistrali biennali e **283** a ciclo unico; i restanti sono laureati del corso pre-riforma in Scienze della Formazione primaria o in altri corsi preriforma.

“L'88,7% dei laureati è soddisfatto del rapporto con il corpo docente e l'86,2% ritiene il carico di studio adeguato alla durata del corso. In merito alle infrastrutture messe a disposizione dall'Ateneo, il 68,0% dei laureati considera le aule adeguate. Più in generale, l'89,7% dei laureati si dichiara soddisfatto dell'esperienza universitaria nel suo complesso”.

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

Il XX Rapporto *AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati* (maggio 2018) riporta i dati sulla condizione occupazionale, che ha riguardato complessivamente 4.543 laureati, che si concentrano sull'analisi delle *performance* dei laureati triennali e magistrali biennali usciti nel 2016 e contattati a un anno dal titolo e su quelle dei laureati magistrali biennali usciti nel 2012 e intervistati dopo cinque anni.

L'indagine, che ha coinvolto 1.512 laureati triennali del 2016 dell'Università di Urbino Carlo Bo contattati a un anno dal titolo (nel 2017), evidenzia che, *“isolando i laureati triennali che non si sono mai iscritti ad un corso di laurea magistrale (36,9%) [...] il tasso di occupazione (si considerano occupati, seguendo la definizione adottata dall'Istat, tutti coloro che sono impegnati in un'attività retribuita, di lavoro o di*



formazione) è del 75,9%, mentre quello 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 10,7%”.

“Il 23,3% degli occupati può contare su un lavoro alle dipendenze a tempo indeterminato, mentre il 36,3% su un lavoro non standard (in particolare su un contratto alle dipendenze a tempo determinato). Il 9,2% svolge un’attività autonoma (come libero professionista, lavoratore in proprio, imprenditore, ecc.)”.

I laureati magistrali biennali del 2016 contattati dopo un anno dal titolo sono 610, quelli del 2012 contattati a cinque anni sono 755. Ad un anno dal conseguimento della laurea “il tasso di occupazione (si considerano occupati quanti sono impegnati in un’attività retribuita, di lavoro o di formazione) è pari al 69,4%. Il tasso di disoccupazione, calcolato sulle forze di lavoro, è pari al 17,5%”.

“Il 50,3% degli occupati ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che sta svolgendo”, contro il 48,4% del dato nazionale.

A cinque anni dalla laurea magistrale “Il tasso di occupazione dei laureati magistrali biennali del 2012, intervistati a cinque anni dal conseguimento del titolo, è pari all’88,9%. Il tasso di disoccupazione è pari al 5,3%”.

“Il 53,3% degli occupati ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che sta svolgendo”, contro il 53,6% del dato nazionale.

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*) (v. *infra*).

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 2017 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 **2.720** tirocini, di cui 2.682 (di cui 74 professionalizzanti e 187 TFA) curriculari e 38 extra-curriculari, nel 2017 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 2017 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 tutto il personale dedicato alla gestione dei tirocini curriculari e post laurea, 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*.

Per la prima volta l'Ufficio *Job Placement* ha organizzato e gestito *in house* il *Career Day*, senza ricorrere a ditte esterne (v. *infra*).

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 2017 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.

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.

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.

Tempestività dei pagamenti

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 2017 è stato pari a **-8,67**. 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.

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.

Anche nel 2017 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. Nel 2017 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 (v. *infra* dati su *Public Engagement*).

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.

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 *Warehouse 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.

Nel 2017 l’iniziativa è stata rivolta a 24 studenti dell’Università 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*.

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 2017-19* 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.

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 a 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, i quali hanno consentito di ritrovare un equilibrio economico, avevano tuttavia 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.

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 futuro trasferimento, non è ancora possibile utilizzare la struttura, in quanto i lavori sono stati rallentati dalla indisponibilità, all'interno del complesso di San Girolamo, dei locali che ospitavano la Scuola di Restauro, per liberare i quali è stato stipulato un contratto di comodato gratuito con l'Amministrazione del Legato Albani, onde procedere alla consegna definitiva del cantiere. Al contempo, sono stati predisposti tutti gli atti tecnico-amministrativi relativi alla predisposizione dei progetti, all'affidamento ed all'esecuzione di tutti i lavori edili ed impiantistici necessari al trasferimento della Scuola di restauro nei locali al piano terra del Collegio Raffaello.

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*.

Nel 2017 sono stati realizzati altresì diversi lavori di messa in sicurezza e di manutenzione, monitoraggi ambientali ed analisi varie.

Opportunità

Nel 2017 l'Ateneo 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.

Al fine del conseguimento dei risultati attesi si sono garantiti il costante impulso, presidio e coordinamento, nonché la promozione di tempestive azioni, misure e strategie, tra esse coordinate sulla base dei monitoraggi e della verifica dell'efficacia delle complessive attività correlate alla realizzazione dei progetti ed agli indicatori selezionati. Si è presidiata l'implementazione di tutte le azioni da attivare in base alle priorità ed alla conformità dei processi attuati dai singoli uffici dell'Ateneo rispetto agli obiettivi da conseguire.

Con la legge regionale 20 febbraio 2017, n. 4 concernente "Disposizioni regionali in materia di diritto allo studio" è stato creato l'Erdis, ente strumentale della Regione Marche erogatore dei servizi e delle prestazioni per l'attuazione del diritto allo studio. All'art. 7 della stessa legge è prevista la stipula, sulla base delle direttive impartite dalla Giunta regionale, di accordi o convenzioni con le Università, secondo il principio di prossimità, per la gestione degli interventi per garantire il diritto allo studio. L'Università degli Studi di Urbino ha predisposto un attento lavoro istruttorio per valutare se la stipula della convenzione con l'Erdis - presidio di Urbino - fosse un percorso percorribile, nell'ottica di risultati di miglioramento dei servizi e per la creazione di un efficiente ente unico che potesse garantire servizi di prossimità sul territorio.

Si è lavorato sulla predisposizione dello schema di convenzione tra Erdis e Università per la gestione degli interventi di competenza regionale per il diritto allo studio universitario, con previsione di norme anche sulla modalità di utilizzo dei beni immobili, mobili e attrezzature, sull'assegnazione delle risorse finanziarie e del personale. A seguito del lavoro svolto si è verificata la percorribilità della convenzione ed è stata proposta la formalizzazione di un tavolo di lavoro per renderla effettiva.

Si è anche impostato il lavoro finalizzato alla creazione di una carta elettronica per la fruizione di una serie di servizi da parte dello studente.

L'esito della trattativa che dovrà portare alla definizione dei rapporti con la Regione Marche in materia di diritto allo studio è condizionato dalla situazione giuridica dei collegi universitari, tuttora in corso di definizione.

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

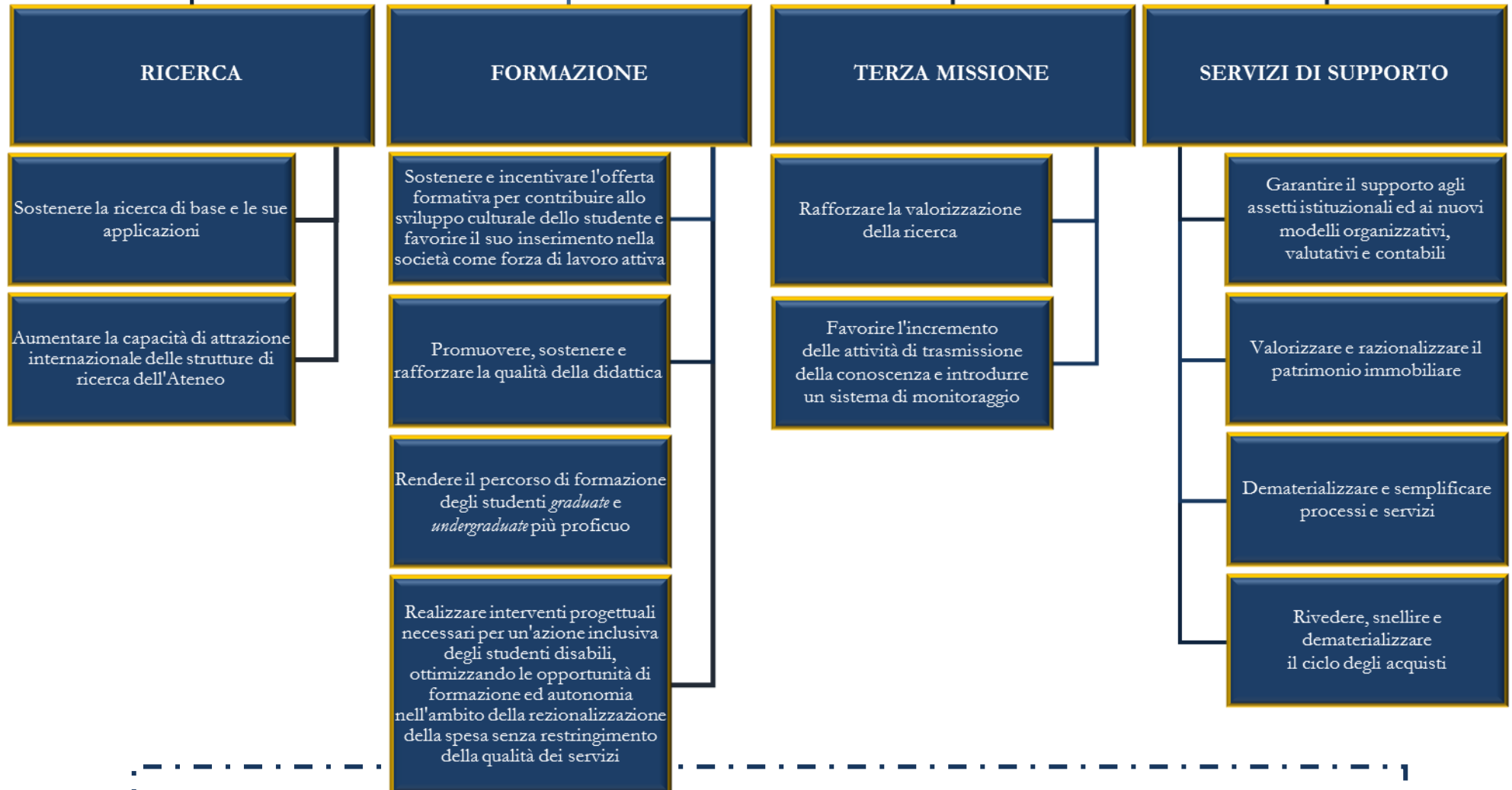


1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

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:

MISSIONE E VISIONE



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.

Nel 2017 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha conseguito nell'ambito dei servizi legati alle aree strategiche individuate nel *Piano integrato 2017-2019* (Formazione, Ricerca, Terza missione, Servizi di supporto) 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 di quanto realizzato tramite la declinazione più specifica dei singoli obiettivi operativi individuali assegnati ai titolari di posizioni organizzative.

Area strategica: Formazione

Informatizzazione 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. 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 2017 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 *infra*).

La dematerializzazione e semplificazione dei processi e dei servizi è stata attuata introducendo, per l'anno accademico 2017-2018, la procedura di presentazione in modalità *online* delle domande di preiscrizione ai corsi di studio ad accesso programmato (Scienze della Formazione primaria, Scienze e Tecniche psicologiche e Psicologia clinica, Scienze Motorie Sportive e della salute) al fine dell'ammissione alle prove di concorso e/o alla procedura selettiva al fine dell'ammissione alle prove pratiche. Dopo aver compilato la domanda e aver proceduto al pagamento della tassa di concorso, il candidato non è stato più tenuto a scaricare l'istanza e a presentarla in forma cartacea alla Segreteria Studenti unitamente alla copia del bollettino.



Il 100% degli studenti ha così presentato la domanda in modalità *on line* con conseguente azzeramento delle istanze in modalità cartacea (non più ammesse). Il numero delle domande presentate per l'ammissione al *test* di ingresso sono rispettivamente:

- corso di studio magistrale ciclo unico Scienze della Formazione primaria (LM-85 *bis*) n. 326
- corso di studio triennale in Scienze e Tecniche psicologiche (L-24) n. 393
- corso di studio magistrale biennale in Psicologia clinica (LM-51) n. 135
- corso di studio in Scienze motorie sportive e della salute n. 849 (L-22) (sono successivamente arrivate 580 domande per cui si è proceduto ad effettuare l'immatricolazione)

per un totale di n. 1.703 domande di preiscrizione acquisite in modalità *on line* attraverso il monitoraggio e la verifica periodica e finale delle domande effettuate e dei pagamenti caricati sul programma Esse3 (l'istanza si considera completa a pagamento avvenuto con conseguente ammissione del candidato alla prova di concorso).

Ciò ha permesso l'azzeramento delle consistenti code dei candidati allo sportello delle Segreterie studenti verificatesi negli anni precedenti nel periodo luglio/agosto (le prove si tengono a settembre) e della posta da aprire, verificare e suddividere.

Il beneficio conseguito è rilevante per il candidato, il quale non ha più dovuto affrontare le spese per due viaggi (presentazione domanda di concorso-domanda immatricolazione) o per l'invio postale del materiale, né lo *stress* dell'attesa nelle file allo sportello. Di conseguenza, anche il personale di segreteria ha operato in maniera ottimale evitando lunghi turni allo sportello e le attività connesse all'acquisizione ed alla protocollazione del materiale cartaceo (suddivisione, ordine alfabetico e caricamento controlli sulla correttezza dei dati inseriti in Esse3) grazie ad una procedura più snella e rapida, in quanto non presente materiale cartaceo da protocollare, suddividere e registrare in Esse3 poiché, una volta acquisito il pagamento del bollettino MAV, l'inserimento in elenco avviene in via automatica.

Sono state inoltre implementate le procedure *online* per la presentazione e per la sottoscrizione delle liste elettorali e delle candidature per le future elezioni studentesche (Senato accademico, Consiglio di Amministrazione, Consigli di Dipartimento, Consigli delle Scuole) tramite la realizzazione delle seguenti attività: presentazione del Cineca in videoconferenza di una *demo* sulla gestione delle liste e dei candidati utilizzando la piattaforma Esse3. Dopo aver valutato l'impatto del *software* sull'organizzazione e le strutture dell'Ateneo sono seguiti contatti con il Cineca per la messa a punto. Dopo aver condiviso le possibili soluzioni, si è proceduto a predisporre una bozza di modifica regolamentare a supporto delle procedure *online* concordate, che ha ricevuto l'approvazione del Cineca. Si è così giunti all'implementazione delle procedure sottese, testandone positivamente la funzionalità.

Corso di specializzazione per le attività di sostegno (abilitazione per gli insegnanti)

E' stato attivato un corso di specializzazione per le attività di sostegno (abilitazione per gli insegnanti) assicurando il coordinamento fra l'Ufficio Centrale (Offerta formativa), gli ulteriori Uffici Centrali coinvolti (Ufficio Gare, Ufficio Legale), il Dipartimento di riferimento (DISTUM) e il Direttore del Corso stesso, con attenzione al rispetto dei parametri previsti, sia di carattere contenutistico-funzionale che di rispetto delle tempistiche nonché osservanza della normativa di riferimento. Interfaccia con l'USR Marche per coordinamento a livello Regionale.

E' stata assicurata la pianificazione della programmazione dei posti in ingresso per i gradi di specializzazione, in coerenza con il principio di alternanza stabilito a livello regionale. A questo



proposito sono stati necessari assidui contatti con l'USR Marche e con l'Ufficio competente del MIUR in quanto la programmazione iniziale non teneva conto dell'alternanza di attivazione dei gradi (2 gradi invece dei 4 previsti dal MIUR per ogni Ateneo). L'efficace gestione dell'avvio del corso è stata assicurata attraverso numerosi incontri con i referenti del Dipartimento (lato amministrazione e lato didattica). Sono inoltre stati effettuati diversi incontri di coordinamento con il Direttore del corso e con la Commissione per la selezione in ingresso dei partecipanti, a garanzia di un adeguato svolgimento delle procedure di selezione. Attenzione e rispetto delle procedure sono state assicurate per le ulteriori fasi di svolgimento delle attività del corso, in sintonia con la Scuola e il Dipartimento. E' stato curato l'avvio di tutti i tirocini curriculari dei corsisti ed ha provveduto alla registrazione degli esiti in modo da assicurare lo svolgimento delle prove finali e la predisposizione degli atti dovuti entro la fine del mese di giugno, come disposto dalla normativa. Sono inoltre stati monitorati e gestiti evitando contenziosi i numerosi ricorsi presentati nei confronti del MIUR circa la normativa relativa ai requisiti di accesso al corso.

Il corso è stato avviato in assenza di criticità e si è svolto nel rispetto delle modalità e della tempistica disposta dalla normativa e dalla buona prassi. Trattandosi di corso abilitante per l'insegnamento nel sostegno, riveste un profilo strategico quale completamento di percorsi in termini di sbocco occupazionale.

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* [[link](#)], 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.

Al fine di sostenere la ricerca di base e le sue applicazioni, sono state predisposte linee guida per la gestione finanziaria dei progetti *Horizon 2020* pubblicate nel portale d'Ateneo al [link](http://ricerca.uniurb.it/gest/wp-content/uploads/2017/12/LineeGuidaRendicottazione_last.pdf) http://ricerca.uniurb.it/gest/wp-content/uploads/2017/12/LineeGuidaRendicottazione_last.pdf.

Si è ritenuto altresì opportuno procedere ad una determinazione del tempo produttivo annuo, ai fini del calcolo e della rendicontazione del costo del personale nell'ambito dei progetti di ricerca. Vista la delibera del Consiglio di Amministrazione di Ateneo n. 170/2016 dell'8 luglio 2016, nella quale, ai fini del calcolo e della rendicontazione del costo del personale nei progetti europei (H2020), è definito il tempo produttivo annuo pari a 1.720 ore annue per tutte le categorie di personale a tempo pieno (o pro-rata per il personale *part-time*), si è proposto un criterio interno all'Ateneo per la quantificazione figurativa del costo del personale, strutturato e non, impiegato nei progetti di ricerca diversi da quelli europei per i quali si fa riferimento a tale delibera del Consiglio di Amministrazione.

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, più di 10.000 video e materiali multimediali, più di 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 2017	
Descrizione	Dati
monografie inventariate nell'anno	8.286
titoli attivi correnti – inclusi anche i doni e gli scambi	1.583
numero totale di monografie	553.515
materiale documentale cartaceo	2.276
patrimonio documentario su supporto fisico non cartaceo	23.401
annate di periodici	132.418
banche dati	35
periodici elettronici	31.796
<i>e-book</i>	47.305
tesi elettroniche	57
numero di ILL attivo	1.311
numero di ILL passivo	1.292
numero di DD attivo	2.833
numero di DD passivo	1.698
ore di formazione utente 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.

Nel 2017 si sono curati ulteriori aspetti logistici relativi al futuro trasferimento ed alla corretta e regolare ricollocazione a San Girolamo del materiale bibliografico, anche nell'ottica di una ripresa tempestiva della funzionalità della biblioteca ai fini della sua futura apertura al pubblico nella sede di San Girolamo, in modo tale che i disservizi ed i disagi per l'utenza siano ridotti al minimo. E' stata pertanto redatta in formato *excel* una nuova griglia di collocazione per i testi di antichistica della biblioteca di San Girolamo, la quale è stata condivisa in *Google Drive* con i bibliotecari che stanno procedendo al lavoro del pregresso e che collocano i nuovi volumi acquistati. Nella griglia sono confluiti i settori disciplinari presenti nelle collezioni degli ex Istituti di Filologia classica, Civiltà antiche, Glottologia e della Sezione FilCla della Biblioteca Centrale Umanistica. Le nuove sigle di collocazione sono semplici, facilmente comprensibili anche a un pubblico non specialistico e non si sovrappongono con altre presenti nella stessa biblioteca.

Si è proceduto inoltre al recupero catalografico di oltre metà dei volumi della Sezione FilCla della Biblioteca Centrale (circa 5.000 volumi) procedendo all'assegnazione delle nuove collocazioni (e magnetizzazione con RFID) per i volumi non presenti nelle altre collezioni di antichistica; inserendo nel catalogo nella sezione DEPOSITO e contrassegnando con un bollino giallo sul dorso i volumi già presenti nelle altre collezioni.

Sono state cambiate le collocazioni per le seguenti sezioni della biblioteca dell'ex Istituto di Civiltà antiche: ANT (antichità), EPIGR (epigrafia), L (autori latini).

A giugno 2017 è terminato il recupero del pregresso di tutti i volumi del Fondo Ronconi della Biblioteca Centrale Umanistica: 3.521 libri (di cui solo 110 erano già stati catalogati prima di iniziare il recupero del Fondo).

Il grande lavoro di recupero del pregresso e di collocazione ha consentito la conoscenza e la fruizione del vasto patrimonio di tutti i volumi di antichistica posseduti dall'Ateneo, che in alcuni casi comprende volumi molto rari e ricercati anche da istituzioni esterne. Permetterà altresì di creare una collezione di antichistica completa, non appesantita da eccessiva presenza di opere doppie, sistemata in modo omogeneo, organico, chiaro e fruibile a scaffale aperto: tale operazione di riunificazione di tutti i volumi di antichistica presenti in Ateneo porterà un notevole vantaggio all'utenza che studia queste discipline, la quale finora doveva suddividere la consultazione del materiale d'interesse tra 4 collezioni distinte. L'individuazione e la collocazione separata delle copie doppie, consentirà in futuro di valutare quanto esse possano essere effettivamente utili per l'Ateneo e eventualmente decidere di venderle.

Il lavoro svolto consentirà inoltre di accelerare i tempi per la fruizione del materiale da parte del pubblico una volta aperta la nuova Biblioteca di San Girolamo.

Avvalendosi dell'utilizzo di specifici repertori bibliografici e cataloghi antiquari disponibili in rete, la Biblioteca della Fondazione Bo ha ricercato la quotazione delle edizioni più significative, rare e di maggior pregio presenti nella raccolta all'interno della sezione di Letteratura francese di fine Ottocento e Novecento (sezioni di poesia, teatro, narrativa), ottenendo una stima del



posseduto e la redazione di tabelle di valutazione economica, con la stesura periodica di più *file* di elenchi in *excel* del materiale preso in considerazione, suddivisi secondo i settori tematici.

Sono state individuate così 250 edizioni ricercate nel settore di poesia francese del Novecento su un totale di 700, 45 edizioni di teatro su 115 volumi e 450 di narrativa su 2.500 in totale.

Le tabelle di valutazione sono state elaborate nel rispetto delle procedure gestionali e dei criteri di legittimità, trasparenza, economicità di spesa, con l'utilizzo del personale interno alla struttura e permetteranno di assicurare una maggiore tutela conservativa.

Al fine dell'aggiornamento delle risorse esterne presenti all'interno del sito *web*, la Biblioteca della Fondazione Bo ha effettuato il controllo diretto di tutti i *link* e degli accessi alle risorse bibliografiche, catalografiche e testuali inseriti, scartando i *link* non più validi e procedendo alla loro sostituzione con quelli disponibili in rete. Il controllo è stato effettuato su tutti i 115 *link* a biblioteche d'autore e archivi letterari italiani e stranieri presenti e su 70 siti di cataloghi e collezioni digitali di letteratura italiana e straniera.

Il lavoro svolto ha permesso un'ampia visualizzazione di siti e pagine *web*, archivi letterari, biblioteche d'autore e collezioni digitali italiane e straniere di rilevante interesse letterario relative alla figura di Carlo Bo, molto utili all'utenza in ambito di ricerche bibliografiche.

Area strategica: Terza missione

La Terza missione - intesa come messa a disposizione delle conoscenze prodotte, dialogo e scambio con la politica, l'economia, la società civile, un comportamento più attento allo sviluppo sostenibile - è un obiettivo che l'Ateneo, in tutte le sue componenti, promuove e fa conoscere con efficacia, 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 2017 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.

Career Day

Nel 2017 è stato riproposto, con una gestione organizzativa di Ateneo (*in house*) che ha contato per la prima volta esclusivamente sulle risorse interne esternalizzando unicamente servizi non erogabili direttamente (es. stampa del materiale informativo e di comunicazione, il servizio di allestimento *desk*, il servizio di *catering* e la grafica coordinata con la campagna di immagine di Ateneo), 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.

L'evento è stato realizzato con successo e significativo risparmio di risorse per l'Ateneo. Le aziende partecipanti sono state numericamente superiori rispetto agli anni precedenti. Maggiore è stato inoltre il numero di eventi e seminari offerti ai partecipanti. Il personale dell'Ufficio *Job*



Placement ha partecipato per la prima volta all'intero *iter* di gestione, ivi compresi il coordinamento del grafico esterno e della realizzazione del materiale informativo. E' stato implementato un sistema di prenotazione *online* per singolo evento da parte di studenti e laureati ed è stata migliorata notevolmente la visibilità dell'iniziativa sul portale di Ateneo. E' stata altresì curata la programmazione degli eventi in raccordo con i docenti referenti dei Dipartimenti e di concerto con il Delegato del Rettore; sono stati inoltre seguiti gli aspetti logistici e gli allestimenti, secondo il piano concordato dal gruppo di lavoro, nonché le prenotazioni da parte delle aziende. E' stato reso disponibile un servizio "navetta" per i rappresentanti delle aziende per favorire l'accesso alla sede dal parcheggio autorizzato dal comune, che risultava essere piuttosto disagiato. L'evento è stato promosso sui *social* e sono stati effettuati invii nella posta elettronica degli studenti/laureati. Significativi i miglioramenti nel materiale informativo anche all'interno della sede: mappe dei piani e degli spazi, piantine sulla disposizione degli stand delle aziende, realizzazione di manifesti del programma con la logistica delle aule, messa a punto sulla base dell'affluenza registrata.

Il lavoro svolto ha permesso una migliore organizzazione dell'evento, che ha contribuito positivamente all'immagine di Ateneo, oltre ad un significativo risparmio di risorse finanziarie. Si è ottenuta una partecipazione più elevata da parte delle aziende ed un rafforzamento del rapporto ai fini dell'inserimento lavorativo di studenti e laureati.

Partecipazioni societarie

Nell'ambito della ridefinizione dell'organigramma dell'Area Economico-Finanziaria, con Disposizione del Direttore generale n° 369 del 7 settembre 2017 sono state riunite tutte le attività relative alle partecipazioni societarie ed in altri enti di diritto privato, precedentemente affidate a diversi uffici afferenti a diversi Settori, nell'ambito del Settore Servizi, la cui articolazione prevede anche l'ufficio Economato, Patrimonio mobiliare e Partecipate.

E' stato predisposto il piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie previsto dall'art. 1 comma 612 della Legge 23 dicembre 2014, n. 190, anche tenuto conto di quanto previsto dal d.lgs. n. 175/2016, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 216/2017 del 22/09/2017 "Ricognizione e revisione straordinaria delle partecipazioni ai sensi del d.lgs. 18 agosto 2016 n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) così come modificato dal d.lgs. 16 giugno 2017 n. 100". Il Piano, trasmesso via PEC alla Corte dei Conti (Sezione regionale di controllo di Ancona) in data 27 settembre 2017, è stato pubblicato nell'Albo Ufficiale di Ateneo in data 9 ottobre 2017 e nella sezione *Amministrazione Trasparente > Enti Controllati > Società partecipate* del sito *web* di Ateneo in data 4 ottobre 2017

Contestualmente l'Ateneo ha eseguito una mappatura di tutte le partecipazioni dell'Ateneo in Società ed in altro Enti di diritto privato, anche al fine di individuare tutti gli adempimenti cui l'Ateneo è tenuto in ordine a ciascuno di essi e di redigerne uno scadenziario annuale.

Il lavoro svolto permetterà un più efficace presidio delle partecipazioni in enti esterni all'Ateneo, nonché una maggiore attenzione alla presenza dei rappresentanti dell'Ateneo alle riunioni degli organi sociali e delle assemblee delle Società e degli altri enti di diritto privato in cui siamo presenti. Permetterà altresì la centralizzazione del processo di designazione dei rappresentanti dell'Ateneo, nonché il presidio e l'omogeneizzazione del processo di versamento delle quote sociali od associative periodiche dovute.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Sistema bibliotecario

Sono stati curati gli adempimenti necessari alla sottoscrizione di un nuovo accordo convenzionale tra l'Università di Urbino e la Regione Marche per la gestione del Polo bibliotecario SBN URB e per il previsto ampliamento alle biblioteche del polo SBN ANA.

Dopo aver determinato assieme alla Regione Marche e agli altri Enti coinvolti nel progetto di razionalizzazione del Sistema Bibliotecario Regionale le modalità di attuazione del progetto stesso, i tempi previsti, i costi ed i ruoli di ciascun Polo Bibliotecario SBN, è stato predisposto un testo di Convenzione comune a tutto il territorio marchigiano, approvato dalla Giunta Regionale delle Marche con Delibera n. 1036 dell'8.09.2017.

Successivamente, con delibera n. 223/2017 del Consiglio di Amministrazione dell'Università di Urbino del 27.10.2017, è stata approvata la Convenzione tra la Regione Marche, l'Università degli Studi di Macerata, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, il Comune di Fermo, il Comune di Jesi ed il Comune di Macerata per la riorganizzazione del sistema bibliotecario Regionale. La Convenzione è stata firmata digitalmente dal Rettore il 15.12.2017.

Con tale documento si è stabilito il nuovo quadro istituzionale per la gestione ed il potenziamento del Polo SBN URB dopo la cessazione delle funzioni in ambito culturale da parte delle Province a seguito del Decreto Del Rio e sono stati stabiliti i passaggi tecnici per l'ampliamento del Polo URB a tutte le Biblioteche del Polo ANA.

Il nuovo accordo convenzionale con la Regione Marche consentirà di risparmiare per intero la quota di manutenzione annuale del *software* gestionale di biblioteca. Per l'adeguamento dell'*hardware* e per le attività necessarie alla creazione del nuovo Polo ampliato alle Biblioteche della Provincia di Ancona è previsto un contributo di € 82.000,00 da parte della Regione Marche.

Nell'ambito delle iniziative per la Terza missione, questo progetto consentirà di estendere il ruolo dell'Università di Urbino a supporto delle reti culturali di tutta l'area nord delle Marche (province di Ancona e Pesaro 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 molti studenti trascorrono periodi di studio o di tirocinio presso le università o aziende consorziate straniere.

Nell'anno accademico 2016-2017 erano partiti in Erasmus 221 studenti per studio e 56 studenti per tirocinio per un totale di 277 studenti. Nell'anno accademico 2017-2018 sono partiti 312 studenti per studio e 110 studenti per tirocinio per un totale di 422 studenti. L'aumento è stato quindi del 52,34% rispetto al 10% che rappresentava il *target* di riferimento

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 2017 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. e l'organizzazione di 7 *Erasmus days*: uno generale d'Ateneo e 6 dipartimentali.

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 aiutarlo soprattutto nella fase iniziale di conoscenza e di ambientamento nella realtà universitaria di Urbino. In occasione dell'arrivo degli studenti internazionali 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 il coinvolgimento di un gruppo di studenti nell'organizzazione degli *Erasmus days* attraverso la costituzione ufficiale, nel 2017, di una sezione di ESN (*Erasmus Student Network*) in Urbino. Gli studenti di ESN supporteranno quindi anche in futuro con proprie iniziative le politiche di accoglienza degli studenti internazionali e collaboreranno alle giornate informative e di orientamento per permettere un più proficuo soggiorno all'estero. 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

Area strategica: Servizi di supporto

Dematerializzare e semplificare processi e servizi

A seguito di una macroanalisi del processo di gestione delle sedute del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione, è stato implementato efficacemente il nuovo sistema di gestione informatica delle sedute degli organi collegiali e di dematerializzazione dei relativi documenti/atti e delibere attraverso la configurazione e personalizzazione dell'applicativo *IMeeting Room*, a regime entro la data prefissata pur con la presenza di alcune criticità ancora non del tutto risolte. Ciascun ufficio ha la possibilità di inserire le proposte, che possono essere preventivamente sottoposte all'approvazione dell'Ufficio Legale e/o dell'Area Economico-



finanziaria. La procedura si interfaccia con *Archiflow* per l'acquisizione del numero di repertorio e produce il verbale di delibera.

Ciò ha permesso la semplificazione dei processi e dei servizi e la realizzazione del *workflow* della gestione delle delibere, dall'inserimento delle proposte fino alla redazione del verbale di delibera, con l'ottimizzazione della gestione informatica delle attività di supporto agli organi collegiali di governo, compresa la dematerializzazione dei processi e servizi

E' stato altresì avviato l'utilizzo della piattaforma GGAP per la gestione di CIG e SmartCIG, in relazione agli adempimenti relativi agli obblighi di trasmissione delle informazioni all'A.N.AC. e agli obblighi di pubblicazione delle informazioni sul sito istituzionale, attraverso la lettura dalle viste dei dati utili per interfacciarsi con la sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale. Oltre alla gestione unica della procedura di richiesta CIG e SmartCIG, l'applicativo permette la generazione di un prospetto delle segnalazioni di anomalie efficace e risparmi nel processo di gestione degli adempimenti relativi agli obblighi di trasmissione delle informazioni all'A.N.AC. (art. 213, comma 9, del d.lgs. 50/16, ex art. 1, comma 8, del d.lgs. 163/06) ed agli obblighi di pubblicazione delle informazioni sul sito istituzionale della stazione appaltante (art. 1, comma 32, L. 190/12 - d.lgs. n. 33/13 e successive delibere dell'A.N.AC.), garantendo un livello di completezza, correttezza e affidabilità dei dati molto elevato.

Nel 2017 si è intrapresa la dematerializzazione della modulistica relativa alle principali tematiche di competenza dell'Ufficio Amministrazione e Reclutamento Personale docente, al fine del miglioramento e della semplificazione dei processi. Si è provveduto inoltre all'avvio dell'implementazione di una procedura telematica per l'attribuzione degli scatti stipendiali triennali del personale docente e ricercatore dell'Ateneo denominata *Unistd* accessibile alla piattaforma *Unidem* di Ateneo, che ha permesso una maggiore efficienza e tempestività delle procedure.

Un'altra iniziativa di dematerializzazione, volta alla semplificazione ed allo snellimento delle procedure amministrative di gestione del personale tecnico-amministrativo tramite la creazione di una *web application*, ha riguardato la modulistica utilizzata dal personale tecnico-amministrativo per giustificare le proprie assenze dal servizio, attraverso la compilazione *on line* delle richieste e l'inserimento degli allegati in formato *.pdf* a corredo delle stesse. Dopo aver analizzato le varie tipologie di modulistica in uso, si è scelto di dematerializzare in prima istanza quelle maggiormente utilizzate dai dipendenti/utenti, affinché tale processo incida positivamente nella gestione corrente delle assenze. Al termine di questa fase sono stati individuati i seguenti moduli utilizzati per giustificare sia assenze giornaliere che orarie:

- 1 – Modulo Permessi retribuiti, art. 30 del vigente CCNL
- 2 – Modulo Dichiarazione di atto di notorietà
- 3 – Modulo Dichiarazione sostitutiva di certificazione
- 4 – Modulo Congedo maternità/paternità
- 5 – Modulo Congedo parentale
- 6 – Modulo Congedo malattia figlio

Successivamente sono stati analizzati gli istituti giuridici che attengono alla suddetta modulistica da utilizzare tramite *web application* e sono state valutate le possibili correlazioni con le altre procedure informatiche in uso dall'Ufficio Amministrazione e reclutamento Personale tecnico-amministrativo, quali *Archiflow* (protocollo informatico) e ND24 (cartellini di presenza e saldo orari di lavoro). Nel valutare l'impatto del processo di dematerializzazione sulle attività



dell'Ufficio è emersa l'opportunità di giungere all'informatizzazione dell'intero flusso documentale relativo alle richieste di permessi/congedi.

Nel processo sono stati coinvolti, per le attività di rispettiva competenza, il Servizio Sistema Informatico d'Ateneo (SSIA) nonché il Responsabile dell'Ufficio Protocollo e Archivio ed il Delegato Rettorale all'Innovazione Tecnologica. Dopo diversi incontri intercorsi con lo stesso personale SSIA, avvenuti nel periodo da febbraio a luglio 2017, è stato realizzato dal SSIA l'applicativo *Unidem*, il quale produce un documento in formato *.pdf* a cui è possibile allegare un ulteriore *file* in formato *.pdf* che viene inviato ai diversi soggetti sopraindicati per le rispettive spettanze. La procedura non si limita alla mera compilazione *on line* della modulistica, ma prevede la necessità di un visto o autorizzazione da parte del Responsabile della struttura di assegnazione del dipendente ed un controllo finale di regolarità da parte dell'Ufficio. A tal punto si inserisce il collegamento per la gestione automatica del flusso documentale e dell'inserimento dell'assenza nel programma di gestione presenze/assenze ND24.

A seguito del confronto tra le varie figure professionali interessate, si è ritenuto possibile il "dialogo" tra i due programmi: *Archiflow* (protocollazione e fascicolazione) ed *Unidem*

Si è altresì valutata anche la fattibilità tecnica di far colloquiare *Unidem* con ND24 affinché sia possibile l'inserimento automatico nel cartellino di presenza delle richieste inoltrate digitalmente da ciascun dipendente. Vi sono poi stati ulteriori incontri con il SSIA per aggiornamenti sullo stato dei lavori: a seguito dei contatti intervenuti con i tecnici Softer e da un'ulteriore analisi svolta dal personale SSIA si è convenuto, tenuto conto delle compatibilità tra le due procedure, di inserire la richiesta dei permessi/congedi nella procedura ND24 alla quale è collegata la procedura *Unidem* al fine del perfezionamento della stessa e per la produzione in formato *pdf* del documento finale. Il processo si conclude con la protocollazione automatica (*Archiflow*) del documento digitale creato in *Unidem*.

Nell'ambito dell'attività di monitoraggio richiesta al Nucleo di Valutazione riguardante i processi di Assicurazione della Qualità, anche a seguito delle raccomandazioni e segnalazioni contenute nel Rapporto Preliminare della CEV (visita di ottobre 2016), si è ritenuto opportuno pianificare l'attività di verifica nei confronti dei CdS, ponendo particolare attenzione alla dematerializzazione del processo e prevedendo il trasferimento di documentazione dai Corsi di studio al Nucleo di Valutazione. Per la pianificazione del lavoro, oltre al personale dell'ufficio, è stato necessario richiedere l'intervento del *webmaster* di Ateneo, con la cui necessaria collaborazione è stato messo a punto il portale del Nucleo di Valutazione per la valutazione dei Corsi di studio. In esso sono stati replicati gli indicatori "R" così come esplicitati in AVA 2 e per ciascun indicatore è stato implementato il caricamento da parte dei CdS dei documenti ritenuti più significativi (al massimo cinque). In tale modo è stata data la possibilità al Nucleo di Valutazione di acquisire via *web* tutta la documentazione necessaria alla valutazione dei CdS.

Tale sistema oltre a rappresentare un grande passo in avanti in materia di dematerializzazione, ha consentito di creare una banca dati fruibile dal Nucleo di Valutazione, dai CdS e dal Presidio di Qualità per l'attività di verifica da svolgere nei confronti di tutti i CdS dell'Ateneo. Inoltre la documentazione inserita potrà rappresentare una utile base di partenza per eventuali future visite di accreditamento da parte dell'ANVUR.

La piattaforma è stata realizzata e resa fruibile da parte dei CdS per il caricamento della documentazione nel primo semestre del 2017 ed in seguito è stata implementata con i necessari correttivi. Nel mese di ottobre i primi CdS identificati dal Nucleo per il monitoraggio hanno concluso il caricamento dei documenti e quindi il Nucleo ha quindi iniziato la sua attività di



monitoraggio. A seguito di segnalazioni del Nucleo, il *webmaster* di Ateneo ha provveduto ad apportare al portale le ulteriori modifiche richieste.

Nel 2017 è stata altresì predisposta una piattaforma informatica in *my.uniurb.it*, nella quale sono caricati e resi fruibili al Presidio della Qualità, al Nucleo di Valutazione ed ai Dipartimenti tutti i risultati dei questionari somministrati agli studenti per ogni singolo corso.

Garantire il supporto agli assetti istituzionali ed ai nuovi modelli organizzativi, valutativi e contabili

Implementazione dell'istituto del telelavoro: dal progetto generale dell'Amministrazione all'adozione del regolamento

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 era 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 con carichi di responsabilità familiari particolarmente gravosi (figlie/i piccole/i, familiari malate/i, non autosufficienti, portatrici/ori di *handicap*) 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.

Durante la seconda parte dell'anno, una volta comunicato il progetto alla Delegata del Rettore per le Pari Opportunità ed alla Presidente del CUG, era stato dato formalmente avvio alla fase di analisi degli aspetti tecnici, informatici ed assicurativi legati all'implementazione dell'istituto del telelavoro e, contemporaneamente, era stata avviata la fase di condivisione e discussione con la Parte Sindacale di Ateneo sull'articolato di un Protocollo di Intesa sul Telelavoro.

Tra gennaio e febbraio 2017, l'Ufficio Sviluppo Organizzativo ha coinvolto gli uffici competenti per avere conferme su aspetti tecnici, informatici e assicurativi.

Infine, in data 15 marzo 2017 è stato sottoscritto il Protocollo di intesa sul Telelavoro e sono state avviate le procedure amministrative per la sua applicazione pratica. L'Amministrazione ha inoltre organizzato un *workshop* sul Protocollo di intesa dal titolo *Il telelavoro nell'università: innovazione e opportunità*, tenutosi il 16 maggio 2017 nell'Aula Magna del Rettorato.

Tre dipendenti, di cui due afferenti all'area tecnica ed una all'area amministrativa, che possedevano i prescritti requisiti normativi (distanza chilometrica domicilio / problemi di salute personale / cura a familiari) e che svolgevano attività individuate come telelavorabili, hanno volontariamente aderito alla sperimentazione del telelavoro a domicilio. La sperimentazione si è conclusa il 5 dicembre 2017.

Contemporaneamente si è proceduto all'adozione del *Regolamento in materia di Telelavoro per il personale tecnico amministrativo*, il cui testo è stato sottoposto preventivamente alla RSU e al CUG e successivamente agli Organi di Ateneo, per poi essere emanato con Decreto Rettorale n. 577 del 30 novembre 2017.

L'istituto del telelavoro permette all'Ateneo 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, favorendo la conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita;



- 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;
- formare ad un uso più consapevole delle soluzioni tecnologiche adottate, che devono essere viste non solo come strumento legato allo svolgimento di una specifica azione o procedura, bensì come motore di un approccio al lavoro sempre più basato sulla comunicazione, la cooperazione, l'informatizzazione e la dematerializzazione.

L'istituto introdotto e regolamentato è in grado di garantire:

- 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.

Sotto l'aspetto economico, il telelavoro a regime permetterà all'Amministrazione una riduzione delle spese dovute ad assenze brevi, spese per buoni pasto, spese per straordinario, stress lavoro-correlato, consumo di energia e costi di allocazione.

Alcuni potenziali benefici, anche dal punto di vista economico, a vantaggio dei dipendenti e della collettività, sono i seguenti risparmi:

- spese di viaggio
- stress spostamento
- evitare possibili incidenti
- evitare il traffico
- inquinamento atmosferico
- eliminazione dei tempi di viaggio

Rivedere, snellire e dematerializzare il ciclo degli acquisti

Con la Disposizione del Direttore generale n. 369 del 7 settembre 2017, con la quale è stata riorganizzata l'Area Economico-Finanziaria, è stato costituito il nuovo Settore Acquisti, competente per il coordinamento di tutti i processi della contrattualistica pubblica inerente la pianificazione relativa all'approvvigionamento di beni e servizi, dei lavori pubblici, dei contratti immobiliari e mobiliari ed assicurativi, comprese le convenzioni relative ai rapporti tra l'Ateneo e gli enti pubblici e privati, articolato in vari uffici, tra i quali l'Ufficio Gare che assicura la complessiva filiera degli approvvigionamenti (pianificazione, programmazione, progettazione, selezione del contraente, verifica aggiudicazione e stipula del contratto) sopra e sotto soglia comunitaria, la gestione diretta di tutti gli acquisti di beni e servizi (compresi gli acquisti tramite



convenzioni Consip e utilizzo del mercato elettronico della Pubblica Amministrazione) e lavori pubblici.

Oltre alla centralità e maggiore programmabilità degli acquisti, ciò ha portato alla definizione del piano biennale dei servizi e forniture ed alla rideterminazione dei compiti e delle funzioni nel ciclo degli acquisti, nonché ad una rivisitazione delle procedure relative alle gare di appalto.

Particolare importanza riveste infatti la razionalizzazione e lo snellimento del sistema degli acquisti mediante la sperimentazione e la predisposizione di procedure di gara centralizzate 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.

In attuazione della nuova riorganizzazione, con il coinvolgimento operativo del Responsabile dell'Ufficio Gare, dei Responsabili dei Plessi e del Vice-Responsabile del Plesso Scientifico si è quindi messo mano alla predisposizione degli atti di gara (disciplinare, capitolato disciplinare di appalto e relativi allegati) e in data 22 dicembre 2017 è stato pubblicato sulla GUCE (Gazzetta Ufficiale Comunità Europee) l'avviso di accordo quadro per la formazione di cinque elenchi di operatori economici fornitori di solventi per laboratorio, reagenti, anticorpi, prodotti di biologia cellulare e molecolare, resine/materiali assorbenti e filtranti per le esigenze dei laboratori dei Dipartimenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo (NR. GARA-6944408 - CIG: A-73270400B0; B-73270508EE; C-7327061204; D-7327912049; E-7327917468). Nella stessa data l'avviso è stato pubblicato al *link* <https://www.uniurb.it/ateneo/utilita/gareappalto> del sito *web* istituzionale e, in data 29 dicembre 2017, sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana e sul sito del MIT (Ministero delle infrastrutture e dei trasporti). Il 2 gennaio 2018 è apparso sulla pagina nazionale di 2 quotidiani e sulla pagina locale di altri 2 quotidiani.

Si riportano, di seguito, i principali dettagli della procedura:

- Procedura aperta ex art. 60 del d.lgs. 50/2016 e ss.mm.ii.
- Importo: € 290.000,00 (IVA esclusa)
- Criteri di aggiudicazione: prezzo più basso.

Con Disposizione del Direttore generale n. 56 del 19 febbraio 2018 è stata nominata la Commissione per l'espletamento delle operazioni di gara. La Commissione si è insediata il 20 febbraio 2018, data nella quale ha provveduto all'apertura delle buste riguardanti la documentazione amministrativa.

18 operatori economici sono stati ammessi all'apertura delle offerte. La Commissione in data 20 marzo 2018 ha provveduto all'apertura delle offerte economiche ed ha successivamente predisposto gli atti per l'approvazione degli elenchi presentati dagli operatori economici, da effettuare con provvedimento del Direttore generale. Sono stati predisposti, nel rispetto dell'indicatore assegnato, gli atti di gara per un accordo quadro per la formazione di cinque elenchi di operatori economici fornitori di solventi per laboratorio, reagenti, anticorpi, prodotti di biologia cellulare e molecolare, resine/materiali assorbenti e filtranti per le esigenze dei laboratori dei Dipartimenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

La razionalizzazione del sistema degli acquisti mediante la predisposizione delle procedure di gara che portino alla stipula di accordi quadro nei settori merceologici ritenuti rilevanti, al fine di ottenere una maggiore efficienza, semplificazione e speditezza dell'azione amministrativa, consentirà di evitare le problematiche inerenti al frazionamento della spesa e genererà un risparmio in termini di ore lavoro del personale coinvolto nell'acquisto dei beni oggetto della gara.



Ultimata la sperimentazione, l'Amministrazione è ora in grado di replicare il modello su altre categorie merceologiche portando a regime il sistema.

Valorizzare e razionalizzare il patrimonio immobiliare

Per quanto riguarda la realizzazione della nuova sede di Scienze Motorie, sono stati predisposti tutti gli atti tecnici ed amministrativi relativamente alle azioni da intraprendere per lo sviluppo urbanistico del Petriccio e per la costruzione della nuova sede di Scienze Motorie nell'area denominata Buca 1 e Buca 2, localizzate a valle della chiesa di SS. Annunziata, sino alla stipula dell'accordo di programma tra la Provincia di Pesaro e Urbino, il Comune di Urbino, l'Arcidiocesi di Urbino-Urbania-Sant'Angelo in Vado e l'ASUR Marche.

A seguito della deliberazione legislativa approvata dall'assemblea legislativa regionale Marche nella seduta del 14 febbraio 2017 n. 56, riguardante "Disposizioni regionali in materia di diritto allo studio" nella quale all'art. 7 viene prevista l'istituzione dell'Ente regionale per il diritto allo studio (ERDIS) e all'art. 19 comma 2 è stata stabilita la soppressione degli ERSU di Ancona, Camerino, Macerata e Urbino alla data di costituzione dell'ERDIS, è stato previsto il subentro di quest'ultimo in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi degli ERSU soppressi.

L'Ateneo ha quindi preso in carico tutte le procedure necessarie per la richiesta di finanziamenti relativi agli interventi per i Collegi universitari, strutture residenziali universitarie, di cui alla legge 14 novembre 2000, n. 338. Dopo aver proceduto alla modifica del piano triennale degli investimenti, l'Ateneo ha quindi predisposto tutti gli atti necessari alla copertura finanziaria degli interventi, compresa la predisposizione della documentazione necessaria alla richiesta del mutuo/prestito chirografario alla Cassa Depositi e Prestiti.

Si è proceduto ad assumere le seguenti deliberazioni:

- Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 106 del 5 maggio 2017, con la quale è stato approvato il nuovo piano di programmazione dei lavori per il triennio 2017-2019 e del nuovo piano dei lavori per l'anno 2017;
- Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 107 del 5 maggio 2017, con la quale sono state approvate le variazioni al Bilancio Unico di Previsione annuale per l'esercizio 2017, nella parte del *budget* degli investimenti;
- Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 108 del 5 maggio 2017, con la quale è stato approvato il progetto esecutivo Colle e Vela relativo agli interventi di cui all'art. 3, comma 1, lettera A1 del Decreto MIUR n. 937 del 21/11/2016 dei collegi universitari "Colle" e "Vela" situati ad Urbino, in via Colle dei Cappuccini ed in particolare il quadro economico e la sua copertura finanziaria per un importo pari ad euro 8.045.000,00, di cui solo euro 1.336.330,25 con risorse proprie presenti nel patrimonio netto disponibile e nella consistenza di cassa;
- Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 109 del 5 maggio 2017, con la quale è stato approvato il progetto esecutivo Colle e Vela relativo agli interventi di cui all'art. 3, comma 1, lettera A1 del Decreto MIUR n. 937 del 21/11/2016 dei Collegi universitari "Aquilone" e "Serpentine" situati ad Urbino, in via Colle dei Cappuccini, ed in particolare il quadro economico e la sua copertura per un importo pari ad euro 6.900.000,00, di cui solo euro 1.719.369,75 con risorse proprie presenti nel patrimonio netto disponibile e nella consistenza di cassa.

Sono state quindi inoltrate due richieste di prestito chirografario in data 20 aprile 2017, alla Cassa Depositi e prestiti s.p.a., integrate successivamente a seguito delle deliberazioni sopraindicate. In data 8 maggio 2017, la Cassa Depositi e prestiti s.p.a. ha comunicato la



concessione di due prestiti per un importo complessivo pari ad euro 5.000.000,00, a cui ha fatto seguito l'inoltro in data 9 maggio 2017 delle due domande di cofinanziamento al MIUR, relativamente ai Collegi "Colle e Vela" e "Aquilone e Serpentine".

Ciò permetterà il finanziamento dei lavori di messa a norma e riqualificazione dei collegi universitari di proprietà dell'Ateneo.

Sono state inoltre messe in campo tutte azioni di supporto necessarie per poter rendere assicurare la perfetta ed immediata fruibilità dei locali delle diverse sedi in base alle esigenze manifestate dal personale afferente alle varie strutture, attraverso l'adattamento di tutte le apparecchiature e le attrezzature in dotazione nonché delle nuove postazioni di lavoro e relative alle varie esigenze logistiche.

L'intervento diretto del personale afferente al Servizio Tecnico e/o il coordinamento degli interventi esterni per l'esecuzione di lavori o l'acquisizione di forniture e servizi ad esse connessi ha permesso la razionalizzazione delle sistemazioni logistiche delle strutture e dei servizi, nel contesto delle riorganizzazioni previste in alcune sedi d'Ateneo.

Ciò ha permesso la fruibilità e l'immediata operatività della nuova sede dell'Istituto di Giornalismo e della nuova sede del Laboratorio di Restauro, ottenute nei tempi programmati dall'Ateneo.

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 2017-2019*, contenente un'apposita sezione riguardante le misure relative alla trasparenza, 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'A.N.AC. e dal NdV. La documentazione è pubblicata nella sezione *Amministrazione trasparente*.

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 nonché 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).

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.

Si è proseguita l'attività di mappatura integrale ed organica dei processi, condizionata in parte dalla particolare situazione di un Ateneo, che ha innumerevoli attività, molto diversificate e dalla necessità di terminare il processo di riorganizzazione generale delle Aree, Servizi, Settori, Plessi ed uffici intrapreso nel 2015 e continuato anche nel 2017. Una efficace mappatura dei processi necessita il coinvolgimento di tutti i responsabili, stimolando sensibilità al problema, e richiede molto tempo, al fine di trarre il migliore risultato possibile. La prosecuzione del processo di riorganizzazione è stata utile ad individuare tutte le attività amministrative di supporto ai processi principali relativi alla gestione organizzativa, nonché ad individuare meglio compiti e responsabilità. Attualmente non sono emersi rischi significativi su aree non censite.

L'Ateneo ha proceduto nel 2017 ad alcuni interventi di riorganizzazione di alcuni uffici in aree a rischio che hanno comportato una variazione dell'organizzazione e dei responsabili di uffici che si occupavano di gare sottosoglia e di acquisti centralizzati ed ha effettuato, con decorrenza dal 1 gennaio 2018, variazioni negli incarichi di responsabilità di uffici le cui attività comportano l'erogazione di contributi e vantaggi economici (es. borse di studio per mobilità studentesca, borse di studio per dottorati di ricerca ed alta formazione).

In occasione del conferimento di incarichi di responsabilità al personale tecnico-



amministrativo, conseguente al riassetto organizzativo delle strutture, in ciascun provvedimento è sempre stata specificata la natura temporanea degli stessi, essendo stato fissato per ciascun incarico di responsabilità una durata massima annuale.

Nei provvedimenti relativi ad incarichi di responsabilità per i quali non si sono potute effettuare rotazioni, si è espressamente raccomandato a tutti i responsabili degli uffici di adottare nei singoli uffici, come previsto nel *Piano di prevenzione della corruzione* di Ateneo, modalità operative che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento, favoriscano meccanismi di condivisione ed una maggiore compartecipazione del personale nelle fasi procedurali e/o nelle istruttorie più delicate, ovvero di attuare sistematici interventi che modifichino l'attribuzione di parti di processi o che scompongano le attività attribuendole a diversi soggetti, applicando laddove possibile il criterio della separazione e/o contrapposizione dei compiti e dei ruoli.

Non si è resa necessaria, nel 2017, la rotazione del personale prevista nell'ambito delle misure gestionali proprie del dirigente ai sensi dell'art. 16, comma 1, lett. 1-*quater*, del d.lgs. n. 165/2001, il quale prevede che i dirigenti dispongano con provvedimento motivato la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva.

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 e delle pari opportunità, criteri di rotazione nella scelta dei commissari. Nell'ambito delle procedure relative al reclutamento del personale docente e ricercatori TD è stato verificato il possesso, da parte dei commissari delle procedure, dei requisiti indicati nella delibera del Consiglio Direttivo ANVUR n. 132 del 13-09-2016.

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 dei dirigenti, che sono pubblicati nella sezione *Amministrazione trasparente*.

Nei contratti è presente un'apposita clausola di risoluzione del rapporto o di cessazione dalla carica in caso di violazione degli obblighi derivanti dal Codice di comportamento. Non sono emersi comportamenti contrari a quanto ivi previsto.

Nel corso di alcune riunioni tra il Responsabile dell'Ufficio Gare, i Segretari di Dipartimento e l'Ufficio Controllo di gestione è stata effettuata una revisione degli schemi di determina a contrarre e del patto di integrità. L'Ufficio Controllo di gestione ha predisposto e fornito a tutti gli uffici che effettuano affidamenti diretti e gare le dichiarazioni da acquisire per l'osservanza della normativa sul *pantouflage*, in modo da uniformare le procedure.

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, sono stati attivati numerosi procedimenti di *e-procurement*; effettuando RDO (richiesta di offerta) e ODA (ordine diretto di acquisto) nel MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione). 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 mediante l'acquisizione delle dovute certificazioni e sono state rispettate le norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari; sono state effettuate verifiche sulla veridicità del contenuto delle dichiarazioni rese da soggetti esterni. Le verifiche trimestrali a campione sugli ordinativi di pagamento/incasso hanno avuto esito positivo senza rilievi di irregolarità da parte del Collegio dei revisori dei conti. 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 le relazioni annuali dei Direttori di Dipartimento e/o dei 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.

Nel corso del 2017 l'Ufficio Controllo di gestione, che supporta il RPCT, ha svolto un ruolo essenziale, coordinando l'attuazione delle misure previste dal Piano da parte delle Strutture e degli uffici e sollecitando l'attenzione ai suoi contenuti da parte di tutti i responsabili degli uffici dell'Ateneo, anche attraverso riunioni periodiche, istruzioni e attività di monitoraggio. Pur nel quadro di criticità legato alla oggettiva difficoltà ad implementare tutte le misure previste dalla normativa, si è presidiata l'attuazione del PTPC, favorendo la realizzazione degli adempimenti in modo soddisfacente e si è assicurata un'attività di monitoraggio 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. 39/2014, D.P.R. n. 62/2013, determinazioni A.N.AC., *Piano per la prevenzione della corruzione* dell'Ateneo).

Proficuo il rapporto di collaborazione con il Gruppo di lavoro su prevenzione della corruzione e trasparenza del CODAU, del quale fanno parte il Responsabile della Prevenzione della corruzione di Ateneo e la responsabile dell'Ufficio Controllo di gestione, 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.

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 e 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 di 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*.

Per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti l'Ateneo, in ottemperanza al citato d.lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii. e tenendo conto delle indicazioni riportate nell'allegato A, ha a suo tempo provveduto a dotare l'*homepage* del sito istituzionale di un'apposita sezione denominata *Amministrazione trasparente* (cui si rimanda per una visione complessiva delle iniziative legate alla trasparenza), nella quale confluiscono, 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, definendo *standard* procedurali e termini di realizzazione in osservanza delle disposizioni legislative.

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. L'Ufficio Controllo di gestione ha assicurato pressoché quotidianamente il supporto ed il coordinamento degli 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 alla raccolta di dati ed informazioni. Ha garantito uniformità di pubblicazione ed omogeneizzazione dei dati; ha effettuato controlli, validazioni e pubblicazione diretta di tutti i dati pervenuti dagli uffici e/o direttamente prodotti dall'Ufficio Controllo di gestione; ha progettato l'impostazione delle pagine di *Amministrazione trasparente* ed ha elaborato i testi.

Con un notevole impegno a livello organizzativo e di risorse dedicate, anche nel 2017 tutte le strutture e gli uffici, sia centrali sia periferici, dell'Ateneo, ciascuno per i dati riferibili alle proprie competenze, 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 2018. 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.

La sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* di Ateneo, creata nel 2013, è collegata con una piattaforma di gestione dei contenuti (*WordPress*) che tratta sia i contenuti testuali delle pagine sia l'archiviazione di documenti (nei formati *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. La sezione *Amministrazione trasparente* è inoltre integrata con grandi basi di dati (alcune delle quali attive dal



2006) alimentate tramite procedure informatiche create *ad hoc*.

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.

La sezione *Amministrazione trasparente* è integrata con un sistema di *web analytics*, distribuito da Google, che consente di analizzare e monitorare dettagliate statistiche sui visitatori, grazie al quale, fin dal 2013 è stato implementato un indicatore delle visite totali della sezione *Amministrazione trasparente*, che rileva per ciascuna sottosezione il numero di sessioni, il numero di utenti, il numero di visualizzazioni di pagine, il numero di pagine visitate per ciascuna sessione, la durata del percorso di visita, la frequenza di rimbalzo. Gli esiti dei monitoraggi e le statistiche delle visite dal **20 aprile 2013 al 31 dicembre 2017**, sono pubblicati nella sottosezione <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-di-monitoraggio> di *Amministrazione trasparente*.

Dal 2013 alla data attuale vi sono state complessivamente 83.153 visite da parte di 56.385 utenti. Dal monitoraggio degli accessi risulta che anche nel 2017 vi è stata una buona media di visualizzazioni, a testimonianza che con il tempo la sezione è diventata un punto di riferimento per gli utenti interni ed esterni.

Da luglio 2017 in calce a ciascuna pagina sono riportati i seguenti relativi dati sulla relativa "performance di pagina": numero di visualizzazioni, minuti di permanenza media, tempi di caricamento, percentuale di uscita.

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%
2017	Gen - Dic	19.633	12.217	184.977	9,42	00:11:58	39,91%	39,72%

laddove:

- 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 interagirvi. 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.

Sezioni più visitate

Le sottosezioni di primo livello che hanno registrato un alto traffico di sessioni sono le seguenti, nell'ordine del numero di visualizzazioni di pagina:

1. Consulenti e collaboratori
2. Personale
3. *Amministrazione trasparente (Homepage)*
4. Provvedimenti
5. Bandi di gara e contratti
6. Disposizioni generali
7. Bandi di concorso
8. Organizzazione
9. *Performance*
10. Altri contenuti

In tutti i numeri e l'elenco sopra riportati non sono tuttavia conteggiate le visualizzazioni di pagine contenenti un numero rilevante di dati pubblicati dal 2015 su *server* esterni all'Ateneo (CINECA) (es. contratti di collaborazione per la copertura di insegnamenti e dati relativi alle singole procedure di acquisto), ai quali ci si collegava da un *link* posto in *Amministrazione trasparente*.

In un contesto di crescita nella numerosità e nella varietà 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 2017 si è quindi 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. 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).

Nel 2017 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. Sono stati portati a regime i nuovi adempimenti conseguenti alle



innovazioni apportate dal d.lgs. 97/2016 al d.lgs. 33/2013 ed alla L. 190/2012 ed è terminata la revisione della sezione *Amministrazione trasparente*, adeguandola a tutte le variazioni intervenute nella normativa.

Particolare attenzione è stata posta nel 2017 ai nuovi adempimenti di trasparenza da implementare nell'ambito delle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e opere, di concorsi pubblici di progettazione, di concorsi di idee e di concessioni. Dopo un lavoro costante e non scevro da difficoltà, è stata portata a regime anche la pubblicazione diretta in *Amministrazione trasparente* di tutti i dati e le disposizioni relativi agli acquisti immessi nella nuova piattaforma informatica per la gestione delle gare di appalto GGAP - che rende disponibili anche la contestuale gestione e l'invio ad A.N.AC. delle informazioni di affidamento ed esecuzione di lavori, servizi e forniture - dai Dipartimenti e dagli uffici che si occupano degli acquisti. La piattaforma è uno strumento efficace sia in termini di processo che di costo nella gestione degli adempimenti, in quanto è stato possibile ottenere una riduzione dei tempi per le attività di inserimento, una maggior correttezza dei dati, la disponibilità di reportistica per il monitoraggio e controllo degli adempimenti e una maggior qualità delle informazioni pubblicate (v. anche *infra*).

E' altresì aggiornato costantemente e tempestivamente ciò che è inerente alla pagina *Organizzazione > Articolazione degli uffici* ogniqualvolta venga emanato un provvedimento di riorganizzazione o revisione delle strutture organizzative. La stessa attenzione viene posta nel caso di assegnazione di nuovo personale tecnico-amministrativo alle singole strutture o di modifica di afferenza a seguito di procedimenti di mobilità interna o esterna, cessazione, ecc.. Il personale in posizione apicale o titolare di posizione organizzativa è messo in evidenza con la dicitura *Dirigente/Responsabile di Area/Struttura/Servizio/Plesso/Ufficio*. Contestuale all'aggiornamento della suddetta pagina è quello dell'organigramma dell'Amministrazione Centrale, che illustra in forma semplificata l'organizzazione dell'amministrazione.

Nel 2017 è stata organizzata la prima *Giornata della trasparenza* dell'Ateneo, svoltasi alla presenza del Prefetto e del Questore della Provincia di Pesaro e Urbino e di altre autorità civili e militari, nel corso della quale i rappresentanti di vertice dell'Ateneo ed altri esperti hanno preso in esame il nuovo sistema nei rapporti tra cittadini e P.A. creato con il *Freedom of information act*, l'affermazione del principio di trasparenza nell'Ateneo di Urbino, l'accesso civico generalizzato, la dematerializzazione attuata dall'Ateneo come motore di trasparenza e contrasto alla corruzione. Nell'ambito della *Giornata della trasparenza* è stato illustrato quanto realizzato dall'Ateneo nell'ambito di *Amministrazione trasparente*, la sezione del portale *web* dedicata alla trasparenza. Il Comandante Provinciale della Guardia di Finanza di Pesaro e Urbino ha altresì illustrato il ruolo della Guardia di Finanza nel difficile bilanciamento tra diritto di accesso e *privacy*.

Il video della giornata, unitamente al materiale predisposto dai relatori, è pubblicato al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/dati-ulteriori>.

Sono state altresì predisposte ed implementate le procedure necessarie ai fini dell'applicazione, da parte del responsabile e dell'addetta del nuovo ufficio che si occupa delle partecipazioni, della normativa sulla trasparenza relativa alle società partecipate ed agli enti di diritto privato ai quali l'Ateneo aderisce.

Il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, che ha modificato il d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, ha introdotto l'istituto dell'accesso civico «generalizzato», che attribuisce a «chiunque» il «diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli



oggetto di pubblicazione (...), nel rispetto dei limiti relativi alla tutela di interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'art. 5-*bis*» (art. 5, comma 2, d.lgs. n. 33/2013). Dal 23 dicembre 2016 chiunque può far valere questo diritto nei confronti delle pubbliche amministrazioni. Con delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016, l'Autorità nazionale anticorruzione (A.N.AC.) ha adottato, ai sensi dell'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 33/2013, le *Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico*. Tale documento fornisce una prima serie di indicazioni, riguardanti prevalentemente le esclusioni ed i limiti all'accesso civico generalizzato disciplinati dall'art. 5-*bis*, commi 1-3, del d.lgs. n. 33/2013. Anche il Dipartimento della Funzione pubblica, in raccordo con l'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.) ha adottato una ulteriore circolare con alcune raccomandazioni operative ed ha inoltre fornito indicazioni per la realizzazione del c.d. Registro degli accessi.

Tali documenti hanno evidenziato la necessità di fornire chiarimenti operativi, riguardanti il rapporto con i cittadini e la dimensione organizzativa e procedurale interna. La richiesta di accesso civico generalizzato deve infatti essere valutata dagli uffici competenti al fine di verificare se la richiesta possa essere accolta oppure negata, del tutto o in parte, per tutelare gli interessi pubblici e privati alla riservatezza indicati dall'art. 5-bis, d.lgs. n. 33/2013, come modificato dal d.lgs. n. 97/2016. Ogni richiesta di accesso richiede una valutazione caso per caso e l'avvio di un apposito procedimento amministrativo.

Al fine di promuovere una coerente ed uniforme attuazione della disciplina sull'accesso civico generalizzato, sono state predisposte delle *Linee guida* molto semplici per indicare agli uffici il flusso e le misure minime da adottare nel caso di una richiesta di accesso civico generalizzato, le quali sono state pubblicate nella sezione della *intranet Organizzazione > Prevenzione della corruzione e trasparenza*.

Precedentemente era già stata predisposta una pagina *web*, pubblicata nella sottosezione di secondo livello della sezione *Amministrazione trasparente > Accesso civico*, finalizzata ad agevolare l'esercizio del diritto di accesso semplice e generalizzato da parte dei cittadini, nella quale sono fornite all'utenza le informazioni di base sull'accesso procedimentale, sull'accesso civico e sull'accesso civico generalizzato. Vi sono altresì indicate le modalità di attivazione di tali diritti o per l'eventuale presentazione della domanda di riesame. Vi è altresì pubblicata la modulistica da utilizzare per tutte le casistiche (accesso civico e ricorso al titolare del potere sostitutivo, accesso civico generalizzato e domanda di riesame).

Nella stessa pagina è pubblicato il registro degli accessi, aggiornato semestralmente, nel quale sono riportati i dati utili a gestire in modo efficiente le richieste di accesso ricevute e a monitorare l'attuazione della disciplina in materia.

Dopo aver analizzato in maniera attenta e puntuale gli istituti giuridici che attengono alla possibilità di utilizzare una *web application* e dopo aver concordato con il programmatore in servizio presso il SSIA i vari *steps* relativi alla formulazione ed all'implementazione della modulistica in formato *html*, è stata altresì predisposta tutta la documentazione e le informazioni utili al fine di implementare una *web application* volta alla semplificazione ed allo snellimento delle procedure attraverso la compilazione *on line* delle richieste e l'inserimento degli allegati a corredo delle stesse in formato *.pdf*. Inoltre, valutate le possibili correlazioni con alcuni applicativi in uso, quali *Archiflow* (protocollo informatico), si è progettato di giungere ad una gestione informatizzata dell'intero flusso documentale relativo alle richieste di accesso civico semplice e generalizzato, con l'automatica attribuzione e l'invio della richiesta all'ufficio detentore dei dati e per conoscenza all'Ufficio di supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Dopo alcuni incontri intercorsi con il programmatore in servizio presso il SSIA,



avvenuti nel periodo tra ottobre e novembre, si è ritenuto realizzabile il “dialogo” con *Archiflow* (protocollazione e fascicolazione), in modo da completare il processo di acquisizione della richiesta con la protocollazione del documento digitale, l’attribuzione all’ufficio detentore dei dati e l’automatica compilazione del registro degli accessi, al fine di:

1. semplificare la gestione delle richieste e le connesse attività istruttorie;
2. favorire l’armonizzazione delle decisioni su richieste di accesso identiche o simili;
3. agevolare i cittadini nella consultazione delle richieste già presentate;
4. monitorare l’andamento delle richieste di accesso e la trattazione delle stesse.

L’A.N.AC., considerata la notevole innovatività della disciplina dell’accesso generalizzato, che si aggiunge alle altre tipologie di accesso, aveva suggerito l’adozione, anche nella forma di un regolamento interno sull’accesso, di una disciplina che fornisca un quadro organico e coordinato dei profili applicativi relativi alle tre tipologie di accesso (accesso agli atti, accesso civico semplice ed accesso civico generalizzato), con il fine di dare attuazione al nuovo principio di trasparenza introdotto dal legislatore e di evitare comportamenti disomogenei tra uffici della stessa amministrazione. Pertanto è stato predisposto un testo regolamentare, che l’Ateneo potrà adottare previa approvazione da parte dei competenti organi accademici, non appena si avrà modo di risolvere alcuni problemi legati a nodi organizzativi, per cui vanno effettuate alcune scelte ed adottate specifiche misure. Tale regolamento prevede:

1. una sezione dedicata alla disciplina dell’accesso disciplinato dal capo V della legge n. 241/1990, anche indicato come «accesso procedimentale» o «accesso documentale»;
2. una seconda sezione dedicata alla disciplina dell’accesso civico (“semplice”) connesso agli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. n. 33/2013, anche denominato «accesso civico» o «accesso civico semplice»;
3. una terza sezione dedicata alla disciplina dell’accesso generalizzato per disciplinare gli aspetti procedurali interni per la gestione delle richieste di «accesso civico generalizzato» o «accesso generalizzato».

5.3 Obiettivi organizzativi

La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. 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”.⁴

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, con il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015, 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

⁴ Delibera CiVIT n. 112/2010 - Allegato “Termini e concetti chiave del Piano della *performance*” – p. 3.



complessiva dell'Ateneo stesso (e quindi dei suoi servizi), nonché del contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

L'Ateneo aveva 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; aveva quindi ritenuta utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutativi 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.

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.).

Ciò ha contribuito 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. L'intento era altresì quello di 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 calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi.

Per il 2017 l'Ateneo ha pertanto 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> 2017	Indicatore di <i>performance</i>	Livello raggiunto nel 2017	Valore percentuale
Sostenibilità della spesa per il personale	< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%	64,33% (stima Ateneo)	100%



	<i>Target</i> 2017	Indicatore di <i>performance</i>	Livello raggiunto nel 2017	Valore percentuale
Indice di indebitamento	< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%	0,94% (stima Ateneo)	100%
Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di visualizzazioni di pagina	12.000.000 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 31/12/2017 9.170.810	80%
Rilevazione <i>likers</i> sul profilo <i>Facebook</i> dell'Ateneo	Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2016	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%	n. 20.504 al 31/12/2016 n. 23.366 al 31/12/2017 = +2.862	100%
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%	a.a. 2016/2017 (rilevazione al 31/07) 876 stranieri su 13.418 iscritti = 6,529%	100%
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dalla laurea	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di <i>Almalaurea</i>	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%	Anno di indagine 2017 80,5% 1° terzile	100%
ISEF Ateneo	Superiore all'1%	≥1,05 = 100% ≥1 = 90% <1 = 0%	1,26% (stima Ateneo)	100%
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%	- 8,67	100%
Media valori percentuali				97,5%

In base ai valori raggiunti dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate sono associati i corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente, elencati nella tabella precedente



Nel *panel* di indicatori si evidenzia in rosso una diminuzione nel numero delle "visualizzazioni di pagina" in senso assoluto del sito *web* istituzionale, attribuibile a diversi fattori.

La navigazione del sito *web* istituzionale è stata completamente rivista ed ottimizzata e l'accesso ai contenuti del sito avviene attraverso menù tematici (Ateneo, Studia con noi, *International*, Ricerca, Terza missione, Motore di ricerca), ovvero menù riepilogativi raggruppati in colonne per profilo utente (futuro studente, studente, laureato, ecc.) dove sono riportate, in un'unica schermata, tutte le sezioni principali e tutte le alternative di navigazione possibili. I dati di "performance delle pagine" indicano che i nuovi menù vengono scansionati e portano l'utente ad effettuare un'azione in 20-30 secondi dal caricamento, con una percentuale di uscita tendente allo 0% (tra il 7 e l'8%). Con i precedenti menù "convenzionali", l'utente poteva incorrere in errore ed in tal caso era necessario tornare indietro sui propri passi (i.e. nella sezione immediatamente precedente) per poi procedere con la navigazione in altre sezioni fino ad approdare alla sezione corretta, scorrere il menu di sezione e quindi approdare alla pagina desiderata.

Altri fattori chiave riguardano gli stili di navigazione ed il ricorso a canali alternativi quali *social network* e *advertising*. Negli ultimi anni, oltre il 50% delle visite del portale *web* di Ateneo è avvenuto tramite *smartphone* o *tablet*. Le informazioni condivise sui *social network* o tramite canali di *advertising* tendono a puntare ad una pagina di approdo. L'utente che effettua tale tipo di connessione, quasi sempre da *smartphone* o *tablet*, viene condotto direttamente alla pagina informativa senza passare per i percorsi di navigazione. Mentre gli utenti da *desktop* visitano in media 3-4 pagine per sessione di visita, gli utenti con dispositivi mobili tendono a visitarne in media solo 2-3.

Non sono inoltre conteggiate le visualizzazioni di pagine contenenti un numero rilevante di dati pubblicati dal 2015 su *server* esterni all'Ateneo (CINECA) (es. contratti di collaborazione per la copertura di insegnamenti e dati relativi alle singole procedure di acquisto), ai quali nel 2017 ci si collegava attraverso un *link* posto in *Amministrazione trasparente*.

Pur nella considerazione di quanto sopra evidenziato, la correttezza e la serietà della valutazione impongono tuttavia di dover applicare quanto previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015, secondo cui la media dei valori finali degli indicatori elencati nel *panel* è considerata quale misura della *performance* organizzativa dell'Ateneo, nonché del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di incarichi di responsabilità.

Pertanto il 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 ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente C.C.N.L. a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, è **pari al 97,5%**, corrispondente alla media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi.

5.4 Obiettivi e piani operativi

Nel 2017 agli obiettivi strategici sono stati associati più obiettivi operativi individuali annuali (v. allegato 1), declinati in azioni, la cui realizzazione è stata assegnata dal Direttore generale 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.



Per le procedure di definizione, assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi ed individuali è stato applicato quanto precedentemente definito nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015.

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 concordati è stato formalizzato con Disposizioni del Direttore generale nn. 270 e 271 del 29 giugno 2017, alle quali sono state allegate apposite "schede obiettivi" (v. allegato 1) notificate al dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente C.C.N.L. attraverso il sistema informatico U-GOV Risorse umane con valore di conferma e conferimento degli obiettivi già definiti nel corso di colloqui tenuti con il Direttore generale individualmente e/o in gruppo nel mese di aprile 2017.

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 2017, ha rilevato un buon grado di integrazione e di coordinamento tra *performance*, strategia complessiva dell'Ateneo, trasparenza e anticorruzione.

Per la consuetudine di una continua e quotidiana interazione tra il Direttore generale ed i responsabili dei singoli Settori/Servizi/Plessi/Uffici, nel 2017 non è stata effettuata una formale 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 2017.

Con nota prot. n. 6564 del 13 marzo 2018 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.

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 2017, che è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 143/2018 del 25 maggio 2018. Analoga relazione è stata inviata altresì al Nucleo di Valutazione ed al Senato accademico.

5.5 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi

Il livello di *performance* individuale raggiunto del Dirigente, del 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. è stato calcolato anche sulla base degli obiettivi individuali realizzati, pesati in relazione all'effettiva importanza all'interno della funzione svolta: il Direttore generale ha proceduto alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali di complessive n. 34 unità di personale.



Le modalità operative della valutazione della *performance* individuale sono state correlate al raggiungimento degli obiettivi attraverso il sistema informatico U-GOV Risorse umane, tenendo in considerazione i pesi assegnati a ciascun obiettivo. Ciascun obiettivo è stato valutato sulla base di livelli di valutazione che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali si è sostanziata nell'attribuzione di un valore compreso tra 0% e 100%.

Il Direttore generale, a seguito dell'esame delle relazioni prodotte, ha valutato che n. **34** unità di personale, pari al 100% del totale, hanno raggiunto il **100%** degli obiettivi individuali assegnati.

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 2017, 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.

In considerazione di quanto riportato nel paragrafo precedente, in base alla media dei valori raggiunti nel 2017 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 degli obiettivi organizzativi è valutato nel **97,5%**.

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 i seguenti diversi fattori, che interessano tutto il personale tecnico-amministrativo che presta servizio in Ateneo con diversi criteri:

Peso (%) dei criteri di valutazione

	contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa di appartenenza	competenze/ comportamenti professionali e organizzativi posti in essere	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori	contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'amm.ne	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo
Dirigenti di I fascia e assimilabili	/	/	/	/	/	100%	/
Dirigenti di II fascia e assimilabili	/	33,34%	/	/	33,33%	33,33%	/
Non dirigenti - Cat. EP	/	40%	/	/	20%	40%	/
Non dirigenti - Cat. D titolari di incarichi di responsabilità	/	50%	/	/	10%	40%	/
Non dirigenti - Cat. B, C e D senza incarico	100%		/	/	/	/	/



La valutazione complessiva di tutto il personale, dirigente e non, riguarda pertanto anche i “**Comportamenti organizzativi**”. Con nota direttoriale prot. n. 5870 del 6 marzo 2018 si era dato avvio alla valutazione della *performance* individuale anno 2017, suddivisa in tre diverse fasi, da concludersi entro tempi prestabiliti indicati. Per la terza ed ultima fase, denominata "Condivisione valutazioni" è stato espressamente comunicato ai valutatori che la stessa avrebbe dovuto concludersi entro e non oltre il 7 aprile 2018. Sebbene si sia costantemente monitorato sollecitato (formalmente ed informalmente) valutatori e valutati a completare i rispettivi adempimenti per la chiusura dell'intero ciclo nei termini previsti, per n. 2 dipendenti la condivisione è slittata al 27 aprile.

TIPOLOGIA DI PERSONALE	N.	VALUTAZIONE
DIRIGENTI	1	45
CAT. EP	7	45
CAT. D CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ ⁵	27	45
	1	44
	28	
CAT. B-C-D SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	289	45
	16	44
	15	43
	5	42
	1	40
	1	35
	9	NON VALUTABILI
336		

Avverso le valutazioni dei comportamenti organizzativi con contributo alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza di personale delle categorie B e C vi sono state n. 4 contestazioni da parte di n. 4 unità, per le quali si è reso necessario attivare la procedura di conciliazione prevista nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale* adottato con D.R. n. 300 del 2 luglio 2015. A causa della cessazione delle funzioni della RSU uscente, non è stato possibile ricostituire il Comitato di conciliazione previsto dal Sistema di Valutazione per l'esame delle istanze avanzate. È previsto infatti che l'organo sia composto, tra gli altri, anche da un Rappresentante del personale tecnico-amministrativo designato dalla RSU. Non appena la neoletta RSU, legittimamente insediata ed operativa dalla data del 27 aprile u.s. (ai sensi della specifica normativa elettorale), ha comunicato tale nominativo, si è potuto procedere alla formale costituzione dell'organo di conciliazione che è stato chiamato ad esprimersi in merito alle quattro contestazioni pervenute entro i termini stabiliti.

In data 19 giugno l'Ufficio Sviluppo organizzativo, con nota prot. n. 14826, ha comunicato che la suddetta procedura di conciliazione si è conclusa con esito negativo per tutti i ricorrenti.

⁵ 2 unità di personale di cat. D, oltre alla propria posizione di responsabilità, hanno ricoperto anche una posizione organizzativa *ad interim* - Unica valutazione 45 - **conteggiati tra il personale di cat. D con incarichi di responsabilità.**



Con la stessa nota l'Ufficio Sviluppo organizzativo ha altresì comunicato la conclusione di tutte le procedure di condivisione e presa visione delle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo per l'anno 2017.

Categorie di personale oggetto della valutazione individuale

	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni mese e anno (mm/aaaa)	Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore (indicare con "X" una delle tre opzioni)		
			50% - 100%	1% - 49%	0%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	05/2018	/	/	/
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	06/2018	X	/	/
Non dirigenti	371*	06/2018	X	/	/

* di cui n. 9 unità di personale non sono valutabili in quanto assenti per l'intero anno

Distribuzione del personale per classi di punteggio finale

	personale per classe di punteggio (valore assoluto)		
	100%- 90%	89%- 60%	inferiore al 60%
Dirigenti di I fascia e assimilabili	1	/	/
Dirigenti di II fascia e assimilabili	1	/	/
Non dirigenti*	360	2	/

* n. 9 unità di personale non sono valutabili in quanto assenti per l'intero anno



Collegamento alla performance individuale dei criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo

	Si	No	criteri	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)
Dirigenti e assimilabili	X	/	100%	/
Non dirigenti (personale di categoria EP)	X	/	100%	29/11/2017
Non dirigenti (categoria D con posizione di responsabilità)	X	/	100%	29/11/2017

6. Risorse, efficienza ed economicità

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. All'entrata in vigore della legge n. 240/2010 ed 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.

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. 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 2017 si è dimostrato l'anno del consolidamento del processo con il quale si è rafforzato l'Ateneo dal punto di vista patrimoniale, gettando i presupposti per un'intensa politica di nuovi investimenti che prenderà il via nel 2018, finanziabile con le risorse interne rese disponibili e



grazie ai margini per accendere nuovi mutui (nei limiti consentiti dal tasso di indebitamento previsto dalla normativa), a seguito della riduzione dell'indebitamento pregresso.

Il Conto economico presenta al 31/12/2017 un saldo positivo pari a **€ 10.247.160,71, in leggero aumento di € 225.564,31 (+2,2%) rispetto all'utile 2016**. La percentuale dell'utile netto sul valore della produzione si attesta così sul 13,69%. Il Valore Aggiunto è pari al 74,85% del valore della produzione e il Margine Operativo Lordo (MOL) cresce, portandosi ad € 15.093.035,78 (20,16% del valore della produzione, contro 16,27% del 2016, 13,28% del 2015 e 11,43% del 2014), così come il risultato operativo lordo anch'esso in aumento (dal 13,81% del 2016 al 17,75% del 2017). La percentuale d'incidenza dell'utile di esercizio sul valore della produzione (totale proventi operativi) cresce, portandosi nel 2017 al 13,69% rispetto al 13,37% dell'anno precedente e al 9,54% del 2015.

La positiva dinamica dell'andamento economico della gestione di competenza dell'Ateneo negli ultimi 4 anni è evidenziata nella Tabella 1, nella quale si rileva anche il cospicuo rafforzamento patrimoniale dovuto agli accantonamenti degli utili annuali d'esercizio (patrimonio che non è vincolato e che rappresenta una riserva di utili per poter far fronte ad eventi negativi nella gestione o finanziare nuovi progetti e futuri investimenti annuali o pluriennali) e alla costituzione del fondo di riserva vincolato a copertura delle economie pregresse. Si osserva al riguardo che la somma complessiva delle economie è pari ad € 14.462.484.

Tabella 1

	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017
Risultato economico d'esercizio	5.471.037,18	7.302.203,99	10.021.596,40	10.247.160,71
Totale Patrimonio vincolato	7.314.629,32	9.633.698,50	12.430.355,34	11.320.584,46
Totale Patrimonio non vincolato	5.471.037,18	10.454.171,99	17.700.111,55	27.947.272,26
Totale Patrimonio netto (comprensivo del Fondo di dotazione)	40.265.597,63	47.567.801,62	57.610.398,10	66.747.787,85

Dal lato dei costi, il 2017 ha fatto segnare un'ulteriore riduzione dei **costi di produzione** (costi del personale, costi della gestione corrente, oneri vari e ammortamenti/accantonamenti), passati da € 64.602.928 a € 61.584.066 (-4,7%). Il **costo del personale** scende a € 40.950.910, rispetto a € 44.472.213 dell'anno precedente (-3.521.303 euro). Occorre segnalare, tuttavia, che nell'ambito del costo del personale non risulta più contabilizzato il costo dell'IRAP, che dal 2017 viene spostato (per effetto di disposizioni ministeriali sui contenuti delle poste di bilancio) nella voce di costo "Imposte dell'esercizio", che registra in effetti un considerevole aumento passando da € 153.000 a € 2.684.400. Anche non considerando tale spostamento, il costo del personale risulta ugualmente in diminuzione di circa un milione di euro (in larga parte, circa 700.000 euro, personale docente/ricercatore), nonostante il leggero aumento del numero del personale (+5 unità di personale tecnico-amministrativo) e la ripresa del pagamento degli scatti stipendiali, finanziariamente più che compensati dai pensionamenti registrati nell'anno. Si osserva che l'incidenza dei costi del personale sul totale del valore della produzione continua anche nel 2017 a scendere, portandosi al 54,69%: tenendo conto dello spostamento della voce dell'IRAP sarebbe al 58% (contro il 59,33 dell'anno scorso e il 62,45% di 5 anni fa). Gli altri **costi della gestione**



corrente sono sostanzialmente stabili (consolidando quindi le riduzioni avvenute negli esercizi precedenti a seguito di azioni volte al contenimento delle spese per acquisto di servizi e collaborazioni tecnico-gestionali e per consumi intermedi), mentre continua a diminuire il saldo negativo della **gestione finanziaria** (interessi passivi e oneri finanziari netti), che scende a € 275.542 (-22,7% rispetto al 2016), come riflesso dell'ulteriore riduzione dell'indebitamento complessivo dell'Ateneo.

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, pubblicate sul sito di Ateneo al *link* <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/bilanci/accesso-alla-sezione>.

Indicatori

L'andamento economico, largamente positivo, si associa ad un rafforzamento finanziario-patrimoniale dell'Ateneo negli ultimi anni, come testimoniato anche dai principali indicatori.

Alcuni dati puntuali relativi alla strategia di gestione delle risorse economico-finanziarie evidenziano infatti come importanti parametri definiti con il d.lgs. n. 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: nella Tabella 2 si osserva chiaramente il costante miglioramento che tutti e tre questi indicatori hanno registrato (sono su livelli assai lontani dai limiti di criticità fissati dal MIUR).

Tabella 2

Indicatore	Anno 2014	Anno 2015	Anno 2016	Anno 2017 (stima)
Indicatore di indebitamento	7,55%	4,07 %	2,72 %	0,94%
Indicatore per le spese di personale	69,06%	68,96%	64,93%	64,33%
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,13%	1,15%	1,23 %	1,26%

Per le **spese di personale** il d.lgs. n. 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, sopratasse 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, sopratasse 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 MIUR 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.

Come già accennato, il Bilancio consuntivo 2017 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 qualità dei servizi offerti (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.

L'Ateneo intende continuare nel percorso virtuoso intrapreso 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. Gli indicatori ed i numeri del Bilancio consuntivo 2017 [\[link\]](#) 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 l'Ateneo può guardare con fiducia al proprio futuro e al ruolo che può giocare nel sistema nazionale degli Atenei.



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

Nel 2017 gli adempimenti legati alla assegnazione degli obiettivi sono stati curati dall'Ufficio Controllo di gestione, al quale era assegnata n. 1 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. La stessa unità di personale ha supportato anche i monitoraggi degli indicatori del *Piano strategico 2016-2018* e di quelli legati alla *Programmazione triennale 2016-2018*.

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 e ss.mm.ii., 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.

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.

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, insediato formalmente il 20 febbraio 2013, ha quindi sostituito il Comitato Pari Opportunità, nominato con D.R. n. 1219/2009 del 29 settembre 2009. Esso 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.

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 è



dotata, in conformità alle previsioni di legge e del C.C.N.L. di comparto, di un *Piano delle Azioni positive* (PAP), adottato con D.R. n. 241 del 31 maggio 2016, 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 2017 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, il telelavoro, 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.

Nell'arco dell'anno 2017 è stata realizzata una serie di interventi tra cui:

- Seminario della prof.ssa Maria Carmen Monreal (Universidad Pablo Olavide di Siviglia), dal titolo *Estereotipos y desigualdades de genero en el ámbito organizacional (Stereotipi e disuguaglianze di genere nell'ambito organizzativo)* (11 maggio 2017);
- *Workshop* sul protocollo di intesa del 15 marzo 2017 dal titolo *Il telelavoro nell'Università: innovazione e opportunità* (16 maggio 2017);
- Seminario dal titolo *La violenza contro le donne nella storia* con la presentazione e discussione del volume *La violenza contro le donne nella storia Contesti, linguaggi, politiche del diritto (secoli XV-XXI)*, a cura di Simona Feci e Laura Schettini (Roma, Viella, 2017) (24 novembre 2017).

Come previsto dal "Codice di condotta per la tutela e la prevenzione del *mobbing*, delle molestie morali e sessuali" emanato con Decreto Rettorale n. 376/2015 del 2 settembre 2015 ed in vigore dal 3 settembre 2015, la Dott.ssa Chiara Angione è entrata in servizio a decorrere dal 1° novembre 2017 presso lo **Sportello d'Ascolto**, che opera in sinergia con la figura del Consigliere di Fiducia (istituita a partire dal 20 aprile 2016), per fornire consulenza e assistenza alla persona oggetto di possibili comportamenti implicanti *mobbing*, molestie morali e/o sessuali, e più in generale, discriminazione.

Il 5 dicembre 2017 è stata firmato un **protocollo di intesa interistituzionale con la Regione Marche** dal titolo *Rete regionale anti violenza delle Marche: azioni integrate per la prevenzione ed il contrasto alla violenza di genere* (Palazzo Raffaello – Ancona).

Anche per il 2017 è stato attivato il servizio di supporto alle famiglie delle/dei dipendenti dell'Ateneo, **Giovanissimi Uniurb "Valeria Solesin"** che si è tenuto presso il Campus



Scientifico 'Enrico Mattei'. Il servizio è stato attivato per cinque settimane con un totale di 115 ingressi.

E' tuttora in corso di predisposizione il *Bilancio sociale*, che prevede un paragrafo sul bilancio di genere.

Tra il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e le/i CEL, il cui numero complessivo ha oscillato tra 369 persone al 31.12.2013 e 358 al 31.12.2017, la componente femminile è maggioritaria. La percentuale di donne è rimasta pressoché stabile nel periodo considerato, attestandosi sul 54-55% (Figg. 1-2).

Tra il personale tecnico-amministrativo, la categoria B è composta in maggioranza di uomini e ha oscillato nel corso degli anni considerati tra il 52 e il 55%.

Le donne sono invece la netta maggioranza nella categoria C; nel periodo considerato hanno oscillato tra il 58 e il 60% del totale.

La prevalenza femminile è risultata meno accentuata nella categoria D, più specializzata; la percentuale di donne ha oscillato tra il 52 e il 57%; solo nel 2016 aveva raggiunto il 60%, ma già nel 2017 è tornata al 55%.

Le donne sono invece un'esigua minoranza nella categoria EP (Elevata Professionalità); la loro incidenza ha oscillato tra il 14 e il 29%.

La dirigenza invece era e rimane al 100% maschile.

Tra le/i CEL la presenza femminile ha oscillato tra il 57% e il 64%, valore rilevato nel 2017 e decisamente più alto dei valori rilevati negli anni precedenti.

La presenza femminile appare ancora maggiore, con percentuali che nel periodo considerato hanno oscillato tra il 71 e il 78%, tra il personale tecnico amministrativo, i dirigenti, CEL a tempo determinato; dunque tra coloro che, in linea di massima, si trovano in posizioni lavorative meno tutelate (Figg. 3-4).

Significativamente, le donne sono però 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 successivi è cresciuta in modo sensibile. Desta preoccupazione che le donne siano quasi l'80% tra coloro che hanno un contratto a tempo determinato, e che il peso della componente femminile in questo settore meno tutelato sia in crescita.

Desta inoltre preoccupazione il fatto che le donne siano solo una esigua minoranza nella fascia EP (elevata professionalità), e che la dirigenza resti al 100% maschile. Essendo il riequilibrio di genere uno degli obiettivi del PAP, risulta opportuno perseguire tale obiettivo con maggior determinazione.

Al CUG appare pertanto importante perseguire politiche volte a favorire il riequilibrio di genere. La politica di assunzioni attuata nel corso del 2017 non va tuttavia nella direzione del riequilibrio di genere previsto dal Piano di Azioni Positive 2016-2018. Sono state infatti assunte 13 persone, 8 donne e 5 uomini: le tre posizioni nella categoria D, più specializzata, sono tutte relative a uomini; le 10 assunzioni in categoria C riguardano donne in 8 casi su 10 (Tav. 1). Auspica pertanto per il 2018 una politica più coerente con gli obiettivi stabiliti nel Piano di Azioni Positive.

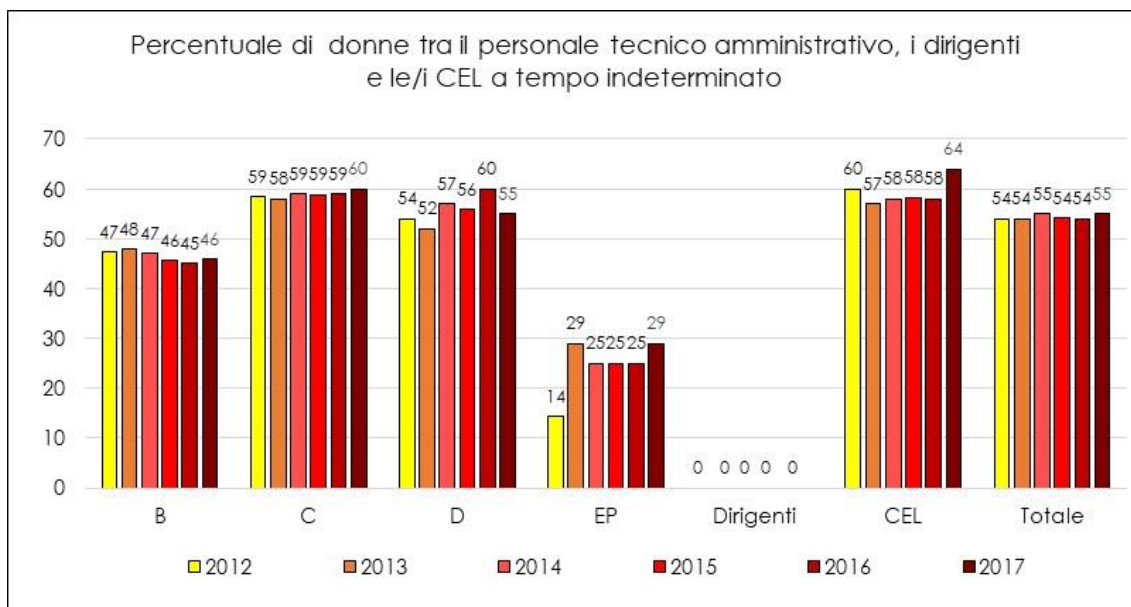


Figura 1. Percentuale di donne nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra i dirigenti e le/i CEL a tempo indeterminato dal 2012 al 2017 (al 31 dicembre).

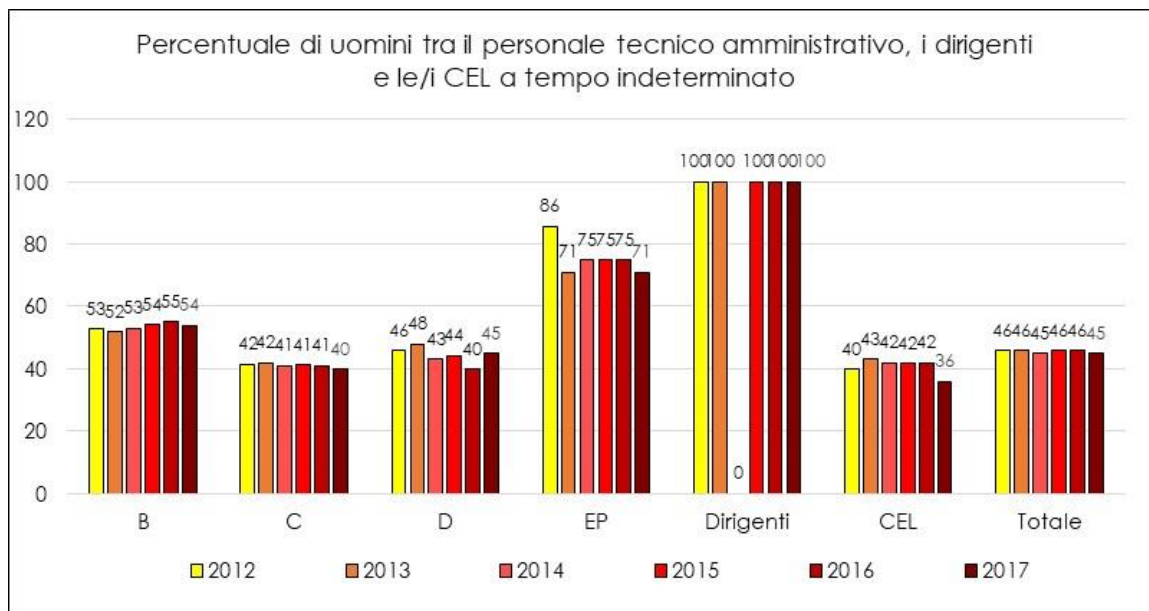


Figura 2. Percentuale di uomini nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra i dirigenti e le/i CEL a tempo indeterminato dal 2012 al 2017 (al 31 dicembre).

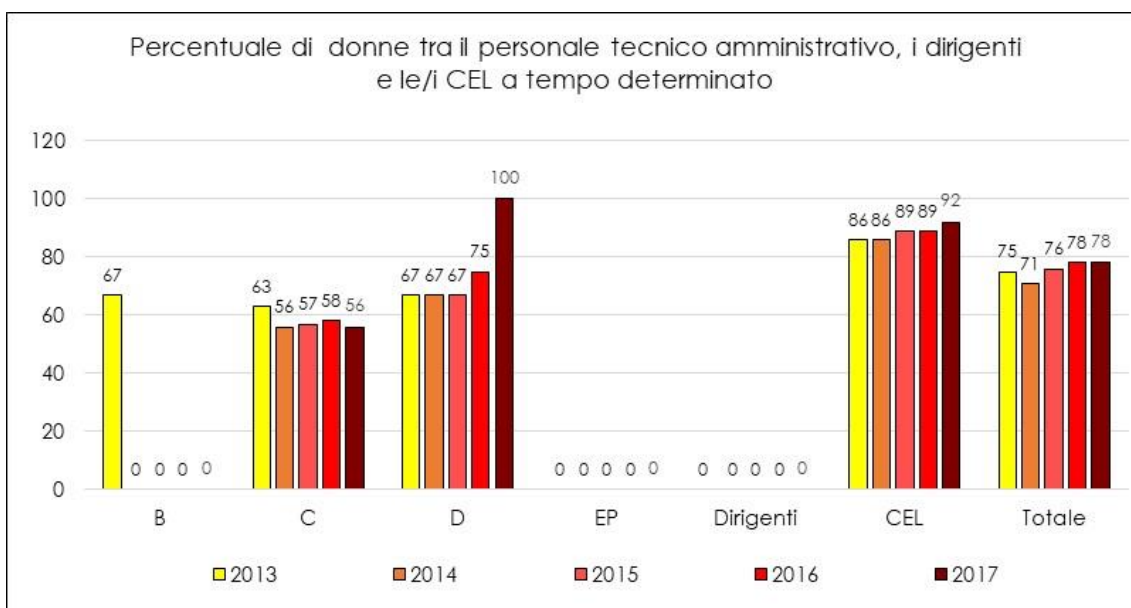


Figura 3. Percentuale di donne nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra i dirigenti, le/i CEL a tempo determinato dal 2013 al 2017 (al 31 dicembre).

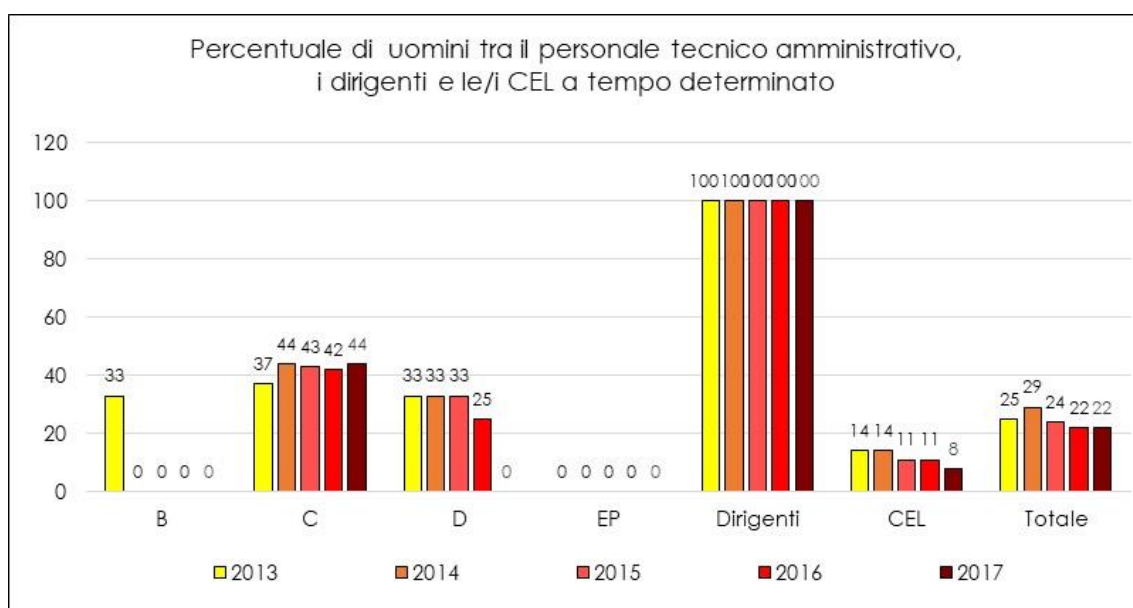


Figura 4. Percentuale di uomini nelle diverse categorie del personale tecnico amministrativo, tra i dirigenti, le/i CEL a tempo determinato dal 2013 al 2017 (al 31 dicembre).



Tavola 1. Assunzioni di personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato nel 2017, per genere

	Totale	Donne	% Donne	Uomini	% Uomini
Categoria C	10	8	80,0	2	2,0
Categoria D	3	0	0,0	3	100,0
Totale	13	8	61,5	5	38,5

Tra il personale tecnico amministrativo, nel 2017 c'è stato un solo congedo per maternità, di cui ha usufruito per 154 giorni una dipendente a tempo indeterminato di categoria C (nel 2015 e nel 2016 c'erano stati due congedi di maternità, di cui avevano usufruito, in entrambi gli anni, una donna con contratto a tempo determinato di livello C e una donna con contratto a tempo indeterminato di livello D, per un totale di 158 giorni a testa nel 2015 e 154 nel 2016). Come negli anni precedenti non c'è stato nessun congedo di paternità.

I congedi parentali sono stati più numerosi e, come nei due anni precedenti, hanno coinvolto anche un paio di uomini. Lo squilibrio nell'assunzione dei compiti di cura resta comunque marcatissimo: le donne coinvolte sono state 12 contro due uomini, e hanno usufruito dell'87% dei giorni di congedo (le donne avevano usufruito del 77% dei giorni di congedo parentale nel 2015, e addirittura del 97% nel 2016) (Tavola 2). Un forte squilibrio è rivelato anche dall'analisi dei congedi per malattia delle/dei figli/e (Tavola 3).

Non si nota, nel periodo considerato, alcuna tendenza a una più equa distribuzione dei compiti di cura familiare tra uomini e donne. La conciliazione famiglia-lavoro, oggetto di varie azioni del Piano di Azioni Positive (ambito E, azioni 13-17), continua a risultare un problema delle donne molto più degli uomini.

Tavola 2. Numero di congedi e giorni di congedo parentale usufruiti dal personale tecnico-amministrativo e CEL nel 2015, 2016 e 2017

Ruolo	Categoria	Donne						Uomini					
		2015		2016		2017		2015		2016		2017	
		n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.
Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato	B			3	72,5	2	20						
	C	8	123	3	13	6	44,5	1	13	1	7	2	43
	D			1	68	1	55						
Personale tecnico amministrativo tempo determinato	C	1	7	3	93	3	171	1	30				
	D	1	12	1	3								
CEL													
Totale congedo parentale		10	142	11	249,5	12	290,5	2	43	1	7	2	43



Tavola 3. Numero di congedi e giorni di congedo per malattia delle/dei figli/e usufruiti dal personale tecnico-amministrativo e CEL nel 2016 e nel 2017

Ruolo	Categoria	Donne				Uomini			
		2016		2017		2016		2017	
		n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.	n.	gg.
Personale tecnico amministrativo a tempo a tempo indeterminato	C	4	10	2	8	1	7	1	7
	D			1	8				
Personale tecnico amministrativo a tempo determinato	C	1	1	2	9				
	D								
CEL									
Totale congedo parentale		5	11	5	25	1	7	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.

Per ulteriori informazioni si rinvia alla *Relazione del CUG sulle attività svolte nel 2017*.

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	Marzo 2018	Aprile 2018	Maggio 2018	Giugno 2018	Luglio 2018	Dopo validazione
Raccolta dati, informazioni e relazioni	Direzione generale – Settore del Personale – Dirigente e titolari di incarichi di responsabilità	■	■	■			
Analisi dati e valutazione raggiungimento obiettivi e comportamenti – Procedure di conciliazione	Direzione generale - Settore del Personale – Dirigente e titolari di incarichi di responsabilità			■	■		
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, 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