



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2024

“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. 210/2025 del 27 giugno 2025
e validata dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 30 giugno 2025*



INDICE

1. Introduzione	pag. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni ...	pag. 2
2.1 Il contesto esterno di riferimento	pag. 3
2.2 L'Ateneo	pag. 11
2.2.1 Mandato istituzionale e missione	pag. 12
2.2.2 Il contesto interno	pag. 12
2.2.3 L'Ateneo in cifre	pag. 13
2.2.4 La gestione amministrativo-contabile	pag. 16
2.2.5 Le strutture scientifico-didattiche	pag. 17
2.2.6 Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 18
2.2.7 Le risorse umane	pag. 23
2.2.8 Il lavoro agile	pag. 29
2.2.9 La formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL	pag. 29
3. Le fasi di programmazione	pag. 37
4. I principali risultati conseguiti	pag. 39
5. Obiettivi gestionali: risultati conseguiti	pag. 57
5.1 La rilevazione del gradimento dei principali servizi erogati	pag. 80
5.2 La prevenzione della corruzione e la trasparenza	pag. 83
5.3 Gli scostamenti	pag. 85
6. La valutazione delle <i>performance</i>	pag. 86
6.1 <i>Performance</i> istituzionale	pag. 86
6.2 <i>Performance</i> organizzativa	pag. 87
6.3 <i>Performance</i> individuale	pag. 89
6.3.1 Risultati	pag. 89
6.3.2 Competenze e comportamenti organizzativi	pag. 91
6.4 Riepilogo delle valutazioni	pag. 96
7. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 98
8. Pari opportunità e bilancio di genere	pag. 101
9. Il processo di redazione della Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 103



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

9.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 103
9.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 104

ALLEGATI

- Schede di valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente e dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità



1. Introduzione

La *Relazione sulla Performance 2024*, redatta ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. nelle more di eventuali indicazioni e linee guida sulla rendicontazione dei *Piani integrati di attività e organizzazione*, costituisce il documento conclusivo del ciclo di gestione della *performance*¹ ed è uno strumento di *accountability* attraverso il quale l'Ateneo intende illustrare ai cittadini e a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni i risultati di maggior rilievo conseguiti dall'Ateneo nel corso del 2024 e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto a quanto programmato nell'ambito della sezione relativa alla *performance* e in quella relativa ai *Rischi corruttivi e trasparenza* del *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026*, adottato con la finalità di dare attuazione ad alcuni dei principi fondamentali dell'Ateneo, quali:

- a) il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- 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 i risultati ottenuti nell'ambito del ciclo della *performance*, che riguarda soprattutto la dimensione della struttura tecnico-amministrativa, ma non solo, l'Ateneo intende migliorare la propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi alle studentesse e 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: finalità perseguite nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali e dell'equilibrio economico dell'Ateneo.

La presente *Relazione* attua una riflessione sulla qualità del contributo offerto dal personale tecnico-amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali e illustra le metodologie adottate per valutare le *performance*, coerentemente con quanto previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* adottato per l'anno 2024.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha intrapreso un percorso di graduale complementarità del ciclo della *performance* con gli altri cicli di programmazione, in particolare la *Programmazione triennale*, la programmazione strategica, la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, in un'ottica di integrazione e semplificazione. I diversi cicli programmatici perseguono, infatti, finalità coerenti, ancorché non coincidenti: la *Programmazione triennale*² e quella strategica concernono azioni ed obiettivi strategici strettamente correlati alla missione dell'Ateneo - formazione, ricerca e terza missione – individuati nell'ambito di linee di indirizzo nazionali che le singole università sono chiamate a realizzare; il ciclo del bilancio, come ciclo programmatico, attiene principalmente

¹ Il provvedimento in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni prevede che ai fini ... *del miglioramento della qualità dei servizi offerti* ..., nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati ... e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, ... le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance, articolato nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi, d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito, f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, d.lgs. n. 150/2009, artt. 3 e 4.

² La normativa prevista dall'art. 1-ter, del DL n. 7/2005, convertito dalla L. n. 43/2005, prevede, per ciascun triennio, la definizione, con decreto del Ministro, di "linee generali d'indirizzo" per il sistema, l'adozione, da parte delle Università, di un programma triennale, coerente con le predette linee generali d'indirizzo, il periodico monitoraggio e la valutazione *ex post* dei programmi delle Università, l'utilizzo dei risultati per la ripartizione delle risorse a valere prioritariamente sul fondo per la programmazione.



all'allocazione delle risorse; la sezione sulle *performance* del *Piano integrato di attività e organizzazione* si focalizza, attraverso la definizione degli obiettivi funzionali e la valutazione del loro raggiungimento, soprattutto sulla programmazione e valutazione delle attività tecniche e amministrative a supporto delle *mission*; la sezione *Rischi corruttivi e trasparenza* attiene alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Nella presente *Relazione* viene analizzato il contesto di riferimento, si descrivono le caratteristiche organizzative dell'Ateneo, in termini di risorse sia umane sia finanziarie, e vengono individuati alcuni dei principali risultati raggiunti dall'Ateneo nonché le principali criticità ed 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 *stakeholder* esterni, con particolare riferimento al contesto esterno ed interno dell'Ateneo, ai dati dimensionali ed organizzativi ed ai risultati di maggiore impatto; vi sono 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 i principali risultati conseguiti.

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, nonché le iniziative assunte in tema di equilibrio di genere.

Infine, nella quarta ed ultima sezione (il processo di redazione della *Relazione sulla performance*), si illustrano le fasi del ciclo della *performance* ed 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 tuttora si attiene nell'ispirazione ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna. Come previsto nelle *Linee guida per la Relazione annuale sulla performance*, emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel novembre 2018, vi sono privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, facendo ricorso anche a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

A garanzia della trasparenza, la *Relazione sulla performance* 2024 sarà pubblicata sul sito istituzionale www.uniurb.it nella sezione *Amministrazione trasparente*. Sarà altresì inviata all'ANVUR e al Dipartimento della Funzione pubblica attraverso l'inserimento nel *Portale della Performance*.

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

Il gruppo di *stakeholder* idealmente coinvolti ed interessati dalle scelte strategiche nonché dal ciclo della *performance* dell'Ateneo comprende tutti i soggetti indicati nella figura che segue, tra i quali i più importanti sono certamente le studentesse e gli studenti, che rappresentano le/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, negli organi dei Dipartimenti e negli organi di valutazione.



L'Ateneo di Urbino, sempre attento alla comunicazione, ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di *stakeholder*.

Ogni anno vengono inoltre svolte indagini per conoscere le opinioni delle studentesse e degli studenti frequentanti sulla docenza, sull'organizzazione, sulle strutture, nonché sui servizi dell'Università, al fine di individuare i fattori che facilitano od ostacolano il loro apprendimento, sia in termini di svolgimento dell'attività didattica sia con riguardo alle condizioni logistiche in cui essa si compie.

Le modalità utilizzate per rilevare le necessità della collettività e degli altri *stakeholder* esterni si concretizzano anche negli incontri periodici del Tavolo di consultazione istituito ai sensi dell'art. 27 dello Statuto.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il contesto esterno di riferimento si presenta, ormai da diversi anni, attraversato da grandi cambiamenti. Il sistema universitario italiano sta vivendo un periodo caratterizzato da interventi normativi che inducono gli atenei a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali, in un quadro di disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e in un Paese, nel quale “si vanno consolidando cambiamenti strutturali, segnati dall'aumento delle differenze” tra le sue diverse aree.

Nell'ultimo decennio l'Università italiana ha aderito con convinzione a regole e procedure incisive e trasparenti di autovalutazione e valutazione. I risultati positivi delle innovazioni introdotte, che fanno



del settore un *unicum* nelle amministrazioni pubbliche, stanno lentamente emergendo e si registrano segnali di miglioramento e di progressiva attenuazione delle problematiche incontrate degli anni precedenti.

Esse sono luoghi in cui studenti di tutti i ceti sociali, di vedute ed età diverse possono incontrarsi nell'apprendimento di conoscenze, competenze e abilità che li aiutano a fare la loro parte per costruire una società migliore e rappresentano spesso le più importanti istituzioni multiculturali dei territori nelle quali sono inserite: insieme alle comunità locali aiutano a costruire società più tolleranti e coesive.

Inoltre, le università hanno un ruolo fondamentale nella gestione degli ingenti fondi destinati ai progetti PNRR nell'ottica di cambiamento del modello di sviluppo nella direzione della *knowledge-based economy*, per la quale università e ricerca svolgono un ruolo cruciale e vanno dunque modernizzate e adeguatamente finanziate. Dunque, la visione dell'università implicita nel PNRR è quella di motore di un nuovo modello di sviluppo economico da realizzare finanziando progetti di ricerca che portino nuove conoscenze e miglioramenti nella qualità della vita realizzando in questo modo un impatto molto positivo sullo sviluppo economico, la salute e l'istruzione stessa.

Le università, quindi, rappresentano strumenti fondamentali per realizzare gli obiettivi strategici del Paese. Per perseguire gli obiettivi soprattutto, ma non solo, in ambito PNRR, è stato richiesto alle strutture gestionali degli Atenei uno sforzo estremamente significativo anche tenendo conto della difficoltà di reclutare le necessarie competenze in numero e di professionalità adeguata.

La spinta che il PNRR imprime mal si concilia con il permanere di limiti specifici di spesa e di fabbisogno che ne rendono più difficile, e quindi più lenta l'attuazione e la gestione, ostacolando la responsabilizzazione rispetto ai risultati, che a livello economico sono rappresentati dal risultato di esercizio e a livello sociale dall'impatto misurato dai sistemi di valutazione interni ed esterni.

Di seguito alcune considerazioni estratte dal *Referto sul Sistema Universitario*, pubblicato dalla Corte dei conti - Sezioni riunite in sede di controllo - nel 2025:

Il contesto istituzionale e finanziario

"Il sistema universitario è fortemente influenzato dal diritto sovranazionale, che ne modella l'assetto istituzionale. La libertà di circolazione, il riconoscimento dei titoli accademici e la creazione dello spazio europeo dell'istruzione superiore hanno contribuito a rafforzare e armonizzare il sistema universitario europeo, delineando un modello cui il contesto universitario nazionale deve conformarsi. Nel periodo 2021-2024, la "Strategia europea per le Università" e il Next Generation EU hanno assunto un ruolo chiave per l'evoluzione dell'istruzione superiore terziaria. Il quadro strategico europeo ha dato impulso alle politiche nazionali che hanno promosso misure per l'accesso alla formazione, alla ricerca e all'innovazione.

La "Strategia Europa 2020" ha guidato interventi per la crescita sostenibile e inclusiva, puntando sul miglioramento delle condizioni della ricerca e sull'istruzione di qualità. Il lavoro svolto in ambito europeo è stato indirizzato al rafforzamento della cooperazione tra istituzioni, ricercatori e imprese, incentivando l'attrattività internazionale degli atenei e la modernizzazione dell'istruzione superiore. Il rafforzamento della dimensione europea dell'istruzione superiore passa attraverso l'iniziativa Erasmus+, supportata da programmi come Horizon Europe e Digital Europe. L'obiettivo è favorire alleanze transnazionali tra istituti universitari, promuovendo una cooperazione strutturale e duratura, con la creazione di campus interuniversitari europei per facilitare la mobilità e la condivisione della conoscenza. Tra gli elementi chiave della strategia figura l'istituzione di uno statuto giuridico per queste alleanze, che consenta decisioni strategiche comuni e la condivisione efficiente di risorse e dati, nonché l'introduzione di un diploma europeo congiunto, rilasciato a livello nazionale, che attesti i risultati formativi raggiunti nell'ambito della collaborazione tra Università europee. È essenziale, inoltre, un adeguato sostegno finanziario per il sistema universitario; pertanto, i finanziamenti europei devono



armonizzarsi con quelli nazionali, creando un sistema finanziario più solido per favorire la cooperazione accademica nello spazio europeo. Nel quadro della Strategia, l'UE ha previsto un investimento complessivo di 80 miliardi per sostenere l'istruzione superiore nel periodo 2021-2027.

Anche il Next Generation EU ha rappresentato una trasformazione profonda per il settore della formazione terziaria e per la ricerca, trovando concreta applicazione nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che ha previsto riforme e investimenti strategici, tra cui: la Riforma delle classi di laurea, volta ad aggiornare i curricula universitari, incentivando interdisciplinarietà e innovazione; la Riforma delle lauree abilitanti che ha eliminato l'esame di Stato per alcune professioni, consentendo l'abilitazione già con l'esame finale del corso di studi, previa acquisizione di crediti formativi tramite tirocini pratici; parallelamente, la Riforma dei dottorati volta a rendere i percorsi maggiormente orientati al mondo del lavoro, preparando gli studenti non solo alla carriera accademica, ma anche a professioni nelle imprese e nella pubblica amministrazione, con effetti positivi sulla produttività del Paese. Infine, la riforma sugli alloggi per studenti (M4C1R.1.7), sostenuta da un investimento di quasi 1,2 miliardi, punta a favorire la costruzione di nuove strutture, con l'obiettivo di creare 60.000 nuovi posti letto entro il 2026.

Nel panorama delle riforme legislative, particolare importanza riveste la legge 12 aprile 2022, n. 33, che ha rimosso il divieto di iscrizione simultanea a più corsi di istruzione superiore (corsi di laurea triennali, laurea magistrale, master, dottorato di ricerca). La riforma ha ridefinito la disciplina di riferimento, estendendola sia alle Università sia all'Alta formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM) con l'obiettivo di favorire una formazione più flessibile e multidisciplinare."

Il sistema universitario: governance e organizzazione

"La legge 30 dicembre 2010, n. 240 ha ridefinito la governance delle Università nel rispetto del principio di autonomia (art. 33 Cost.) e di responsabilità, introducendo un nuovo assetto organizzativo volto a garantire maggiore efficienza e sostenibilità finanziaria. La modifica degli statuti universitari, prevedendo la presenza di organi di governance, è stata orientata ad assicurare il buon governo degli Atenei, a ottimizzare la gestione delle risorse attraverso un'allocazione più efficiente e un contenimento delle spese non strategiche, nonché a rafforzare la valutazione dei risultati. Proprio la valutazione, negli ultimi anni, ha assunto un ruolo centrale nella gestione universitaria, consolidando il legame tra autonomia, responsabilità e monitoraggio delle performance.

L'analisi condotta evidenzia come, nel periodo considerato, siano state emanate numerose disposizioni legislative e regolamentari in materia di formazione superiore, che, tuttavia, non sono confluite in un testo organico e coordinato. Di conseguenza, il Ministero dell'università e della ricerca (MUR) ha ritenuto necessario avviare un esame approfondito e sviluppare proposte di revisione riguardanti il reclutamento, la qualità dell'offerta formativa, la governance del sistema di valutazione dell'Università e della ricerca, nonché la struttura e il funzionamento degli organi consultivi del Ministero stesso.

La collaborazione tra Università e altri enti ha assunto un ruolo sempre più centrale nelle attività formative, in quelle di ricerca e gestionali. In particolare, si rileva una maggiore partecipazione degli atenei in soggetti giuridici di natura privatistica, come consorzi, associazioni, fondazioni e società (un trend crescente complessivo del 15 per cento) che favoriscono lo sviluppo di iniziative condivise e l'integrazione tra mondo accademico e realtà produttive", [...]

"Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ha acquisito grande importanza l'attivazione dei partenariati estesi, che coinvolgono Università, centri di ricerca e imprese. Tali collaborazioni mirano a favorire la trasformazione della ricerca in innovazione, a promuovere la contaminazione tra competenze accademiche e industriali per supportare una maggiore crescita del sistema economico. Essendo evidente il ruolo che tali aggregazioni possono svolgere, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, si rendono necessarie politiche mirate a garantire la piena valorizzazione del know-how dei ricercatori a tempo determinato, evitando la dispersione delle competenze acquisite.

Non è ancora stata pienamente attuata la disciplina relativa alla redazione del bilancio consolidato, sebbene il d.lgs. n. 18 del 2012 sia in vigore da diversi anni."



La Corte dei conti, nel *Referto sul Sistema Universitario* pubblicato a maggio 2025, ha rappresentato una ricognizione sulla base dei dati OCSE sul grado di mobilità intergenerazionale garantito dall'istruzione terziaria, esaminando in che misura il livello di istruzione raggiunto da un individuo dipenda dal contesto familiare e, in particolare, dal grado di istruzione dei genitori. I risultati mostrano come una bassa mobilità intergenerazionale possa rappresentare un ostacolo alla crescita sociale ed economica dei giovani, soprattutto per chi proviene da contesti svantaggiati. Per contrastare questa tendenza, secondo la Corte di conti è opportuno continuare a promuovere interventi pubblici che si considerano fondamentali e indispensabili per favorire l'accesso all'istruzione terziaria a studenti meritevoli ma privi di mezzi economici.

I bilanci delle Università statali

“Il sistema universitario statale è composto da atenei con caratteristiche eterogenee dal punto di vista dimensionale e del contesto economico. [...]

Le entrate si concentrano negli atenei maggiori (oltre 60.000 iscritti), dove rappresentano il 31 per cento delle entrate totali del sistema. Le entrate delle Università del Nord rappresentano quasi il 50 per cento delle entrate totali del sistema universitario statale, mentre quelle del Sud e delle Isole circa il 30 per cento.

I trasferimenti ministeriali hanno un peso consistente sulle entrate degli atenei, rappresentando circa la metà delle entrate degli atenei meridionali e insulari e un terzo circa per gli atenei del Nord-Ovest. Negli atenei con un numero di iscritti compreso tra 20.000 e 30.000, i trasferimenti ministeriali costituiscono la principale fonte delle entrate, incidendo per circa la metà del totale delle entrate.

La contribuzione studentesca ha subito una flessione in tutte le aree geografiche, con un calo più marcato nel Sud. Questa riduzione è conseguenza diretta della politica della no-tax area, che ha ampliato la quota di esoneri dalle tasse universitarie.

I costi operativi, che sono aumentati del 20 per cento tra il 2021 e il 2023, vedono il personale come voce principale di spesa. Questa voce incide maggiormente negli atenei più piccoli, evidenziando economie di scala nel fattore produttivo del personale.

Altro aspetto ritenuto rilevante e quindi oggetto di approfondimento è l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) calcolato (in aumento) in relazione alla quota del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e della contribuzione studentesca e (in diminuzione), tra l'altro, all'aumentare del costo del personale e della misura di indebitamento. Tale indicatore assume valori superiori al Nord e negli atenei di medie dimensioni (10.000-20.000 iscritti), mentre gli atenei con meno di 10.000 studenti mostrano un indicatore di sostenibilità inferiore.

In linea generale emerge un sistema universitario caratterizzato da significative differenze territoriali e dimensionali, in cui le Università del Nord e quelle più grandi presentano una maggiore stabilità finanziaria e autonomia dai trasferimenti statali.”

Il finanziamento pubblico

“Il finanziamento pubblico delle Università italiane avviene principalmente tramite i fondi del Ministero dell'università e della ricerca (MUR) e, più in particolare, con il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che è la voce di entrata principale degli atenei e che copre spese per la didattica, la ricerca e il diritto allo studio. Tale fondo, il cui andamento in rapporto al Pil è andato crescendo negli anni della pandemia per poi subire una riduzione a partire dal 2023, comprende una quota di risorse vincolata a obiettivi specifici tra cui i fondi per la no-tax area e per i piani straordinari di assunzione di giovani ricercatori: questa parte è aumentata negli anni.

La no tax area è una misura introdotta nel 2017 che consente agli atenei statali di esonerare totalmente o parzialmente gli studenti meritevoli con ISEE basso dal pagamento delle tasse universitarie, recuperando il mancato gettito attraverso il trasferimento statale. I fondi, trasferiti con questo obiettivo, sono cresciuti fino a raggiungere il 3 per cento del FFO complessivo nel 2024. L'impatto della misura presenta significative differenze geografiche, con una quota



di esonerati totali superiore al Sud. L'introduzione della no tax area ha ridotto la contribuzione media per gli iscritti, ma contestualmente si associa ad un aumento delle tasse per gli studenti paganti. Nonostante al Sud la media del contributo universitario sia cresciuto del 10 per cento, rimane comunque inferiore rispetto alla media nazionale. L'effetto combinato tra trasferimenti per no tax area e variazioni delle tasse ha portato ad un incremento delle entrate complessive per gli atenei del Centro e del Sud, mentre ha determinato una riduzione per quelli del Nord-Est e delle Isole. Le entrate degli atenei sotto i 20.000 iscritti sono aumentate, al contrario degli atenei più grandi.

La quota del FFO destinata al reclutamento dei ricercatori è aumentata negli anni. Attraverso i piani straordinari tra il 2018 e il 2024 sono stati assunti più di 9.700 ricercatori, con un'età media di 40 anni. Il personale docente è aumentato del 15 per cento tra il 2020 e il 2023, con un incremento particolarmente marcato al Sud. Le iniziative per il rientro dei ricercatori hanno visto una riduzione dei finanziamenti cui si è fatto fronte con le risorse del PNRR.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo, si osserva una crescita limitata nello stesso periodo, più consistente negli atenei del Nord-Est.

Sul fronte degli investimenti in edilizia universitaria, i fondi, tratti da capitoli specifici del Ministero, sono aumentati progressivamente con un picco di programmazione degli investimenti nel 2022. Una parte dei fondi per gli investimenti in edilizia universitaria è stata finalizzata all'efficientamento energetico, con differenze nelle scelte di progettualità tra gli atenei, come emerge da una ricognizione effettuata sulla base dei siti pubblici degli atenei, riportata in appendice.

Il diritto allo studio

"Il diritto allo studio universitario si concretizza principalmente attraverso l'erogazione delle borse di studio e l'assegnazione di alloggi, strumenti essenziali per favorire l'accesso agli studenti meritevoli ma privi di mezzi."

Negli ultimi dieci anni, le domande per borse di studio sono aumentate del 60 per cento, mentre gli idonei sono cresciuti del 53 per cento. Grazie all'incremento del Fondo Integrativo Statale (FIS) e all'apporto di fondi europei (PON 2014-2020 e PNRR), il numero di beneficiari è aumentato raggiungendo nell'a.a. 2022/2023 quasi la totalità degli idonei. La spesa media per borse di studio varia significativamente tra le regioni, con valori più elevati nel Mezzogiorno.

Per quanto riguarda gli alloggi universitari, la disponibilità attuale è largamente insufficiente rispetto alla domanda. A fronte dei circa 50.000 posti letto disponibili nel 2023, vige un rapporto di 9 studenti fuori sede per posto letto. Per colmare questo gap, risorse del PNRR per 1,2 miliardi, sono previste per la realizzazione di 60.000 nuovi posti letto entro giugno 2026. Nonostante la normativa sia stata riformata con due interventi principali (l'incremento del cofinanziamento statale dal 50 per cento al 75 per cento e l'introduzione di un nuovo sistema che prevede il finanziamento della gestione delle residenze anziché della costruzione) la creazione di nuovi posti letto procede a rilento. La pianificazione dell'intervento non risulta sempre coerente con il fabbisogno di alloggi nelle aree individuate con maggiore scopertura dallo stesso decreto. Si attende un'accelerazione da parte della struttura commissariale presente nel Ministero in base al d.l. 19/2024 anche in considerazione degli esiti raggiunti finora.

I costi di alloggio per gli studenti variano significativamente a livello territoriale, evidenziando rilevanti disparità tra le diverse aree e un aumento generale del canone agevolato. Per mitigare i costi elevati, la legge di bilancio 2021 ha introdotto una misura di sostegno per le spese di locazione degli studenti fuori sede iscritti alle Università statali."

Le Università telematiche

"Le Università telematiche accreditate secondo i requisiti ANVUR e soggette alla valutazione periodica, abilitate a rilasciare titoli accademici con lo stesso valore legale degli atenei statali e non statali accreditati dal Ministero, sono 11. Tale numero è rimasto invariato dal 2006. Queste Università ricevono, oltre ai contributi di soci privati, un contributo statale per il loro funzionamento (ai sensi della legge n. 243/1991) ripartito tra una quota base (proporzionale al numero di iscritti attivi che abbiano, cioè, conseguito almeno 5 cfu) e una quota premiale (basata sulla qualità della ricerca e del reclutamento dei docenti)."

Il numero di iscritti a queste Università telematiche è aumentato in maniera consistente negli ultimi anni, ma solo il 2 per cento degli studenti frequenta un ateneo telematico accreditato a controllo pubblico. Le telematiche accreditate



mostrano caratteristiche diverse rispetto alle Università tradizionali, tra cui in particolare un rapporto di 336 studenti per docente strutturato, contro i 26 studenti delle Università statali. Considerando anche i docenti a contratto, il rapporto scende a 71 studenti per docente (contro i 19 studenti delle statali).

Il profilo degli iscritti, full-time e part-time, mostra un'età più alta rispetto agli iscritti alle Università tradizionali. Inoltre, mentre il 60 per cento degli iscritti al primo anno nelle Università statali tradizionali affronta la prima esperienza universitaria, questa percentuale scende al 21 per cento tra gli studenti delle Università telematiche accreditate, posto che molti di questi studenti provengono da precedenti esperienze universitarie.

Gli ambiti più rappresentati nei corsi di laurea triennali e magistrali sono l'economia, l'ingegneria industriale e informatica, le discipline politico-sociali e la comunicazione. Secondo i dati di Almalaurea, il 91 per cento dei laureati magistrali delle telematiche accreditate sono occupati contro il 71 per cento dei laureati delle Università tradizionali, anche se non si hanno i dati sulla condizione lavorativa preesistente degli studenti. Il recente aggiornamento ministeriale (d.m. 1835/2024) mira ad allineare gli standard qualitativi tra telematiche accreditate e le Università tradizionali, imponendo che una quota non inferiore al 20 per cento del monte ore delle lezioni si svolgano in forma sincrona, oltre a richiedere esami in presenza. L'ANVUR provvede a verificare, anche attraverso visite in loco, l'idoneità e l'organizzazione delle prove presso le sedi d'esame nell'ambito dell'accREDITamento periodico degli atenei. La soglia massima di studenti per docente è stata mantenuta superiore a quella delle Università tradizionali, non venendo ridotta rispetto alla soglia precedente, già stabilita con il d.m. 1154/2021".

Le riforme previste dal PNRR

"È in questa nuova visione della formazione terziaria, cruciale per la crescita professionale dell'individuo, per un arricchimento culturale della società e per il mutamento del modello di sviluppo del Paese, che maturano le scelte del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Un ruolo centrale lo svolgono le riforme delineate dal Piano nel contesto della linea di intervento M4C1. Primaria è la Riforma delle classi di laurea [...], il cui obiettivo è quello di aggiornare i curricula universitari, così da aumentare gli elementi di interdisciplinarietà e innovatività dei corsi di studio e ridurre i confini tra i distinti ambiti del sapere.

La Riforma mira, pertanto, a rendere meno stringenti i vincoli sui programmi di studio, consentendo l'inserimento di insegnamenti e attività ulteriori inerenti a settori disciplinari maggiormente diversificati, a rimuovere parte dei vincoli nella definizione dei crediti formativi da assegnare ai diversi ambiti disciplinari, nonché ad attuare programmi di formazione professionale, introducendo classi di laurea innovative professionalizzanti.

La liaison tra Università e mondo delle professioni viene, quindi, rafforzata con la Riforma delle lauree abilitanti per determinate professioni [...], prevedendo l'eliminazione dell'esame di Stato ai fini dell'abilitazione a talune professioni, destinata a essere conseguita già con l'esame finale del corso di studi, previa acquisizione di crediti formativi attraverso tirocini pratici.

Ad analogo obiettivo di avvicinamento dei curricula universitari alla realtà professionale mira la Riforma dei dottorati [...], tesa a rafforzare la capacità di questi ultimi di preparare gli studenti non soltanto alla carriera accademica ma anche alle principali professioni del mondo delle imprese o dell'amministrazione pubblica, con conseguenti effetti positivi di lungo termine sulla produttività del Paese.

I detti ambiziosi obiettivi non possono essere conseguiti senza la dovuta attuazione di adeguate misure di sostegno alla R&S, onde promuovere la semplificazione e la mobilità.

In tale ottica, assumono rilievo le innovazioni cui tende la Riforma 1.1 (Attuazione di misure di sostegno alla R&S per promuovere la semplificazione e la mobilità):

- adottare un approccio più sistemico alle attività di R&S attraverso un nuovo modello semplificato volto a evitare la dispersione e la frammentazione delle priorità;*
- riformare la legislazione per aumentare la mobilità di ricercatori e manager tra Università, centri di ricerca e imprese;*
- semplificare la gestione dei fondi di ricerca;*
- riformare il percorso professionale dei ricercatori per concentrarsi maggiormente sulle attività di ricerca.*



La riforma della legislazione sugli alloggi per studenti (M4C1R.1.7) con i relativi investimenti ha una dotazione finanziaria di quasi 1,2 miliardi. La riforma ha l'obiettivo di incentivare la realizzazione di nuove strutture per gli alloggi entro il 2026, prevedendo la creazione di 60.000 nuovi posti letto per studenti e favorendo l'apertura del mercato agli investitori privati e ai partenariati pubblico-privati per lo sviluppo dell'offerta residenziale universitaria. I posti letto dovranno essere assegnati prioritariamente, in base alle quote che saranno definite, agli studenti capaci e meritevoli anche se privi di mezzi, nell'ambito di quelli di cui all'art. 4, comma 1, del d.lgs. 29 marzo 2012, n. 68, sulla base delle graduatorie definite dagli enti competenti per il diritto allo studio, ove possibile, ovvero assegnati agli studenti inseriti in graduatorie di merito. Il corrispettivo del MUR è erogato ai soggetti attuatori successivamente alla messa a disposizione e assegnazione dei posti letto agli studenti ed è relativo agli oneri connessi alla gestione delle residenze universitarie per i primi 3 anni. A partire dalla medesima data e sino al mantenimento del vincolo di destinazione previsto dal MUR, il soggetto attuatore beneficia inoltre delle agevolazioni fiscali introdotte dalla riforma PNRR: la non concorrenza alla formazione del reddito ai fini IRPEF/IRES, nonché alla formazione del valore netto della produzione ai fini IRAP, del 100 per cento delle somme derivanti dal PNRR corrisposte al soggetto attuatore da parte del MUR e del 40 per cento dei redditi derivanti dalla messa a disposizione di posti letto presso alloggi o residenze per studenti universitari, a condizione che i redditi prodotti per finalità sociali dell'intervento rappresentino più della metà del reddito derivante dall'immobile; l'esenzione dall'imposta di bollo di cui al d.P.R. 26 ottobre 1972, n. 642, e dall'imposta di registro di cui al d.P.R. 26 aprile 1986, n. 131, previste una tantum in relazione agli atti stipulati in relazione alle proposte ammesse a finanziamento aventi ad oggetto gli immobili destinati ad alloggi o residenze per studenti universitari; il contributo, sotto forma di credito d'imposta, per una quota massima pari all'importo versato a titolo di IMU in relazione agli immobili, o a parte di essi, destinati ad alloggio o residenza per studenti.”

Le università devono essere pronte ad affrontare le complessità di un mondo in continua evoluzione. Qualità nella formazione, condizioni di accesso favorevoli, infrastrutture accessibili e moderne e attenzione agli strumenti della comunicazione digitale, proposte di modelli educativi innovativi, un ambiente cosmopolita e attento ai temi della sostenibilità, della diversità e dell'inclusione, oltre al focus sugli sviluppi tecnologici e sull'Intelligenza Artificiale, rappresentano elementi fondamentali per superare positivamente le attuali sfide e contribuire allo sviluppo del Paese.

I molti interventi normativi che si sono susseguiti rappresentano la cornice all'interno della quale il sistema universitario deve operare; essi stanno compiendo 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 avviene spesso a costo zero.

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 internazionalizzazione, di apertura al territorio, di efficienze e di efficacia. 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.

Le principali **criticità** ed i **rischi** (che costituiscono un vincolo o che possono influenzarne sfavorevolmente le *performance*) possono essere ricondotti agli aspetti di seguito evidenziati:

- a. le risorse pubbliche soggette a numerosi vincoli di spesa che incidono sui meccanismi di programmazione e ripartizione delle stesse alle università;
- b. l'assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati;
- c. la limitatezza degli investimenti delle aziende del territorio in ricerca e sviluppo;



- d. il rispetto dei limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento, introdotti con il d.lgs. n. 49/2012, con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;
- e. i requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi di studio, soprattutto in alcuni percorsi formativi, che possono ostacolare l'ampliamento dell'offerta formativa pur in presenza di aumenti del numero di immatricolati e aspettative di completamento di percorso formativo;
- f. la concorrenza tra le università regionali e quelle di alcune regioni limitrofe, rispetto all'attrattività per gli studenti provenienti da fuori regione e stranieri, condizionata anche dalla disponibilità di migliori collegamenti di trasporto soprattutto sull'asse ferroviario nord-sud, che può frenare il *trend* di crescita degli iscritti;
- g. le specificità del contesto produttivo locale, caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni, che riducono la propensione a domandare personale qualificato soprattutto in un periodo di crisi, e il sistema 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, anche quelli sopra citati, 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. Ad esempio:

- 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, all'internazionalizzazione;
- b. il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante misure per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del PNRR, che 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 *stakeholder*;
- c. il potenziamento del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio e la crescente autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche, della ricerca e gestionali, nonché dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei grazie ad una maggiore consapevolezza del sistema di valutazione periodica della qualità;
- d. la valutazione della qualità della ricerca (VQR), che 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;
- e. i risultati ed effetti, anche in termini di disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, dell'ultima Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria;
- f. il sistema del finanziamento statale basato sul costo standard per studente;
- g. la riorganizzazione dell'offerta formativa 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;
- h. l'introduzione di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione e valutazione



dei risultati per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse;

- i. l'incremento dell'innovazione tecnologica, che potrà semplificare le procedure amministrative;
- j. la creazione di reti con altri Atenei, che permette la condivisione di *best practices* e moltiplica le occasioni di confronto e collaborazione per affrontare le novità legislative che stanno mutando la P.A.

L'intersezione delle citate norme determinano 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 rispecchia 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, recante “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 proprio Statuto di autonomia, a seguito della cui emanazione sono stati adottati e/o aggiornati diversi regolamenti fondamentali per il corretto e trasparente funzionamento dell'Ateneo (<https://www.uniurb.it/ateneo/governance/statuto-e-regolamenti>).

Per informazioni sulle **politiche**, gli **obiettivi** e le **strategie** dell'Ateneo si rinvia ai *Piani strategici di Ateneo*, in particolare, ai fini di questa *Relazione*, quello relativo al **triennio 2021-2023** [[link](#)], adottato con D.R. n. 376/2021 del 23 luglio 2021, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 183/2021 del 20 luglio 2021 e modificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 300/2021 del 26 novembre 2021, e quello relativo al **triennio 2024-2026** [[link](#)], adottato con D.R. n. 648/2023 del 22 dicembre 2023, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione n. 371/2023 del 21 dicembre 2023 e modificato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 6/2025 del 28 gennaio 2025, i quali contengono alcuni elementi informativi per verificare il proprio **posizionamento di contesto**.³

³ Per quanto riguarda il contesto nazionale, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si confronta inoltre con i dati del sistema universitario italiano. In particolare è utile il riferimento al **Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca**, che l'ANVUR, ai sensi dell'art. 4, comma 3, del D.P.R. n. 76/2010, redige, di norma, ogni due anni (<https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2023/06/Sintesi-Rapporto-ANVUR-2023.pdf>).



Si rinvia inoltre ai Bilanci di Ateneo, pubblicati sul sito di Ateneo [[link](#)] per le informazioni di carattere economico (v. anche *infra*).

Al [link https://www.uniurb.it/studiaconnoi](https://www.uniurb.it/studiaconnoi) è possibile consultare l'**offerta formativa ed i servizi offerti agli studenti**. Al [link https://www.uniurb.it/ricerca](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](https://www.uniurb.it/terzamissione) è possibile consultare le principali **attività, i servizi e le iniziative** dell'Ateneo in tale ambito.

Informazioni sull'**articolazione degli uffici**, sulle loro **funzioni** e sulle **risorse umane assegnate** a ciascuno di essi sono consultabili al [link www.uniurb.it/ateneo/persone-e-strutture/amministrazione](http://www.uniurb.it/ateneo/persone-e-strutture/amministrazione).

Ulteriori informazioni sull'Ateneo 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 dello Statuto [[link](#)] e nei *Piani strategici* di Ateneo [[link](#)].

2.2.2 Il contesto interno

Il Bilancio consuntivo 2024 mostra numeri che rassicurano sullo stato di salute e sulle prospettive future dell'Ateneo stesso e incoraggiano a perseguire gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo con celerità e determinazione (v. *infra*). E' possibile dare impulso ai 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 della redazione del *Bilancio 2025*), nonché dare attuazione alle linee strategiche degli investimenti a carattere pluriennale, tesi a riqualificare e completare alcune strutture dell'Ateneo e a realizzarne altre nuove.

Rispetto al passato l'Ateneo ha acquistato maggiore possibilità di intervento: in tale prospettiva esso pone comunque particolare attenzione agli specifici parametri utilizzati dal MUR e dall'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 MUR basa la valutazione degli Atenei ai fini dell'attribuzione delle risorse (v. *infra*).

Per procedere efficacemente in questa direzione l'Ateneo, pur nei 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.

Per quanto riguarda il proprio posizionamento nel quadro nazionale si rinvia alle Classifiche *Censis delle Università italiane* (<https://www.censis.it/formazione>) ed ai dati e dei documenti pubblicati sul Portale dei dati dell'istruzione superiore del Ministero dell'Università e della Ricerca (<http://ustat.miur.it/>). Altro riferimento sono i risultati della *XXVII Indagine AlmaLaurea sul Profilo dei laureati e sulla condizione occupazionale dei laureati* (giugno 2025).



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 2024/2025 distinti per dipartimento e tipologia

Dipartimento	L	LMCU	LM	Totale corsi di studio
Economia, Società, Politica	3*	/	4*	7
Giurisprudenza	1*	1	/	2
Scienze biomolecolari	4	2	4	10
Scienze della Comunicazione, Studi umanistici e internazionali	2	/	2	4
Scienze pure e applicate	2	1	3*	6
Studi umanistici	3	1	5	9
Corsi interateneo	1**	/	1***	2
Totale	16	5	19	40

* di cui alcuni erogati anche in modalità e-learning, per un totale di n. 7 corsi erogati in tale modalità

** Corso Interateneo in collab. con Università Politecnica delle Marche "Green Change e Sostenibilità" - Sede di Pesaro

*** Corso Interateneo in lingua inglese in collab. con Università Politecnica delle Marche "Green Change e Sostenibilità" – Sede di Pesaro

DIDATTICA FONTE: Ateneo <i>ove non diversamente indicato dati a.a. 2024/2025</i>	N° Scuole	13
	N° master universitari di primo e secondo livello attivati (a.a. 2023/2024)	12, di cui 2 interateneo
	N° corsi di perfezionamento e formazione permanente e ricorrente attivati (a.a. 2023/2024)	9
	N° Summer / Winter School attivate (a.a. 2023/2024)	7
	N° studenti immatricolati	4.428*
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello	14.149*
	N° laureati (a. s. 2024)	2.952**
	N° laureati in corso (a.s. 2024)	1.745**
	N° laureati fuori corso (a.s. 2024)	1.207**
	Percentuale di laureate e laureati che alla domanda "Sei complessivamente soddisfatto del corso di laurea" risponde "Decisamente sì" o "Più sì che no"	Indagine Almalaurea 2024 riferita ai laureandi dell'a.s. 2023 91,7%

* dati estratti da ESSE3 il 22 aprile 2025 ** dati estratti da ESSE3 l'8 gennaio 2025

RICERCA FONTE: Ateneo <i>ove non diversamente indicato dati a.s. 2024</i>	N° dipartimenti	6
	N° centri di ricerca	10
	N° prodotti della ricerca*	994
	(Aree bibliometriche) Numero di prodotti della ricerca pubblicati su riviste con indicatore di impatto JM (SJR), entro il 25 percentile e 10 percentile (a.s. 2023)	25 percentile n. 301 10 percentile n. 160



RICERCA FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato dati a.s. 2024</i>	(Aree non bibliometriche) Numero di articoli su riviste di fascia A e scientifiche (a.s. 2023)	372
	N° pubblicazioni con coautori internazionali	219
	N° <i>Outgoing Visiting Researcher</i> (in uscita) e <i>Incoming Visiting Researcher</i> (in entrata) coinvolti/e in attività di ricerca per un periodo > a 30 giorni	12 <i>incoming</i> 10 <i>outgoing</i>
	N° corsi dottorato di ricerca	4 (XL ciclo) con 4 <i>curricula</i>
	N° dottorandi/e di ricerca**	173
	N° assegnisti/e di ricerca	128
	N° progetti di ricerca internazionali presentati	25
	N° progetti attivi nell'ambito di <i>Horizon 2020</i>	2
	N° progetti finanziati nell'ambito di <i>Horizon Europe</i>	8
	N° progetti di rilevanza internazionale attivi	12
	N° volumi in biblioteca (monografie)	724.134
	N° volumi antichi	25.000
	N° beni archivistici non a stampa	65.574
	N° periodici elettronici	124.758
	N° annate periodici cartacei	151.345
	N° banche dati	42
	Altro materiale documentario su supporto fisico non cartaceo (<i>ebook</i> , ecc.)	206.108

* dati estratti da IRIS il 21/01/2025 ** Dato estratto il 22/04/2025

SERVIZI AGLI STUDENTI FONTE: <i>Ateneo</i> <i>dati rilevati al 31 dicembre 2024</i>	Spazi complessivi mq dedicati alla didattica	15.003
	N° aule	101
	N° laboratori	20
	N° palestre	7
	N° aule informatiche	7
	N° posti lettura nelle biblioteche	575
	N° prestiti effettuati	19.163
	Mettratura totale di scaffali	18.000
	Superficie totale biblioteche	4.397

TERZA MISSIONE FONTE: <i>Ateneo</i> <i>ove non diversamente indicato dati rilevati al 31 dicembre 2024</i>	N° domande di brevetto depositate	1
	N° imprese <i>spin-off</i>	9
	N° <i>start up</i>	1
	Poli museali	4
	N° visitatori Sistema museale	25.315
	N° scavi archeologici	4
	N° beni museali catalogati	600



AMMINISTRAZIONE <i>FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2024</i>	Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti	-6,98 gg
	N° comunicati stampa	104
	N° delibere Consiglio di Amministrazione	494
	N° delibere Senato accademico	261

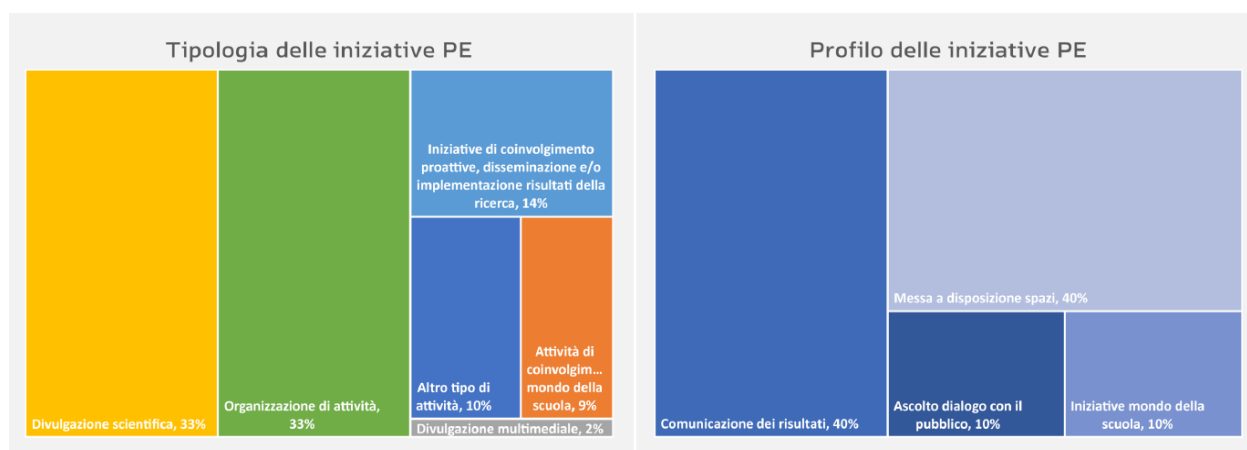
* Fonte Verbale n. 4 del 28 aprile 2025 della riunione del Collegio dei Revisori dei conti

Indicatori ministeriali 2023 (d.lgs. n. 49/2012)	
Indicatore di indebitamento	0,6%
ISEF Ateneo	1,31%
Sostenibilità della spesa per il personale	61,71%

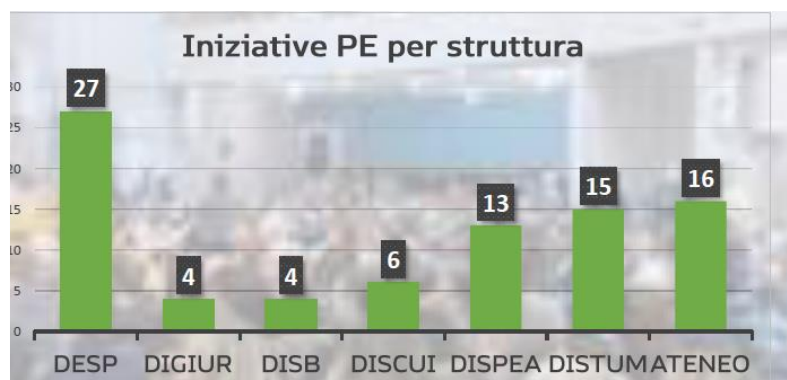
* Fonte PROPER - Ultima rilevazione disponibile: "Indicatori 2023", pubblicati nel 2024

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 2024 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 49.485.579 (-€ 2.526.274 rispetto al 2023).

85 iniziative di *Public Engagement* con 88.386 partecipanti *



* V. elenco iniziative al link <https://www.uniurb.it/terzaemissione/iniziative-di-natura-sociale-educativa-e-culturale/public-engagement>. Rilevazione alla data del 23 giugno 2025.





2.2.4 La gestione amministrativo-contabile

La gestione amministrativo-contabile dell'Ateneo si realizza mediante il bilancio unico, all'interno del quale trovano rappresentazione le attività delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio individuate nello Statuto o istituite con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico. La gestione si estrinseca attraverso centri di responsabilità: unità organizzative che utilizzano le risorse messe a loro disposizione con il bilancio unico d'Ateneo di previsione e rispondono della loro corretta gestione e del raggiungimento degli obiettivi programmati.

A norma dell'art. 22 del Regolamento d'Ateneo per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, i Centri di responsabilità collaborano con il Direttore generale alla formulazione della proposta di *budget* economico e degli investimenti, sia annuale sia triennale, nell'ambito dell'unità organizzativa di cui hanno la responsabilità e gestiscono le risorse assegnate in sede di approvazione del *budget* annuale autorizzatorio. Ai Centri di responsabilità compete altresì:

- la vigilanza sull'andamento generale della gestione economica, finanziaria e patrimoniale della propria struttura, con assunzione della relativa responsabilità;
- la programmazione di concerto con il Direttore generale, e la gestione delle risorse assegnate, sulla base di quanto previsto nelle linee per la programmazione d'Ateneo e sulla base delle necessità delle strutture;
- la gestione del ciclo attivo e passivo, nei limiti delle norme e dei regolamenti vigenti in materia, inclusa l'emissione e, laddove previsto, il visto degli ordinativi di incasso e di pagamento.

Distribuzione dei proventi operativi 2020-2024

BUDGET ECONOMICO	SALDO AL 31/12/2020	SALDO AL 31/12/2021	SALDO AL 31/12/2022	SALDO AL 31/12/2023	SALDO AL 31/12/2024
PROVENTI PROPRI	18.683.134	18.927.859	18.833.425	17.891.487	20.153.108
<i>Proventi per la didattica</i>	<i>17.348.728</i>	<i>17.074.662</i>	<i>15.548.321</i>	<i>14.561.920</i>	<i>15.413.315</i>
<i>Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico</i>	<i>429.311</i>	<i>534.418</i>	<i>701.736</i>	<i>418.483</i>	<i>395.467</i>
<i>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi</i>	<i>905.095</i>	<i>1.318.780</i>	<i>2.583.368</i>	<i>2.911.084</i>	<i>4.344.325</i>
CONTRIBUTI	54.810.570	57.597.519	63.703.597	66.578.244	65.782.968
<i>Contributi MUR e altre Amministrazioni centrali</i>	<i>54.105.085</i>	<i>56.871.429</i>	<i>62.646.125</i>	<i>65.248.299</i>	<i>64.120.627</i>
<i>Contributi Regioni e Province autonome</i>	<i>249.432</i>	<i>258.002</i>	<i>598.644</i>	<i>428.534</i>	<i>22.170</i>
<i>Contributi altre Amministrazioni locali</i>	<i>1.677</i>	<i>3.005</i>	<i>15.797</i>	<i>3.820</i>	<i>353</i>
<i>Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali</i>	<i>42.999</i>	<i>29.021</i>	<i>44.319</i>	<i>576.301</i>	<i>1.342.289</i>
<i>Contributi da Università</i>	<i>65.567</i>	<i>59.790</i>	<i>24.138</i>	<i>34.522</i>	<i>84.952</i>
<i>Contributi da altri (pubblici)</i>	<i>84.154</i>	<i>90.878</i>	<i>59.984</i>	<i>27.590</i>	<i>25.137</i>
<i>Contributi da altri (privati)</i>	<i>261.656</i>	<i>285.393</i>	<i>314.590</i>	<i>259.178</i>	<i>187.440</i>
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0	0	0	0
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0	0	0	0	0
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.620.879	3.191.969	1.725.259	3.947.007	3.082.678
VARIAZIONE RIMANENZE	0	7.096	4.804	3.350	8.418
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0	0	0	0
TOTALE PROVENTI OPERATIVI	76.114.583	79.724.442	84.267.0085	88.420.088	89.027.171



Distribuzione dei costi operativi 2020-2024

BUDGETECONOMICO	COSTI 2020	COSTI 2021	COSTI 2022	COSTI 2023	COSTI 2024
COSTI DEL PERSONALE	45.016.032	46.174.503	50.307.103	51.694.225	55.547.699
<i>Costi del personale dedicato a ricerca e alla didattica</i>	30.602.396	31.602.189	35.015.617	35.919.840	38.259.335
<i>a) docenti / ricercatori</i>	25.842.943	26.508.086	29.557.417	30.403.302	31.877.962
<i>b) collaborazioni scientifiche (collaboratori, assegnisti, ecc.)</i>	2.294.912	2.688.293	2.858.346	2.892.287	3.718.918
<i>c) docenti a contratto</i>	1.162.104	1.113.142	1.090.436	1.046.175	1.059.339
<i>d) esperti linguistici</i>	1.272.174	1.286.748	1.438.897	1.578.075	1.603.117
<i>e) altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca</i>	30.263	5.920	70.521	0	0
<i>Costi del personale dirigente e tecnico amministrativo</i>	14.413.637	14.572.315	15.291.486	15.774.385	17.288.364
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	12.168.124	12.498.355	14.785.723	16.171.608	18.921.625
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.039.590	2.223.789	2.534.863	2.778.674	4.078.216
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	691.328	2.741.200	30.444	15.464	348.585
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	706.737	934.956	1.027.675	954.370	1.170.635
COSTI OPERATIVI	60.621.812	64.572.803	68.685.808	71.614.341	80.066.760

2.2.5 Le strutture scientifico-didattiche

L'Ateneo ha proceduto anche ad una revisione delle strutture dipartimentali, articolazioni interne 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.

A seguito dell'articolato processo di riorganizzazione, l'Ateneo risulta ora strutturato in **6 Dipartimenti** al cui interno operano **13 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.



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 (DISCUI)	- Lingue e Letterature straniere - Scienze della Comunicazione
Scienze pure e applicate (DiSPeA)	- Conservazione e Restauro - Scienze geologiche e ambientali - Scienze, Tecnologie e Filosofia dell'Informazione
Studi umanistici (DISTUM)	- Scienze della Formazione - Lettere, Arti, Filosofia

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 o la Direttrice; 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 o la Direttrice 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.

2.2.6 Le caratteristiche organizzative e gestionali

In applicazione della legge n. 240/2010 ed in attuazione dello 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 modo da essere in grado di rispondere alle innovazioni imposte dall'esterno e dagli interlocutori.

La ridefinizione dell'organigramma e della conseguente micro-organizzazione, 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 diverse ulteriori revisioni degli assetti amministrativi che consentono lo svolgimento delle attività dell'Ateneo. Dall'avvio della revisione generale del modello organizzativo dell'Amministrazione centrale sono stati effettuati numerosi interventi per adeguare la struttura tecnico-amministrativa ai costanti mutamenti di contesto, fino a giungere alla ridefinizione attuata nel 2024.

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

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 progettazione degli assestamenti dell'architettura dell'organizzazione effettuata nel 2024, attraverso la strutturazione uniforme delle unità con una complessità organizzativa-gestionale simile, organizzate per processi e competenze, nonché la definizione di ruoli e responsabilità gestionali, hanno avuto come obiettivo l'ottimizzazione della struttura rispetto al modello di competenze adottato dall'Ateneo, il consolidamento delle relazioni verticali con la Direzione generale e il miglioramento delle relazioni trasversali tra le diverse unità organizzative. Il nuovo assetto organizzativo è stato realizzato secondo una logica di potenziamento delle funzioni di pianificazione e programmazione strategica, adeguando la struttura tecnico-amministrativa al fine di perseguire la funzionalità e l'efficienza gestionale delle diverse unità organizzative e realizzare un sistema integrato di qualità.

L'attuale modello organizzativo dell'Amministrazione centrale prevede le seguenti tipologie di strutture:

- Area: unità organizzativa di livello dirigenziale, dotata di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- Settori/Plessi: unità organizzative complesse presidiate da personale dell'Area delle Elevate professionalità e/o Funzionari, che sovrintendono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti di norma articolati, sulla base di competenze omogenee, in uno o più Uffici/Servizi presidiati da personale dell'Area dei Funzionari;
- Segreterie di Direzione e Uffici di *staff* al Direttore generale: unità organizzative competenti per specifici processi, presidiate da personale afferente all'Area dei Funzionari;
- Unità: strutture di supporto per specifici processi.

L'implementazione degli interventi effettuati dal 2015 è stata funzionale ad una graduale reingegnerizzazione della struttura amministrativa nel suo complesso tramite il rafforzamento della dorsale delle posizioni dirigenziali in un'ottica di flessibilità, forte coordinamento, collaborazione orizzontale, nonché semplificazione e sviluppo dei servizi. I principali interventi organizzativi effettuati nel 2024 hanno riguardato:

- ♦ la costituzione dell'Area Edilizia, Sicurezza e Sostenibilità, struttura competente per il coordinamento e lo sviluppo dei processi relativi alla gestione e alla manutenzione del patrimonio edilizio, attraverso l'articolazione in 2 Settori;



- ♦ la costituzione dell'Area Servizi istituzionali, per il supporto tecnico e amministrativo agli Organi di governo e alle strutture di Ateneo per la didattica, i servizi alle studentesse e agli studenti, la ricerca e la valorizzazione della conoscenza e lo sviluppo dei servizi bibliotecari;
- ♦ la riorganizzazione dei Plessi dipartimentali, che sono passati da tre a quattro a seguito della scissione del Plesso Economico-Umanistico (DESP-DISTUM) in due distinti Plessi: Plesso Economico (DESP) e Plesso Umanistico (DISTUM);
- ♦ la costituzione dell'Area Risorse Umane, Finanziarie e Acquisti e la ridefinizione dei Settori afferenti. Significativa è stata la riorganizzazione del Settore Acquisti, che prevede una unità organizzativa deputata alla programmazione e una all'espletamento delle procedure di gara che, oltre ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse, permette una maggiore separazione delle funzioni, fondamentale per ridurre i rischi di corruzione;
- ♦ la costituzione dell'Area ICT e Comunicazione, per la gestione coordinata dei servizi ICT, delle infrastrutture tecnologiche e della comunicazione e lo sviluppo di servizi digitali integrati;
- ♦ la costituzione, nell'ambito del Settore Biblioteche di Ateneo, dell'unità organizzativa "Servizi *Open Science* e Risorse elettroniche" per la gestione di *Urbino University Press*, delle risorse elettroniche e dei contratti trasformativi, nonché per il controllo della *Repository* istituzionale e la validazione dei prodotti della ricerca;
- ♦ la ridefinizione degli Uffici di *staff* al Direttore generale con l'afferenza dell'Ufficio Sviluppo organizzativo e la ridenominazione dell'Ufficio Controllo di gestione in Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e *Performance*, mentre le funzioni del controllo della gestione contabile sono state attribuite all'Ufficio Bilancio;

Con delibera n. 430/2024 del 29 novembre 2024, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo organigramma, in vigore dal 1° gennaio 2025. A seguito della riorganizzazione operata a fine novembre, l'assetto amministrativo prevede, oltre alla Direzione generale, con 7 uffici di *staff*, 4 Aree dirigenziali, 11 Settori e 4 Plessi, un Centro Linguistico di Ateneo ed un Centro Integrato Servizi Didattici ed *E-Learning* (v. organigramma).

L'organizzazione dei servizi amministrativi dipartimentali, afferenti all'Amministrazione centrale, prevede 4 "Plessi", secondo il concetto di strutture "*in service*" poste al servizio e al supporto dei processi e delle attività primarie di uno o più Dipartimenti: Plesso Giuridico-umanistico (struttura di servizio dei Dipartimenti di Giurisprudenza (DiGiur) e di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali (DISCUI)); Plesso Economico (struttura di servizio del Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP), Plesso Umanistico (struttura di servizio del Dipartimento di Studi umanistici (DISTUM)); Plesso Scientifico (struttura di servizio del Dipartimento di Scienze pure e applicate (DISPeA) e del Dipartimento di Scienze biomolecolari (DISB)).

All'interno di ciascun Plesso opera un/a Responsabile di Plesso, che svolge le funzioni di Segretario/a amministrativo del/dei Dipartimento/i ivi afferenti. Tale soluzione permette la continuità ed il buon andamento dell'azione amministrativa in assenza di problematiche gestionali di rilievo.

Le strutture di supporto ai servizi dipartimentali denominate "Plessi", attraverso l'organizzazione razionale ed omogenea dei processi gestiti e delle attività di competenza, dal 2024 sono articolate in 4 unità organizzative, all'interno di ciascuna delle quali sono previste unità di personale dell'Area dei Funzionari, che presidiano rispettivamente le attività contabili ed amministrative, il supporto agli organi dipartimentali, alle attività didattiche, alle attività di ricerca: Ufficio Amministrazione e supporto Organi



dipartimentali - Ufficio Contabilità e Acquisti - Ufficio di supporto alla Didattica e *Management* - Ufficio di supporto alla Ricerca e Terza missione.

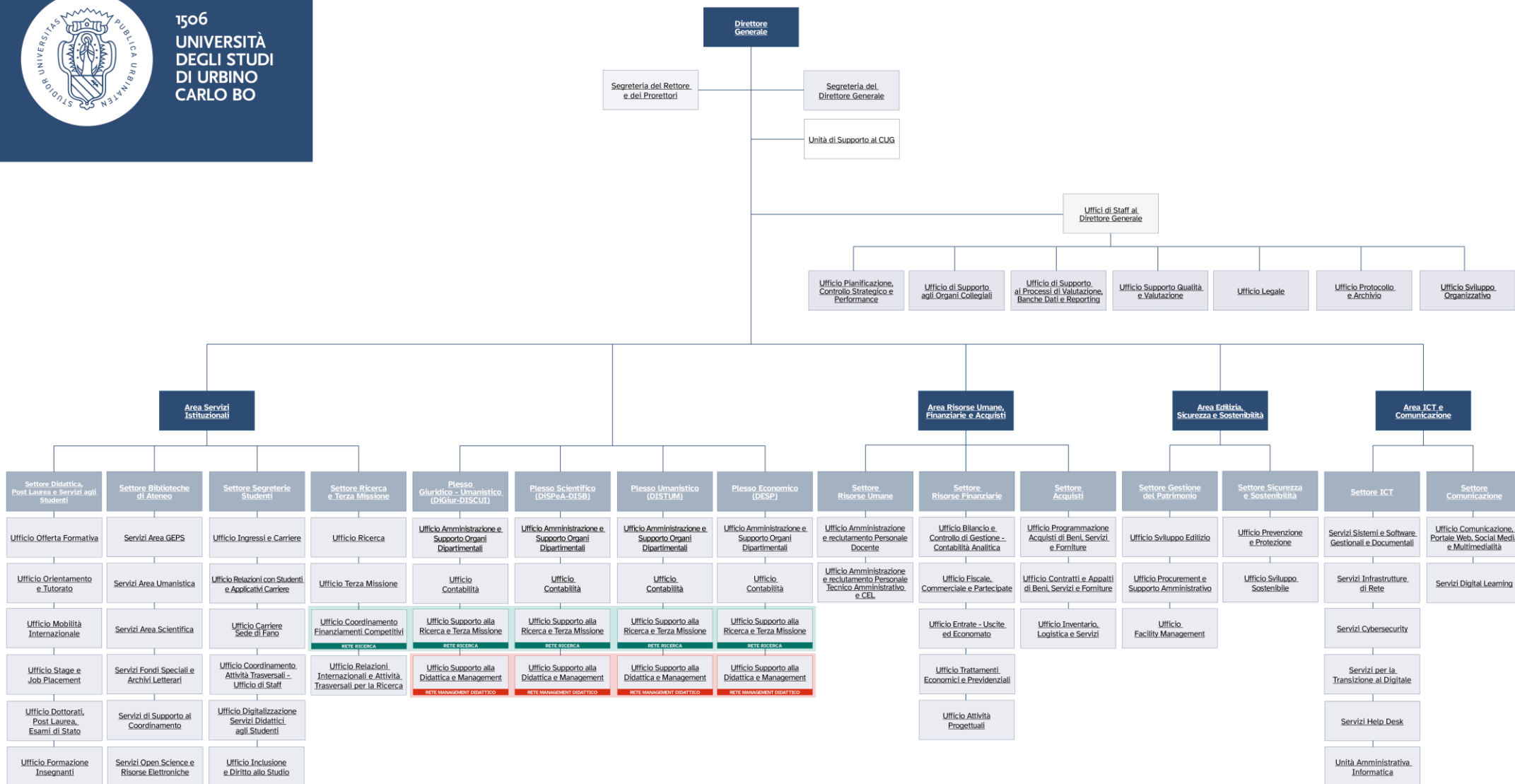
Nell'organigramma sono inoltre evidenziate due reti che attraversano e supportano i Plessi dipartimentali nelle due principali missioni:

- ♦ la Rete Ricerca, già attiva dal 2023, implementa una struttura organizzativa a matrice, i cui componenti sono coordinati dall'Ufficio Coordinamento Finanziamenti competitivi del Settore Ricerca e Terza missione ma operano funzionalmente presso i Plessi dipartimentali. Tale soluzione consente la condivisione e il raccordo di conoscenze e competenze del personale dei Dipartimenti in base alle esigenze, a partire da un concetto di mobilità e resilienza.
- ♦ la Rete *Management* didattico, quale azione programmata all'interno del *Piano strategico di Ateneo 2024-2026* per perseguire l'obiettivo strategico D.2 "Accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studi", finalizzata ad organizzare al meglio le attività e i processi di supporto all'erogazione e alla fruizione della didattica, anche attraverso il coordinamento del *Manager* didattico di Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo e di diffusione della cultura della qualità, che integri i servizi di supporto alle studentesse e agli studenti. Con nota direttoriale n. 724/2025 dell'8 gennaio 2025 è stato dato avvio alla pianificazione delle attività per l'integrazione e la formazione delle/degli addette/i al supporto al *management* didattico.

L'organigramma dell'Ateneo al 31/12/2024 risultava pertanto strutturato come segue:



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO





2.2.7 Le risorse umane

Nel corso del 2024, le assunzioni e progressioni del personale tecnico-amministrativo e dei docenti sono state guidate non solo da esigenze contingenti, ma con uno sguardo attento alla sostenibilità a lungo termine dell'Ateneo.

Per quanto riguarda i docenti, sono state definite delle linee guida per il reclutamento, che, pur in via di perfezionamento, si basano sull'individuazione delle esigenze di sostenibilità e sviluppo dell'offerta formativa, puntando sulla qualità della produzione scientifica e sulla capacità di attrarre risorse finanziarie anche attraverso la partecipazione a bandi competitivi e collaborazioni con il mondo privato.

La politica assunzionale dei docenti perseguita nel 2024 ha seguito criteri di necessità nell'utilizzo dei punti organico attribuiti dal MUR e le progressioni di carriera o l'ingresso di nuovi professori dall'esterno o di nuovi RTD hanno sempre rispettato i parametri di qualità della produzione scientifica, in modo da migliorare il posizionamento dell'Ateneo anche sul fronte dei risultati della ricerca. Le decisioni relative alle nuove entrate o progressioni di carriera dei/delle docenti sono state improntate alle esigenze di sostenibilità dell'offerta formativa e al soddisfacimento dei requisiti qualitativi e quantitativi richiesti per i corsi di laurea, avendo cura di avere come faro la quantità e la qualità della produzione scientifica e la capacità di attrarre risorse finanziarie dei/delle docenti mediante la partecipazione a bandi competitivi nazionali e internazionali e ad un sempre più intenso rapporto con i privati.

Personale docente e ricercatore al 31/12/2024

	Valori assoluti			Valori percentuali	
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Professori di ruolo di prima fascia	26	54	80	32,5	67,5
Professori di ruolo seconda fascia	87	93	180	48,33	51,67
Ricercatori di ruolo	24	17	41	58,54	41,46
Ricercatori a tempo determinato e/o RTT	34	33	67	50,75	49,25
Totale	171	197	368	46,47	53,53

Consistenza organico personale docente e ricercatore suddiviso per Dipartimento al 31/12/2024

Ruolo	DESP		DIGIUR		DISB		DISCUI		DISPEA		DISTUM		Totale
	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	
Professori di ruolo di prima fascia	14	3	6	7	11	2	6	7	10	3	7	4	80
Professori di ruolo seconda fascia	12	12	8	6	22	24	15	20	20	5	16	20	180
Ricercatori di ruolo	3	2	2	2	4	10	5	5	1	3	2	2	41
Ricercatori a tempo determinato e/o RTT	2	7	7	2	10	9	4	5	7	3	3	8	67
TOTALE	31	24	23	17	47	45	30	37	38	14	28	34	368

Relativamente al personale docente di ruolo (professori e professoresse ordinari/e e associati/e, ricercatori/trici a tempo indeterminato e a tempo determinato e/o RTT) nell'ultimo anno l'organico presenta stabilità nel numero (da 367 unità nel 2023 a 368 unità al 31/12/2024).



Nel dettaglio si riscontra tuttavia un aumento dei/delle professori/esse associati (+19), una diminuzione dei/delle ricercatori/trici a tempo determinato (-13) e, naturalmente, dei/delle ricercatori/trici a tempo indeterminato (-5). Nel corso del 2024, si registrano complessivamente tre assunzioni di docenti esterni all'Università di Urbino, tutte relative alla seconda fascia, che coinvolgono due donne e un uomo.

Il personale docente è quindi costituito per il 21,74% da docenti di prima fascia, per il 48,91% da docenti di seconda fascia e per il 29,35% da ricercatori e ricercatrici di diverso tipo.

Rispetto al 2023, il peso della prima fascia è rimasto pressoché stabile (dal 21,8% al 21,7%), quello della seconda fascia cresciuto (dal 43,9% al 48,9%), mentre quello delle ricercatrici e dei ricercatori è regredito (dal 34,3% al 29,3%). Per quanto riguarda le diverse componenti dei ricercatori e delle ricercatrici, si è naturalmente ridotto il peso della categoria a esaurimento delle/dei RU (16,5% nel 2021; 13,4% nel 2022; 12,5% nel 2023; 11,14% nel 2024), ma si è ridotto anche quello delle/degli ricercatrici e ricercatori TDA, TDB e/o TT (dal 21,79% al 18,21%).

La seconda fascia si conferma dunque quella in cui si concentra la percentuale più alta del personale docente.

Nella prima fascia, le donne rimangono 26 e gli uomini 54 come nel 2023. Nella seconda fascia, le donne sono 87 e gli uomini 93, pari rispettivamente al 48,33% e al 51,67%.

Le donne rappresentano il 53,70% delle ricercatrici/tori: sono il 58,54% tra le/gli ricercatrici/tori a tempo indeterminato, il 50,75% tra le/i RTDA, le/i RTDB e/o RTT.

Alla data del 31/12/2024 il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. dell'Ateneo è pari a 393 unità a tempo indeterminato, di cui 1 unità dirigenziale e 9 CEL, e 35 unità a tempo determinato, di cui 2 unità dirigenziali e 31 CEL.

Aree e Settori professionali	2020		2021		2022		2023		2024	
	IND.	DET	IND.	DET	IND.	DET	IND.	DET	IND.	DET
Operatori - Settore amministrativo	39	0	37	0	25	0	25	0	3	0
Operatori - Settore dei servizi generali e tecnici	44	0	44	0	38	0	39	0	33	0
Totale	83	0	81	0	63	0	64	0	36	0
Collaboratori - Settore amministrativo	120	3	122	8	146	2	151	2	173	0
Collaboratori - Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali	80	4	80	3	83	0	87	0	82	2
Collaboratori - Settore biblioteche	20	0	19	0	23	0	22	0	32	0
Totale	220	7	221	11	252	2	260	2	287	2
Funzionari - Settore amministrativo-gestionale	31	0	31	0	31	0	30	0	30	0
Funzionari - Settore scientifico-tecnologico e Settore tecnico-informatico	13	1	11	2	11	1	12	1	19	0
Funzionari - Settore biblioteche	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0
Totale	47	1	44	2	44	1	44	1	51	0
Area EP - Settore amministrativo-gestionale	3	0	3	0	3	0	6	0	6	0
Area EP - Settore tecnico-informatico	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0
Area EP - Settore biblioteche	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
Totale	6	0	6	0	6	0	9	0	9	0

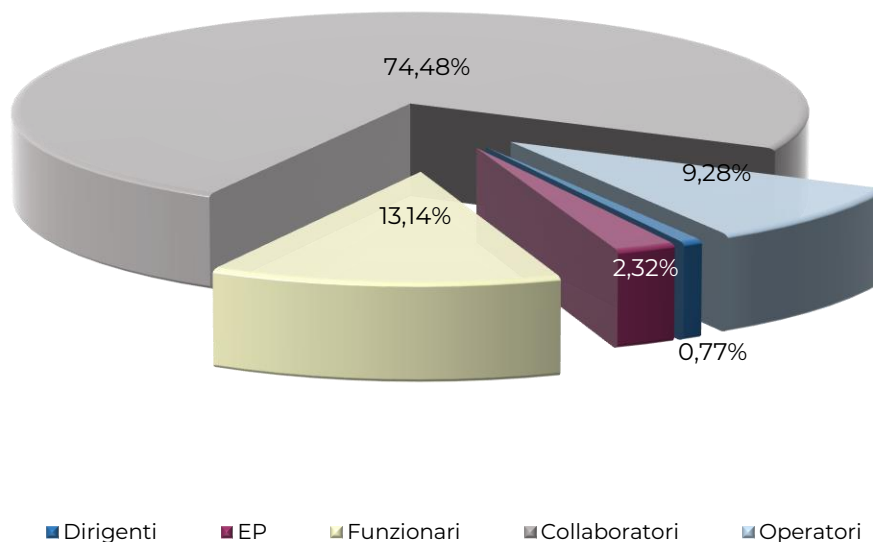


Aree e Settori professionali	2020		2021		2022		2023		2024	
	IND.	DET.	IND.	DET.	IND.	DET.	IND.	DET.	IND.	DET.
Totale PTA (*)	356	8	352	13	365	3	377	3	383	2
Dirigenti/DG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Totale PTA e Dirigenti	357	9	353	14	366	4	378	4	384	4
Personale C.E.L.	10	32	9	28	9	31	9	29	9	31
Totale PTA - Dirigenti e CEL	367	41	362	42	375	35	387	33	393	35

(*) Il dato al 31.12.2024 ricomprende il personale attualmente in comando/distacco/aspettativa presso altre amministrazioni. In particolare:
- n. 2 Area dei Funzionari, di cui: n. 1 Settore Biblioteche e n. 1 Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali
- n. 10 Area dei Collaboratori di cui: n. 2 Settore Biblioteche, n. 2 Settore Amministrativo e n. 6 Settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico e dei servizi generali
- n. 1 Area Operatori Settore amministrativo

Il personale tecnico-amministrativo è ripartito nelle diverse categorie secondo le seguenti percentuali, nelle quali si riscontra un numero stabile del personale dell'Area delle Elevate professionalità (0,77%), una diminuzione del personale dell'Area degli Operatori (da 16,75% a 9,28%), un aumento del personale dell'Area dei Collaboratori (da 68,06% a 74,48%) e dell'Area dei Funzionari (da 12,30% a 13,14%).

Ripartizione percentuale
personale tecnico-amministrativo
a tempo indeterminato e determinato - Anno 2024



Di seguito la distribuzione percentuale del personale tecnico-amministrativo nei settori professionali:

Direzione generale

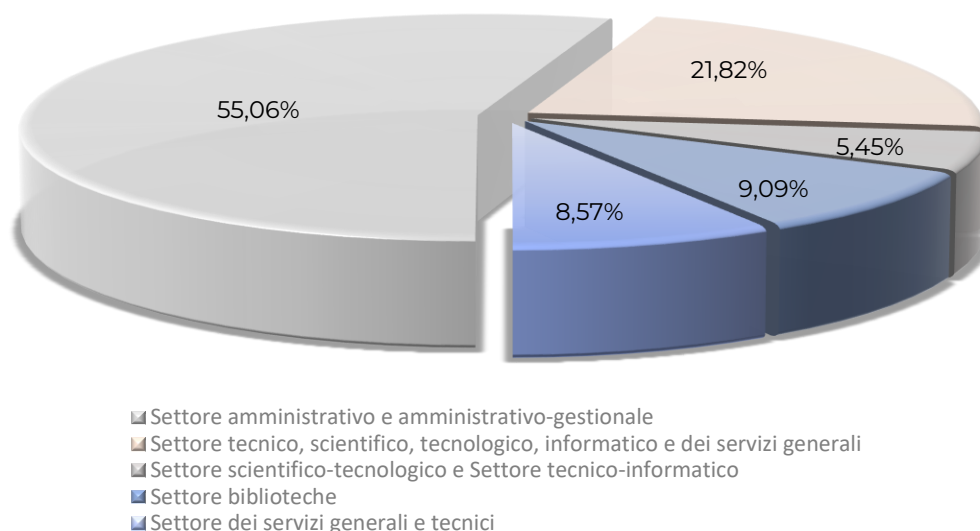
● **Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance**

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690

pianificazione.controllostrategico@uniurb.it – performance@uniurb.it - www.uniurb.it



Ripartizione percentuale nei settori professionali
del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato
Anno 2024



Nell'a.a. 2024-2025 il numero delle studentesse e degli studenti iscritti è pari a 14.149 (rilevazione dati al 22 aprile 2025) ed il personale tecnico-amministrativo in servizio al 31 dicembre 2024 (compreso il dirigente a tempo indeterminato ed i dirigenti ed il personale a tempo determinato) è di 388 unità. Il rapporto è pertanto pari a 0,027: ciò significa che per ogni 100 studenti ci sono meno di tre unità di personale tecnico-amministrativo.

Al 31 dicembre 2024 il numero di docenti e ricercatori/trici a tempo indeterminato e determinato è pari a 368 unità: ne consegue che per ciascuno di essi è presente 1 unità di personale tecnico amministrativo (rapporto 1,05).

La tabella seguente mostra la distribuzione del personale dirigente, tecnico-amministrativo e CEL nelle strutture dell'Ateneo alla data 31 dicembre 2024, a seguito della riorganizzazione della struttura amministrativa.

PERSONALE DIRIGENTE - TECNICO AMMINISTRATIVO - CEL							
STRUTTURE	Ruolo/Area						
	DIR.	EP	FUNZ.	COLL.	OPER.	CEL	TOT.
DIREZIONE GENERALE	1						1
Segreterie di Direzione				6			6
Uffici di <i>Staff</i> al Direttore generale			7	13			20
AREA RISORSE UMANE, FINANZIARIE E ACQUISTI	1						1
Settore Risorse umane			2	12			14
Settore Risorse finanziarie			2	17	2		21
Settore Acquisti			2	10	24		36
AREA EDILIZIA, SICUREZZA E SOSTENIBILITÀ	1						1
Settore Gestione del Patrimonio		1	2	9	6		18
Settore Sicurezza e Sostenibilità			2	3			5



PERSONALE DIRIGENTE - TECNICO AMMINISTRATIVO - CEL							
STRUTTURE	Ruolo/Area						
	DIR.	EP	FUNZ.	COLL.	OPER.	CEL	TOT.
AREA SERVIZI ISTITUZIONALI							0
Settore Didattica, Post Laurea e Servizi agli studenti		1	3	19			23
Settore Ricerca e Terza missione		1	2	9			12
Settore Segreterie Studenti		1	5	25	1		32
Settore Biblioteche di Ateneo		1	2	34			37
AREA ICT E COMUNICAZIONE							0
Settore ICT		1	4	10			15
Settore Comunicazione			2	7			9
PLESSO SCIENTIFICO (DiSPeA-DISB)		1	3	23	1		28
PLESSO GIURIDICO UMANISTICO (DiGiur-DISCU)		1	2	17	1		21
PLESSO UMANISTICO (DISTUM)		1	1	8			10
PLESSO ECONOMICO (DESP)			1	11			12
Dipartimento di Scienze biomolecolari (DISB)			6	38			44
Dipartimento di Scienze pure e applicate (DiSPeA)			2	14	1		17
Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi umanistici e internazionali (DISCU)							0
Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP)							0
Dipartimento di Giurisprudenza (DiGiur)				1			1
Dipartimento di Studi umanistici (DISTUM)			1				1
Centro linguistico di Ateneo (CLA)				1		40	41
Centro Integrato Servizi didattici ed <i>E-Learning</i> (CISDEL)				1			1
Istituto Superiore di Scienze religiose Italo Mancini				1			1
TOTALE	3	9	51	289	36	40	428

L'adozione e il funzionamento dell'assetto organizzativo dipendono da propedeutiche analisi dei fabbisogni in relazione ad obiettivi e a nuovi compiti, la cui realizzazione – in termini di dimensionamento dell'organico, programmazione delle assunzioni e definizione dei piani formativi – si fonda anche sulle competenze del personale. All'interno del *PLAO* l'Ateneo predispone annualmente il proprio piano triennale di programmazione del personale tecnico-amministrativo in una logica di scorrimento annuale, con l'obiettivo di pianificare e realizzare, in coerenza con l'organizzazione degli uffici, una programmatica copertura del fabbisogno nei limiti delle risorse finanziarie disponibili e delle risorse quantificate sulla base della spesa per il personale in servizio e di quelle connesse alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

La programmazione del personale tecnico-amministrativo mira soprattutto a realizzare un equilibrio tra le esigenze di potenziamento degli ambiti di sviluppo strategico dell'Ateneo e le esigenze di mantenimento di buoni livelli di servizio sulle attività ordinarie (analisi qualitativa), tenendo presenti le risorse in termini di punti organico disponibili, la composizione dell'organico e la distribuzione del personale, gli obiettivi da conseguire e i nuovi compiti da svolgere, il tasso di crescita dei volumi di attività, le posizioni organizzative vacanti, nonché le cessazioni intervenute (analisi quantitativa), facendo in modo che la pianificazione non si tratti solo di una mera sostituzione del personale che cessa dal servizio (*PLAO 2024-2026*, Sez. 3.3.3.4 e 3.3.3.6). Il naturale *turn-over* legato ai pensionamenti ha così permesso di inserire nella organizzazione figure tecnico-



amministrative che alle tradizionali competenze affiancano sempre più spesso quelle trasversali, e che affrontano i cambiamenti in atto nelle norme e nella tecnologia come un'opportunità e non una minaccia.

L'Ateneo si è impegnato negli ultimi anni in un rinnovamento della gestione delle risorse umane in chiave strategica, adottando uno strumento metodologico di progettazione e gestione adattabile alle diverse esigenze di competenze professionali, funzionale ad un'efficace programmazione delle professionalità e al perseguimento delle proprie *mission*. Vi è attenzione al dato qualitativo e alla programmazione e al reclutamento selettivo e mirato di profili specifici e figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, anche mediante l'introduzione di un diverso approccio, che mira a valorizzare e/o sviluppare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze, contribuendo a spostare l'attenzione da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali – e di quale profondità e ampiezza - siano indispensabili al loro svolgimento ottimale.

La verifica e la valutazione dell'evolversi dei flussi e delle dinamiche interne delle diverse unità organizzative, delle cessazioni e delle scoperture sono effettuate periodicamente con i Responsabili delle diverse strutture attraverso incontri con il Direttore generale. In questa fase vengono analizzati anche gli effetti che comportano i processi riorganizzativi delle singole unità organizzative e della struttura nel suo complesso, per individuare le competenze e le tipologie di profili professionali necessari a sostenere non solo l'ordinaria amministrazione ma anche lo sviluppo e il miglioramento dei servizi.

Nel corso del 2024 si sono concluse diverse procedure di reclutamento che hanno consentito di procedere all'assunzione di 33 unità di personale. La tabella che segue mostra la distribuzione del personale assunto nel 2024 nelle diverse strutture dell'Ateneo.

ASSUNZIONI 2024			
STRUTTURA	COLLABORATORI	FUNZIONARI	TOT.
Area Economico-Finanziaria	1	1	2
Area Edilizia, Sicurezza e Sostenibilità	1	2	3
Settore Didattica, Post laurea e Servizi agli studenti	1		1
Settore Biblioteche di Ateneo (SBA)	1		1
Settore ICT		2	2
Settore Ricerca e Terza missione	2	1	3
Settore Segreterie studenti	2	1	3
Uffici di Staff al Direttore generale	2	1	3
Segreterie di Direzione		1	1
Plesso Scientifico (DISPEA-DISB)	2		2
Plesso Giuridico Umanistico (DIGIUR-DISCUJ)	1		1
Plesso Economico-Umanistico (DESP-DISTUM)	1		1
Dipartimento di Scienze Biomolecolari (DISB)		1	1
Dipartimento di Pure ed Applicate (DiSPeA)			0
TOTALE	14	10	24



2.2.8 Il lavoro agile

Il *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026* prevede la verifica degli effetti del lavoro agile nell'organizzazione interna e nell'erogazione dei servizi delle diverse strutture.

Nel corso del 2024, i/le dipendenti che hanno usufruito lavoro agile risultano pari a 56, in aumento rispetto al 2023 di 5 unità (di cui 13 uomini), e rappresentano circa il 20% del totale del personale che potenzialmente può accedere a tale modalità lavorativa. Tale percentuale è stata calcolata sul personale in servizio al 31/12, al netto di quello impegnato in attività da rendere necessariamente in presenza (servizi di logistica, di biblioteca, di manutenzione e tecnici di laboratorio e di supporto alla didattica e alla ricerca).

La seguente tabella riepiloga la distribuzione dei dipendenti in lavoro agile nelle diverse unità organizzative nel triennio 2022-2024:

Struttura	2022		2023		2024	
	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
Segreterie e Uffici di <i>staff</i> al Direttore generale	1	3	1	2	1	3
Area Economico-Finanziaria	1	1	1	1		
Settore Segreterie Studenti	1	8	1	7	2	7
Settore Didattica, Post laurea e Servizi agli studenti	1	2	1	2	2	3
Settore Ricerca e Terza missione		1		2		2
Settore Biblioteche di Ateneo		3	1	6	1	6
Settore ICT			5		7	1
Settore del Personale						1
Plessi dipartimentali		18	1	18		19
Centri e Istituti	1	1	1	1		1
Totale	5	37	12	39	13	43

Gli esiti sull'annualità 2024 indicano, tra gli aspetti positivi di tale modalità lavorativa, il miglioramento della motivazione, del grado di autonomia e della produttività del personale nonché del clima organizzativo. Le principali criticità si sono rilevate negli aspetti relativi alla socializzazione, al senso di appartenenza e al confronto. I dati mostrano anche alcune difficoltà nella gestione delle tempistiche e nel monitoraggio delle attività da tenere in considerazione in fase di regolamentazione. In diverse strutture non sono state avanzate richieste di accesso a tale modalità lavorativa.

Dai risultati dell'indagine *Good Practice* non sono state rilevate ripercussioni sull'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e sui servizi erogati riconducibili alle misure organizzative relative al lavoro agile.

2.2.9 La formazione del personale tecnico-amministrativo e CEL

L'Amministrazione analizza annualmente i dati complessivi dei corsi formazione effettivamente erogati in rapporto a: personale coinvolto, numero di ore erogate, aree tematiche trattate e strutture di afferenza.



Di seguito l'andamento delle attività formative in relazione a ore di formazione erogate e costi sostenuti dall'Ateneo nel quinquennio 2020-2024.

	2020	2021	2022	2023	2024
Totale ore formazione	1.393	4.720	5.757	13.877	17.594
Totale costi formazione	18.159	34.980	58.472	50.805	99.085

Il totale dei costi comprende i costi sostenuti per i corsi obbligatori in materia di sicurezza sul lavoro individuati dall'Ufficio Prevenzione e Protezione

Come previsto dalla programmazione della formazione, i corsi sono stati erogati dando priorità alle esigenze dell'organizzazione su tematiche ritenute rilevanti al fine di raggiungere obiettivi specifici e strategici e tenendo conto del ruolo ricoperto, delle esigenze delle diverse famiglie professionali e delle necessità di aggiornamento previste da norme di legge.

L'analisi complessiva dei dati della formazione erogata nel 2024 è calcolata sul totale di n. 380 unità di personale tecnico-amministrativo che hanno prestato servizio a tempo indeterminato e determinato nel corso dell'anno. Non è stato considerato il personale cessato nei primi mesi dell'anno o assunto nell'ultimo bimestre e il personale che non ha prestato servizio per l'intero anno (in aspettativa/comando/malattia) pari a n. 19 unità.

Area	n. dipendenti
Dirigenti	3
Elevate professionalità	9
Funzionari	49
Collaboratori	283
Operatori	36

Di seguito i dati di sintesi confrontati con quelli degli anni precedenti:

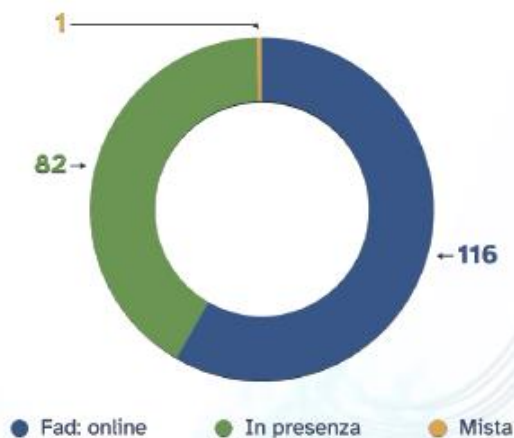
	2022	2023	2024
N. corsi erogati	112	156	199
N. ore di formazione erogate	5.757	13.877	17.594
Personale formato	263	359	377
% personale formato	64%	85%	99%
Media ore formazione (su personale formato)	22	39	46,7
Media ore formazione (su totale personale)	14	33	46,3

Il *target* di 24 ore di formazione annue previsto per il 2024 è stato raggiunto al 93% dal personale afferente all'Amministrazione centrale (294 unità su 315) e al 50% (31 su 62) dal personale afferente ai Dipartimenti.

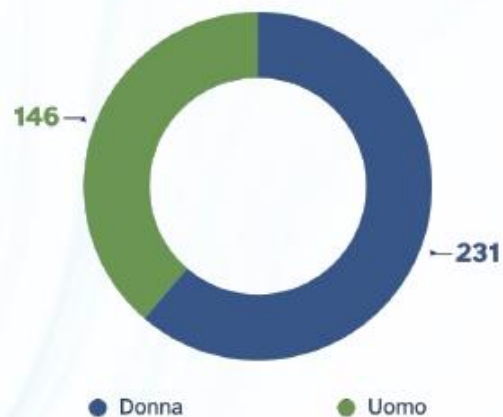
Per quanto riguarda i Collaboratori ed Esperti Linguistici 4 unità su 40 hanno partecipato alle attività formative di carattere obbligatorio e trasversale attivate dall'Ateneo, per un totale di n. 13 ore.



Modalità di erogazione dei corsi di formazione

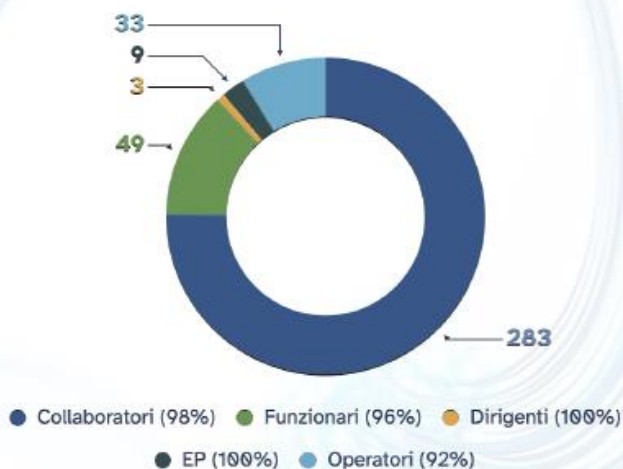


Partecipanti ai corsi in base al genere e all'età

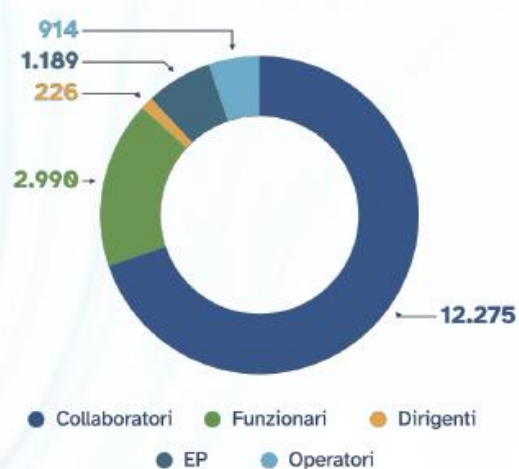


Età media:
Donna: 49 anni - Uomo: 52 anni

Partecipanti ai corsi per Area di appartenenza



N. ore di formazione per area di appartenenza



	Personale afferente			Numero partecipanti			Ore di formazione		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Competenze trasversali comunicative e relazionali	0	0	4.532	0	0	648	0	0	2
Amministrativo contabili	1.066	1.335	1.850	118	94	156	8	6	6
Competenze trasversali manageriali	734	283	1.493	35	43	128	1	3	9
Informatica e trasformazione digitale	195	1982	1.493	35	340	376	4	20	33
Normativa e procedure sugli appalti	217	262	1.473	31	46	39	1	2	2
Sicurezza sul lavoro	416	1.362	1.435	94	232	528	7	13	19
Sostenibilità	0	1.984	845	0	199	88	0	2	4
Anticorruzione e trasparenza	0	0	579	0	0	59	0	0	2
Competenze digitali per la PA - Syllabus	326	1.620	494	53	172	112	1	1	1
Formazione e inserimento del personale neoassunto	609	306	429	68	20	28	4	1	1
Giuridico-Normativa (di settore)	85	1.211	411	22	286	100	16	24	38
ICT Professional	120	338	372	20	52	55	8	18	20
Assicurazione della qualità	206	1.337	354	41	238	55	8	16	7
Organizzazione e personale	0	118	314	0	9	35	0	4	7
Tecnico scientifica	240	310	312	22	15	15	15	12	14
Sicurezza informatica	0	0	258	0	0	104	0	0	2
Esperienze formative internazionali	246	606	232	12	55	13	12	12	12
Biblioteche	227	301	150	32	61	24	6	13	9
Controllo di gestione	0	0	140	0	0	11	0	0	1
Job Shadowing	0	0	176	0	0	8	0	0	1
Gender Equality - Inclusione - Pari opportunità	127	100	97	29	4	97	2	1	1
Privacy e trattamento dei dati	57	60	63	9	20	21	1	1	1
Comunicazione	191	19	43	37	6	7	6	2	3
Analisi dell'organizzazione e dei processi	696	147	23	26	63	3	13	3	1
Lingue straniere	0	196	18	0	12	1	0	2	1
Etica e integrità	0	0	8	0	0	2	0	0	2
Totale	5.757	13.877	17.594	684	1.967	2.713	113	156	199

Direzione generale

Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance

Via Saffi, 2 – 61029 Urbino PU – Tel. +39 0722 304472 Fax +39 0722 2690

pianificazione.controllostrategico@uniurb.it – performance@uniurb.it - www.uniurb.it

Come previsto dalla programmazione della formazione, i corsi sono stati erogati dando priorità alle esigenze dell'organizzazione su tematiche ritenute rilevanti al fine di raggiungere obiettivi specifici e strategici, con particolare riferimento all'obiettivo CIO5.4 "Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro", tenendo conto del ruolo ricoperto, delle esigenze delle diverse famiglie professionali e delle necessità di aggiornamento previste da norme di legge. Si è inoltre tenuto conto degli obiettivi di sviluppo del capitale umano indicati nel PNRR e nelle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione in riferimento a: transizione digitale, ecologica e amministrativa.

I dati relativi alla rendicontazione delle attività di formazione nel triennio di riferimento mostrano un costante e considerevole aumento dei corsi attivati e delle ore complessive di formazione fruite dal personale rispetto al 2023 e agli anni precedenti. A tale risultato ha contribuito, in maniera sostanziale, la formazione sulle competenze trasversali, sia in ambito manageriale che comportamentale/relazionale.

Il Direttore generale, i dirigenti, le Elevate professionalità e i Funzionari con posizione organizzativa hanno partecipato, con diversi gradi di intensità, a percorsi su tematiche di *leadership*, comunicazione, *team building* e *decision making* in situazioni di complessità con i massimi esperti di settore. L'iniziativa *Read to Lead* ha avuto ad oggetto la tematica del cambiamento.

Un imponente progetto formativo ha invece coinvolto tutto il resto del personale in specifici percorsi sulle competenze "organizzative" e "trasversali" previste, per ciascun ruolo e famiglia professionale, dal *Dizionario delle competenze*. Nel corso dell'anno si sono conclusi 2 dei 3 moduli previsti in cui sono state affrontate le competenze dell'Area Esecutiva, inerenti all'organizzazione e all'orientamento al risultato, e dell'Area Relazionale inerenti all'efficacia relazionale e all'orientamento all'utente. Il terzo modulo del percorso relativo all'Area Cognitiva su flessibilità e *problem solving* si completerà nel primo semestre dell'anno in corso.

Ampio spazio è stato dedicato al mantenimento degli aggiornamenti giuridici, tecnici, normativi e procedurali finalizzati a sostenere la transizione amministrativa, digitale e sostenibile.

I Responsabili Unici di Progetto (RUP) e tutto il personale che a diverso titolo si occupa di acquisti e gare sono stati formati e/o aggiornati sulla normativa e sulle procedure inerenti agli appalti. I dirigenti, le Direttrici e i Direttori di Dipartimento e il personale titolare di posizione organizzativa sono stati coinvolti in un corso avanzato in materia di anticorruzione, trasparenza e comportamento etico.

A tale risultato ha contribuito inoltre la formazione sulle competenze informatiche e digitali di tutto il personale ritenute strategiche per promuovere la semplificazione e la dematerializzazione dei processi e supportare i cambiamenti organizzativi in atto. In riferimento al Progetto *Syllabus* "Competenze digitali per la PA", l'obiettivo di completare le attività di *assessment* e di avvio della formazione da parte di almeno il 55% dei propri dipendenti, con il conseguimento di almeno un livello di padronanza in almeno 8 delle 11 competenze descritte programma formativo, si è attestato al 48%.

Al fine di migliorare le capacità di gestione dei processi operativi in una logica di maggiore efficienza dei servizi erogati, attraverso le comunità di pratica esterne e i corsi organizzati con formatori qualificati a livello nazionale, sono stati erogati interventi formativi mirati ai diversi ruoli e profili professionali in riferimento alle normative di settore, con particolare riferimento alle tematiche amministrative, contabili nonché alle specifiche competenze tecniche del personale del settore Biblioteche e del Settore ICT.



Nell'ambito del Progetto UniHAMU - *Job Shadowing*, che coinvolge le Università di Abruzzo, Marche e Umbria e di cui l'Ateneo di Urbino è capofila, si sono svolti 8 percorsi di affiancamento lavorativo tramite mobilità interistituzionale (6 in uscita e 2 in entrata) tra colleghe e colleghi di uffici con competenze omologhe. Il confronto diretto su pratiche operative, l'osservazione in situazione e lo scambio metodologico sono elementi centrali di questo approccio, che si è rivelato altamente efficace nel rafforzare le competenze contestuali, il *problem solving* collaborativo e la costruzione di reti professionali solide. Il progetto è stato riconosciuto a livello nazionale con il *Premio PA a Colori – Forum PA 2024* e il *Premio per l'Innovazione delle Amministrazioni Universitarie “Clara Coviello”*, testimoniando il valore aggiunto dell'esperienza (v. anche paragrafo 4).

Per favorire il processo di miglioramento continuo delle competenze del personale tecnico-amministrativo fondato sull'analisi di procedure interne di progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative nonché per diffondere la cultura della Qualità, sono stati attivati percorsi formativi di diversa intensità a seconda del ruolo e del grado di coinvolgimento nei processi di Assicurazione della Qualità.

È proseguita l'erogazione, sulla piattaforma di *e-learning* in ambiente *Moodle*, per tutte le figure presenti nell'organizzazione e per tutto il personale neoassunto dei corsi di formazione obbligatori in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro, *privacy* e protezione dei dati personali. Come lo scorso anno la formazione in materia di sicurezza e prevenzione è stata erogata anche attraverso incontri formativi/informativi in presenza sulla base dei rischi specifici delle diverse sedi di afferenza del personale nonché attraverso la sensibilizzazione all'utilizzo del defibrillatore.

È continuata anche nel 2024 l'erogazione, nella stessa piattaforma, del corso “Che cos'è la sostenibilità”, che propone approcci utili a promuovere la cultura della sostenibilità e favorire lo sviluppo di comportamenti responsabili rispetto all'ambiente, alle persone e al territorio.

I percorsi di formazione ed inserimento del personale neoassunto, gestiti dai Responsabili delle unità organizzative coinvolte e finalizzati a fornire riferimenti utili per una percezione realistica del contesto organizzativo in cui si trovano ad operare, continuano ad essere particolarmente apprezzati.

I Collaboratori ed Esperti Linguistici sono coinvolti nei percorsi formativi obbligatori e in quelli di interesse trasversale all'organizzazione (es., Sicurezza, *Privacy*, Inclusione, Sostenibilità, ecc.).

LA FORMAZIONE PER STRUTTURA DI AFFERENZA

	Personale afferente			Numero partecipanti			Ore di formazione		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Direzioni	2	2	3	2	2	3	109	109	226
Segreterie di Direzione	10	10	10	9	10	10	97	245	323
Uffici di Staff al Direttore Generale	20	23	18	18	22	18	460	1001	1095
Unità - Area Economico Finanziaria	3	4	3	3	5	3	110	254	232
Settore Acquisti - Area Economico Finanziaria	6	6	6	5	6	6	112	265	503
Settore Risorse Economiche - Area Economico Finanziaria	12	14	14	12	14	14	380	1112	1257
Settore Servizi - Area Economico Finanziaria	38	37	34	16	27	31	176	499	1113
Settore Biblioteche di Ateneo	36	35	34	23	32	34	420	995	1435
Settore del Personale	17	17	17	12	17	17	293	669	1119
Settore Didattica, Post Laurea e Servizi agli Studenti	24	23	23	20	23	23	641	1010	1042
Settore Gestione del Patrimonio - Area Edilizia Sicurezza e Sostenibilità	11	15	18	6	11	18	88	198	784
Settore Sicurezza e Sostenibilità - Area Edilizia, Sicurezza e Sostenibilità	-	-	5	-	-	5	-	-	240
Settore ICT	15	16	16	14	15	16	439	687	1010
Settore Ricerca e Terza Missione	9	12	13	9	12	13	125	743	802
Settore Segreterie Studenti	31	32	32	28	31	32	482	1032	1109
Plesso Economico-Umanistico (DESP-DISTUM)	21	22	23	17	22	23	359	1135	1021
Plesso Giuridico-Umanistico (DIGIUR-DISCU)	17	15	18	15	15	18	333	802	893
Plesso Scientifico (DiSPeA-DiSB)	26	27	28	20	25	28	633	1314	1523
Dipartimento DISB	45	47	41	18	38	42	291	1146	1397
Dipartimento DiSPeA	16	16	15	5	14	14	37	264	297
Dipartimento DISCU	2	2	0	1	2	0	16	22	0
Dipartimento DiGiur	1	1	1	1	1	1	12	7	18
Dipartimento DISTUM	1	1	1	1	1	1	10	25	20
Istituti e Centri (CISDEL-CLA-Istituto di Scienze Religiose)	7	7	7	2	7	7	47	203	135
Centro Linguistico di Ateneo (CLA) - CEL	40	40	-	6	8	-	87	140	-
Totale	410	424	380	263	360	377	5757	13877	17594



Gradimento dei corsi di formazione erogati

L'analisi dei dati raccolti attraverso i questionari somministrati ai partecipanti ai corsi di formazione rappresenta uno strumento utile a migliorare i contenuti e i materiali di formazione e permettere di comprendere in che modo l'utente sia stato efficacemente sostenuto da tutti gli elementi (umani e tecnici) dei processi formativi.

I questionari sono stati somministrati per i corsi organizzati dall'Ateneo (con esclusione di quelli obbligatori per Legge) e da enti/società specializzate nella formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, al fine di misurare la rispondenza con gli obiettivi prefissati, verificare il grado di soddisfazione dei partecipanti e sondare la validità dell'iniziativa formativa.

Ai corsisti è stato chiesto di fornire un giudizio sulla struttura organizzativa, sui contenuti didattici, sulle conoscenze acquisite e di fare un bilancio complessivo del corso segnalando gli aspetti positivi e le criticità, gli argomenti da approfondire ed eventuali suggerimenti e indicazioni per l'articolazione di altri corsi. Di seguito gli esiti dei questionari.

GRADIMENTO PER MACRO-SEZIONI (Media delle medie)					
	Valori %				
	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
Contenuti	40%	51%	8%	1%	100%
Metodologie didattiche	41%	48%	10%	2%	100%
Modalità organizzative	37%	54%	7%	2%	100%
Docenti	58%	36%	4%	1%	100%
Risultati / Utilità	33%	51%	13%	3%	100%

Il monitoraggio annuale della formazione consente di raccogliere direttamente dai destinatari dei corsi i dati e le informazioni di tipo qualitativo, al fine di migliorare e riprogrammare la formazione degli anni successivi.

Come nello scorso anno i grafici rilevano che le iniziative formative realizzate hanno ricevuto dai partecipanti una valutazione positiva nei questionari compilati.

Gli indicatori relativi alla valutazione della preparazione dei relatori, dei contenuti e delle metodologie didattiche danno particolare riscontro della qualità delle iniziative formative realizzate, così come l'applicabilità delle tematiche dei corsi nell'ambito lavorativo è indice di adeguatezza rispetto ai fabbisogni.

Ciò dà conferma che il consolidamento del processo di programmazione contribuisce al raggiungimento dei principali obiettivi della formazione ovvero lo sviluppo di nuove competenze, con riferimento alle diverse aree professionali e ai particolari ambiti lavorativi e all'innalzamento della qualità dei servizi erogati.

Come nelle precedenti annualità le note, rilasciate dai partecipanti nello specifico campo del questionario, evidenziano giudizi positivi, apprezzamento sull'utilità dei temi trattati e forniscono suggerimenti e indicazioni in merito ad argomenti da aggiornare e approfondire di cui si è tenuto conto nella programmazione degli anni successivi. L'esigua percentuale di coloro che si dichiarano "poco" e "per niente" soddisfatti non esprime motivazioni.



Iniziativa "PA 110 e lode"

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nell'ambito della Componente 1 - Missione 1 prevede una strategia di intervento per il miglioramento in termini di efficienza e di efficacia delle amministrazioni pubbliche tramite il rafforzamento delle competenze del capitale umano delle amministrazioni stesse.

A tal fine, attraverso il protocollo d'intesa con il Ministro per la Pubblica Amministrazione, l'Ateneo ha aderito all'iniziativa "PA 110 e lode" per promuovere, favorire e incentivare, anche attraverso la riduzione degli oneri connessi, l'iscrizione dei propri dipendenti e del personale della pubblica amministrazione in genere all'istruzione terziaria: Corsi di Laurea, Corsi di Specializzazione e Master.

Di seguito i dati di sintesi relativi alle iscrizioni ai corsi attivati nel triennio 2022/2024.

Tipologia corso	Dipartimento	Corsi attivati 2022	N. iscritti 2022	Corsi attivati 2023	N. iscritti 2023	Corsi attivati 2024	N. iscritti 2024
Corsi di Laurea	DISTUM	-	-	1	1	2	4
Corsi di Laurea	DISPEA	-	-	2	0	2	2
Corsi di Laurea	DESP	8	10	8	7	8	20
Corsi di Laurea	DIGIUR	2	2	2	1	2	5
Corsi di Laurea	DISCUI	3	3	3	0	3	5
Master di 1° livello	DISCUI	2	13	1	4	1	11
Master di 1° livello	DISTUM	3	54	5	93	4	115
Master di 2° livello	DISTUM	1	22	2	44	2	43

3. Le fasi di programmazione

Come già accennato, negli ultimi anni l'Ateneo ha intrapreso un percorso di maggiore raccordo dei diversi cicli di programmazione, in particolare la *Programmazione triennale*, la programmazione strategica e il ciclo della *performance*.

Sulla base dell'analisi del contesto, gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono stati definiti nel *Piano strategico 2024-2026* di Ateneo, al quale si rinvia [[link](#)], in coerenza anche con le *Linee generali di indirizzo* del MUR. Tali obiettivi costituiscono le strategie di realizzazione della missione e di tutta l'attività dell'Ateneo in un orizzonte temporale pluriennale. Essi sono organizzati attorno alle principali funzioni dell'Ateneo, quali ricerca, didattica e terza missione, e ad alcune politiche trasversali, quali l'internazionalizzazione e i servizi, l'innovazione, la qualità del reclutamento, la valorizzazione del patrimonio immobiliare, la cultura dell'inclusione, la sostenibilità. Essi definiscono implicitamente gli indirizzi di sviluppo della struttura tecnico-gestionale in una prospettiva di medio termine nella quale sono collocati sia i piani di potenziamento e sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.

Gli obiettivi strategici che l'Ateneo si è posto per il triennio 2024-2026 sono il solco ed il quadro di riferimento necessario per orientare le azioni, finalizzate a concorrere al loro conseguimento, che ciascun Dipartimento è stato chiamato a sviluppare ed articolare secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari, seguendo la propria strategia di sviluppo, nella logica di garantire una programmazione coerente con gli obiettivi strategici e di qualità definiti a livello di Ateneo.

Dagli obiettivi strategici individuati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione discendono, a cascata, azioni specifiche tenendo anche conto del contributo delle strutture didattiche



e di ricerca previsto nei *Piani strategici dei Dipartimenti 2024-2026*. Tali obiettivi definiscono le fasi intermedie di realizzazione degli obiettivi strategici, in un orizzonte temporale annuale o infrannuale.

Il *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026* ha definito gli obiettivi gestionali propri dell'attività di supporto amministrativo e tecnico, che hanno costituito i mezzi d'attuazione degli obiettivi strategici e il contributo ed il supporto tecnico-amministrativo necessario alla realizzazione degli obiettivi delle diverse aree e al funzionamento dell'Ateneo. Essi sono gli obiettivi propri dell'attività tecnico-amministrativa di supporto alla missione dell'Ateneo, che sono stati definiti, monitorati e valutati nell'ambito del ciclo della *performance* (v. allegato 1). Il perseguimento di questi obiettivi è dipeso dall'attività del Direttore generale, dei Dirigenti e del personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità, e la valutazione del loro grado di raggiungimento comporta effetti giuridici, organizzativi ed economici.

4. I principali risultati conseguiti

Nelle attività svolte nel 2024 si sono dati, attraverso l'attuazione di una serie di interventi, segnali di sviluppo e si è dato un forte impulso strategico teso ad erogare la didattica facendo in modo da renderla sempre più aderente alle istanze provenienti dal contesto esterno; 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.

In un quadro di dati essenziali e in un'ottica di rendicontazione pubblica si illustrano i risultati più significativi che hanno contraddistinto la vita dell'Università nell'anno solare 2024 e/o accademico 2023-2024 e che sono espressione dell'impegno, della passione e del vincolo di sentimenti che lega il personale tecnico-amministrativo, i/le docenti, i collaboratori e le collaboratrici, le esperte e gli esperti linguistici all'Ateneo, rinviando ai documenti del Nucleo di Valutazione [\[link\]](#) e del Presidio della Qualità di Ateneo [\[link\]](#), nonché alle relazioni di monitoraggio intermedio del *Piano strategico di Ateneo 2024-2026*, in corso di predisposizione, e dei *Piani strategici dei Dipartimenti 2024-2026* per l'esame dei risultati finali conseguiti e per ulteriori approfondimenti.

4.1 Il Fondo di Finanziamento ordinario

Con riferimento al Fondo di Finanziamento ordinario ed agli indicatori che ne regolano la distribuzione, nel 2024 la *performance* dell'Ateneo risulta in decremento come per pressoché tutti gli Atenei italiani.

QUOTA BASE

Anno	Tot studenti per costo standard	Quota base costo standard	Peso	Quota base storica	Peso	Consolidamento scatti stipendiali ex art. 1, c. 631, L. 205/2017	Consolidamento valorizzazione PTA ex art. 1, c. 297, lett. b, L. 234/2021	Totale quota base	Totale quota base assestata
2024	11.713	€ 17.778.653	0,81%	€ 13.136.968	0,78%	€ 988.457	€ 386.510	€ 32.290.588	€ 33.712.084
2023	12.211	€ 18.670.189	0,85%	€ 15.987.490	0,80%	/	/	€ 34.657.679	€ 35.812.777
2022	12.459	€ 17.320.990	0,87%	€ 16.375.385	0,80%	/	/	€ 33.696.375	€ 34.817.946



QUOTA PREMIALE							
Anno	60% VQR	Peso	20% Politiche di reclutamento	Peso	20% qualità del sistema universitario e riduzione dei divari	Peso	Totale quota premiare
2024	€ 8.171.545	0,58%	€ 2.918.005	0,62%	€ 3.787.966	0,796%	€ 14.877.516
2023	€ 8.524.174	0,58%	€ 3.130.624	0,64%	€ 3.973.263	0,81%	€ 15.628.061
2022	€ 7.967.464	0,58%	€ 3.038.088	0,66%	€ 3.718.085	0,81%	€ 14.723.927

Perequativo			Totale base + premiare + perequativo	Piano straordinario docenti	No Tax Area*	Dottorato di ricerca
Anno	Totale	Peso				
2024	€ 895.979	0,66%	€ 48.064.083	€ 8.497.661	€ 2.534.536	€ 894.332
2023	€ 589.260	0,39%	€ 51.422.584	€ 6.383.134	€ 2.705.238	€ 895.240
2022	€ 251.964	0,17%	€ 49.989.206	€ 4.815.042	€ 2.704.367	€ 859.230

* rimborso FFO per estensione esoneri dal contributo onnicomprensivo contribuzione studentesca

4.2 Gli indicatori ex d.lgs. n. 49/2012⁴

L'andamento economico positivo si associa ad un rafforzamento finanziario-patrimoniale dell'Ateneo negli ultimi anni, come testimoniato anche dai principali indicatori, ben lontani dai limiti di criticità fissati dal MUR. 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 MUR basa la 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 che segue si osserva chiaramente il buon andamento che tutti e tre questi indicatori hanno registrato.

⁴ 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 MUR 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.



Indicatori ex d.lgs. n. 49/2012	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Indicatore di spese per personale (ISP)	64,90%	61,45%	64,69%	65,24%	64,50%	64,81%	63,45%	61,71%
Indicatore di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,23%	1,31%	1,24%	1,24%	1,25%	1,25%	1,27%	1,31%
Indice di indebitamento	2,72%	0,82%	1,45%	0,83%	1,70%	1,02%	1,51%	0,6%

Fonte: PROPER - Ultima rilevazione disponibile: "Indicatori 2023", pubblicati nel 2025

L'Ateneo intende continuare nel percorso virtuoso intrapreso attraverso un'azione di monitoraggio continuo non solo della misura degli indicatori, ma anche e soprattutto delle variabili in base alle quali sono calcolate le risorse finanziarie assegnate dal Ministero con l'FFO, in modo da accrescere ulteriormente la quota assegnata, mantenendola adeguata rispetto alla storia e alle caratteristiche dell'Ateneo.

4.3 La Programmazione triennale 2024-2026

Il D.M. n. 773 del 10 giugno 2024 ha fissato le *Linee generali di indirizzo e gli obiettivi della programmazione delle Università per il triennio 2024-2026* ai fini di incentivare la programmazione autonoma delle Università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati. La Programmazione del sistema universitario 2024-2026 è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, assicurando il progressivo miglioramento del benessere degli studenti.

Tale programmazione del sistema universitario persegue i seguenti 5 obiettivi, declinati a loro volta in azioni:

- A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B. Promuovere le reti di ricerca e valorizzare l'attrattività del Paese;
- C. Potenziare i servizi per il benessere degli studenti e per la riduzione delle disuguaglianze;
- D. Promuovere la dimensione internazionale dell'alta formazione e della ricerca;
- E. Valorizzare il personale delle università, anche attraverso la mobilità.

4.3.1 La Riduzione dei divari

Già nel D.M. 289/2021 era stato stabilito che, nell'ambito della quota premiale del Fondo di finanziamento ordinario, una quota pari al 20% fosse distribuita tra le Università tenendo conto dei risultati conseguiti, prendendo in considerazione 10 indicatori ritenuti prioritari, riportati nell'allegato 1 del suddetto decreto.

I risultati conseguiti dall'Ateneo nel 2024, misurati al termine del primo anno del triennio 2024-2026, sono i seguenti:

	Indicatori prioritari	Dato 2023	Dato 2024
Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria	a. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente	0,527	0,569
	b. Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e	0,944	0,946



	caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato		
Obiettivo B: Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	a. Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti	0,150	0,144
	b. Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	0,040	0,039
Obiettivo C: Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	a. Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio	0,932	0,917
	b. Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto	27,302	27
Obiettivo D: Essere protagonisti di una dimensione internazionale	a. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	0,017	0,018
	b. Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 6 mesi all'estero	/	0,250
Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	a. Proporzione dei professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati	0,139	0,137
	b. Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti	0,218	0,182

Per la finalità di riduzione dei divari, con D.M. 1170/2024, relativo ai criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento ordinario 2024 ed in particolare di quelli relativi al 20% della quota premiale, all'Ateneo di Urbino è stato assegnato un ammontare di € 3.787.966, pari allo 0,796% di peso medio sul sistema universitario. Alla data della presente *Relazione* non è ancora stato reso noto il valore assunto dall'indicatore medio ai fini della definizione della quota premiale nell'ambito del FFO 2025.

4.3.2 La Programmazione triennale di Ateneo 2024-2026

Le *Linee generali di indirizzo*, emanate con D.M. n. 773 del 10 giugno 2024, prevedevano che le Università statali adottassero propri programmi pluriennali in coerenza con quanto ivi previsto per la realizzazione degli obiettivi selezionati tra quelli elencati, e delle azioni ad essi collegate, per i quali l'Ateneo intendesse concorrere.

La pianificazione strategica che l'Ateneo si è dato per il triennio 2024-2026 ha messo in luce la volontà di proseguire nel miglioramento della qualità degli spazi didattici e di studio e nella cultura dell'inclusione che lo caratterizza. Coerentemente con la propria programmazione strategica e vocazione, l'Ateneo ha quindi ritenuto prioritario perseguire i seguenti obiettivi ed azioni, previsti nelle *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università 2024-2026* e indicatori per la riduzione dei divari, nelle modalità illustrate nel Programma di Ateneo, composto da due coppie di progetti predisposti in coerenza con il *Piano strategico dell'Ateneo 2024-2026*, intitolati rispettivamente *Well being*



at UNIURB: *interventi per un benessere multidimensionale e Innovare la formazione per una crescita personale e professionale di docenti e personale tecnico-amministrativo.*

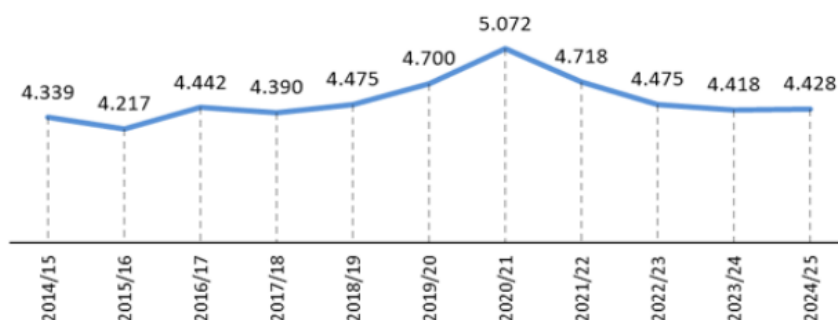
Non sono al momento noti gli esiti della valutazione, da parte della Commissione congiunta MUR/ANVUR, dei progetti presentati dall'Ateneo di Urbino né quindi delle risorse eventualmente attribuite.

4.4 L'offerta formativa e gli studenti

L'offerta formativa di Uniurb si presenta sostanzialmente stabile e si compone di 39 corsi di studio che comprendono, tra gli altri, due corsi di laurea interateneo in Ingegneria che hanno sede a Pesaro e sono stati istituiti in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, e due corsi che hanno sede a Fano: Biotecnologie ed Economia e *Management*.

Nell'anno accademico 2023/2024 è proseguito il processo di aggiornamento dei percorsi di studio introducendo elementi di miglioramento e di aggiornamento tesi a rendere l'offerta formativa sempre più aderente alle nuove istanze provenienti dal contesto economico, sociale e culturale del Paese e a livello internazionale, ad allineare i curricula alle esigenze del mercato del lavoro e formare nuove figure professionali che si prevede che emergano, migliorando nel contempo i processi decisionali interni e quelli di monitoraggio della qualità. E in quest'ottica l'Ateneo sta lavorando per arricchire la propria proposta didattica con nuovi corsi di studio di natura interdisciplinare, innovativi e con prospettive anche internazionali, uno dei quali è stato attivato per l'a.a. 2024/2025.

L'Ateneo ha registrato un buon risultato nelle immatricolazioni, che costituisce uno stimolo non indifferente per accrescere l'impegno finalizzato a proporre percorsi formativi qualificati e servizi sempre più adeguati. Il numero di immatricolati all'Università di Urbino nell'anno accademico 2024/2025 si conferma sostanzialmente stabile, attestandosi intorno ai 4.400 studenti e studentesse, dal quale ci si è discostati solo nei tre anni della crisi pandemica, con un aumento medio rispetto al trend degli ultimi dieci anni di circa 400 studenti.



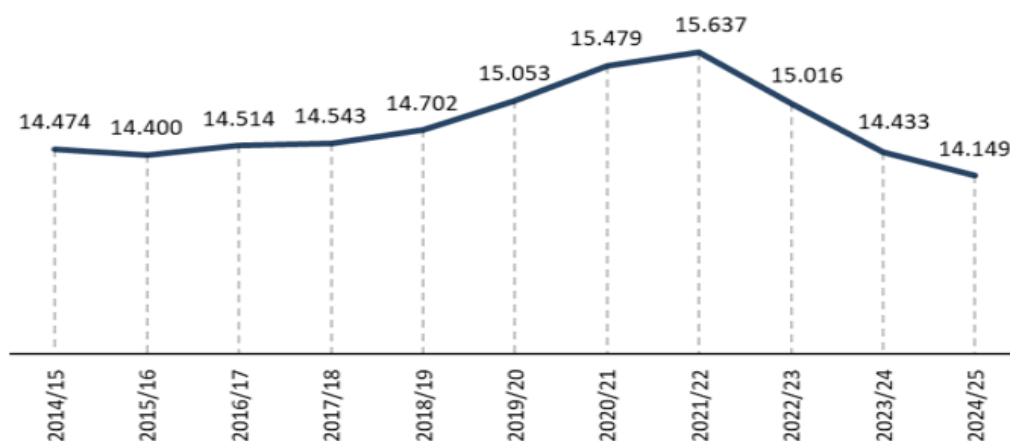
Fonte: Ateneo. Dati estratti da ESSE3 il 22 aprile 2025

L'andamento degli iscritti evidenzia invece un *trend* decrescente a partire dall'anno accademico 2021/2022. Sulle cause di questo fenomeno, da tempo, la *Governance* ha avviato analisi dettagliate per capirne i motivi e per individuare le soluzioni più efficaci ad invertirne la rotta. I motivi sono diversi:

- la conclusione dell'effetto espansivo legato al periodo pandemico;
- l'incremento del numero di laureati, che contribuisce naturalmente a ridurre il bacino complessivo degli iscritti;



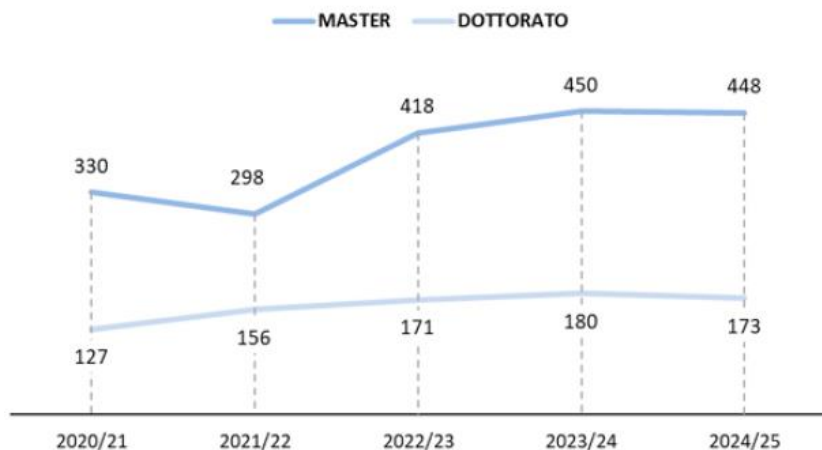
- i primi segnali di un calo demografico della popolazione in età universitaria che diventerà drammatico nei prossimi anni;
- un aumento degli abbandoni, riconducibile alle crescenti difficoltà economiche delle famiglie o personali delle studentesse e degli studenti;
- la crescente concorrenza degli atenei telematici, che offrono modelli di apprendimento più flessibili.



Fonte: Ateneo. Dati estratti da ESSE3 il 22 aprile 2025

Per quanto riguarda i laureati, gli ultimi anni hanno registrato una crescita significativa nel numero di titoli rilasciati. Nel solo anno solare 2024, l'Ateneo ha conferito 2.952 lauree in aumento rispetto alle 2.859 del 2023 e alle 2.696 del 2022.

Positivo, nel quinquennio 2020–2025, è risultato il *trend* degli iscritti ai percorsi post-laurea, confermando la crescente attrattività dell'Ateneo in questo segmento formativo, sempre più strategico anche in un'ottica di *lifelong learning*.



Fonte: Ateneo. Dati estratti da ESSE3 il 22 aprile 2025

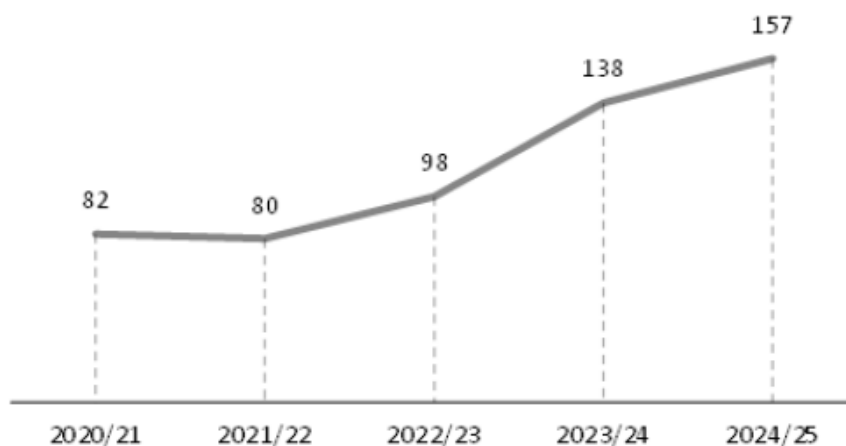


In particolare, gli iscritti ai master universitari sono passati da 330 nell'a.a. 2020-2021 a 448 nell'a.a. 2024-2025 (con un incremento complessivo di +118 unità), un valore relativamente stabile nell'ultimo triennio.

Positivo è risultato anche il numero studenti e studentesse dei corsi di Dottorato di ricerca: dai 127 iscritti dell'a.a. 2020-2021 ai 173 iscritti dell'a.a. 2024-2025. Questo risultato è stato conseguito grazie all'impegno dell'Ateneo nel finanziare un numero maggiore di borse e alla sua capacità di offrire percorsi di alta formazione che rispondono efficacemente alla domanda proveniente dal mondo accademico e da quello privato.

L'andamento degli immatricolati internazionali, ovvero degli studenti che accedono all'Ateneo con un titolo di studio conseguito all'estero, evidenzia un aumento continuo e significativo nel periodo 2020-2025.

Il numero di nuovi immatricolati internazionali è passato da 82 nell'a.a. 2020-2021 a 157 nell'a.a. 2024-2025, con un incremento di +75 unità, pari a una crescita del 91,5%, anche se il peso sul totale degli immatricolati è ancora limitato (3,5% circa).



Fonte: Ateneo. Dati estratti da ESSE3 il 22 aprile 2025

Il numero di Paesi esteri (titolo di accesso) rappresentati tra gli studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM LMCU) e di Dottorato (D) è pari a 29.

Questo *trend* è sicuramente un segnale positivo che conferma l'attrattiva internazionale dell'Università di Urbino, frutto delle politiche di internazionalizzazione implementate, di un'offerta formativa che sta progressivamente andando incontro alle esigenze di corsi in lingua inglese delle studentesse e degli studenti stranieri, e delle potenzialità ricettive che verranno ulteriormente rafforzate dalla riqualificazione, già partita, dei Collegi universitari.

Per quanto riguarda la contribuzione studentesca, è stato recepito il D.M. 1014/2021, e per l'a.a. 2024-2025 è stato confermato l'impianto contributivo già in vigore nell'anno 2023-2024. In un'ottica di inclusione e di sostegno degli studenti meritevoli, considerato il momento di particolare difficoltà economica e sociale, l'Ateneo ha deciso di confermare l'estensione della *No Tax Area*, prevista dalla Legge n. 232/2016, fino alla soglia di € 30.000,00 di ISEE. Sono stati anche confermati gli esoneri totali per studentesse e studenti rientranti nei requisiti previsti.



Nel 2024 è stato avviato un progetto sulle competenze trasversali (*soft skills*) degli studenti in forma di corsi gratuiti con rilascio di *open badge*, che andranno a completare e ad integrare le conoscenze e le competenze disciplinari, che attengono ad ambiti cognitivi, realizzativi, manageriali, relazionali e comunicativi, consentendo loro di acquisire capacità fondamentali nella vita e nel lavoro. Sono percorsi *ad hoc* orientati allo sviluppo di competenze trasversali sempre più centrali nei processi di crescita personale e professionale. Si tratta di un'iniziativa che si inserisce in una più ampia e costante riflessione sull'innovazione della didattica, che l'Ateneo vuole che sia sempre più in linea con le esigenze del mercato del lavoro, e sempre più pronta a favorire l'ingresso e la progressione delle proprie studentesse e dei propri studenti nel mondo delle professioni. Di fatto, aziende e organizzazioni attribuiscono alle *soft skills* una rilevanza sempre maggiore nelle fasi di selezione e assunzione dei candidati, soprattutto in rapporto alla capacità di *problem solving*, alla componente motivazionale, al pensiero critico, ad attitudini orientate al risultato, al cambiamento e al raggiungimento di obiettivi stabiliti. Il progetto *Open Knowledge* dell'Ateneo di Urbino nel 2024 propone un catalogo di 22 corsi, raccolti in 8 macroaree tematiche ed erogati esclusivamente in presenza o in modalità mista, dedicati alla comunità studentesca, che integrano le competenze disciplinari e specialistiche offerte dai percorsi di laurea e di alta formazione con competenze a supporto dell'autodeterminazione, con la finalità di mettere studentesse e studenti nelle condizioni di controllare con consapevolezza il proprio potenziale, le proprie scelte e azioni per abitare scenari sociali globali in costante mutazione. Al termine di ogni corso allieve e allievi ricevono un attestato digitale *Open Badge* che garantisce, secondo uno standard internazionale, le competenze acquisite.

Si segnala inoltre l'offerta di Ateneo per la formazione degli insegnanti in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale delle Marche e con le Istituzioni Scolastiche di ogni ordine e grado.

Sono stati inoltre erogati, nella piattaforma *Moodle Education*, corsi CISDEL per studenti, docenti e ricercatori, dedicati all'innovazione didattica.

Nel 2024 i sono poste in atto tutte le iniziative finalizzate all'ampliamento degli orari di apertura di biblioteche e sale studio. Per poterne verificare l'utilità ai fini di un eventuale successivo ampliamento su scala maggiore si è richiesto al Direttore generale di organizzare in via sperimentale personale e servizi in modo tale da mettere a disposizione degli studenti una delle attuali biblioteche oltre gli attuali orari di apertura.

La sede individuata per la prima sperimentazione è stata la Biblioteca di San Girolamo, in quanto dotata di un ingresso autonomo e di servizi di autoprestito e di consultazione a scaffale aperto; in tal modo gli utenti possono non soltanto usufruire degli spazi di studio, ma anche delle collezioni librarie, sia quelle cartacee esposte in biblioteca (per le quali è possibile utilizzare il sistema di prestito informatizzato, che rende l'utente autonomo anche in assenza di personale bibliotecario), sia elettroniche consultabili tramite le rete di Ateneo. Inoltre il sabato mattina è stato possibile organizzare un servizio di consultazione a San Girolamo anche del materiale librario conservato presso le Biblioteche Umanistica e Scientifica di Via Saffi 2.

Le azioni per giungere all'ampliamento degli orari di apertura sono iniziate con l'analisi dei fabbisogni sia esterni (espressi nelle indagini di *customer satisfaction*), sia interni per rimanere entro un *budget* contrassegnato tra l'altro dai limiti di spesa per i servizi, ma anche per riuscire a garantire le aperture serali rispettando i criteri di sicurezza e di una corretta organizzazione per l'utilizzo dei locali.

Tutti gli edifici dell'Ateneo chiudono alle ore 19:00; si è stabilito di estendere l'orario di apertura della Biblioteca di San Girolamo fino alle 22:00 e di aprire la sede anche il sabato fino alle ore 13:30, per un totale di 20 ore settimanali di prolungamento degli orari di fruizione della Biblioteca. A tal fine



sono state individuate due nuove unità della cooperativa di servizi di portierato, con l'adeguata formazione tecnica e in regola con le certificazioni ai fini della sicurezza.

Si è stabilito di far partire l'estensione dell'orario di apertura della Biblioteca di San Girolamo dall'autunno 2024. Il 1 ottobre 2024 è stato inaugurato il nuovo servizio con un evento che ha coinvolto la *governance* di Ateneo (Direttore generale, Prorettore vicario, Delegato Rettorale alle Biblioteche), gli studenti (interventuti numerosi) e che ha visto anche la partecipazione di una larga rappresentanza della Giunta comunale e della cittadinanza. L'evento e la comunicazione del nuovo servizio hanno avuto risonanza non solo nei canali di comunicazione istituzionale dell'Ateneo, ma anche sulla stampa locale.

Si è infine organizzato il monitoraggio della frequenza nell'orario serale: l'analisi dell'utilizzo della struttura indica che l'azione intrapresa ha registrato una buona risposta, infatti dal 22 ottobre al 17 dicembre le presenze serali dopo le ore 19:00 sono state 2.106. Un numero rilevante per i primi due mesi, considerando che l'utilizzazione del nuovo servizio ha avuto un incremento progressivo in seguito alla diffusione della notizia anche tramite i canali informali di comunicazione tra gli studenti, che ha portato nelle ultime settimane prima delle festività natalizie a registrare il picco massimo di frequenza dei locali negli orari serali.

La sperimentazione ha mostrato un'ottima accoglienza del servizio; una criticità si può rilevare nell'ultima fascia dell'orario di apertura; per una migliore fruizione anche dopo la pausa della cena potrebbe essere utile estendere l'orario fino alle 23:00. Sono giunte anche numerose richieste per l'apertura il sabato pomeriggio, confermando quanto l'estensione degli orari di apertura della Biblioteca sia un'esigenza sentita dall'intera comunità.

L'analisi dei dati relativi alla soddisfazione studentesca, con particolare riferimento agli iscritti agli anni successivi al primo, aveva evidenziato alcune criticità nella percezione dei servizi di Segreteria, che non riguardavano principalmente le attività iniziali del percorso universitario (immatricolazione, accesso ai servizi digitali, dematerializzazione), bensì quelle che emergono durante la fase di pieno svolgimento del percorso formativo. Inoltre, è emersa una sovrapposizione nella percezione degli studenti tra le attività svolte dalle Segreterie Studenti centrali e quelle erogate dalle Segreterie didattiche di Dipartimento.

Nel corso del 2024, al fine di migliorare la qualità dei servizi accademici e l'esperienza complessiva degli studenti, è stato avviato un articolato percorso di implementazione e consolidamento della rete di *management* didattico, iniziativa programmata all'interno del *Piano strategico 2024-2026* di Ateneo, finalizzata a organizzare al meglio le attività e i processi di supporto all'erogazione e alla fruizione della didattica, anche attraverso il coordinamento da parte di un *Manager* didattico di Ateneo, in un'ottica di miglioramento continuo e di diffusione della cultura della qualità, che integri efficacemente i servizi per le studentesse e gli studenti, in modo da contribuire a elevare la qualità complessiva dei servizi offerti dall'Ateneo di Urbino e migliorare l'esperienza degli studenti durante il loro percorso accademico attraverso, in particolare, le seguenti azioni:

1. Integrare la rete di *management* didattico per garantire una gestione sinergica e coerente delle attività di Segreteria Studenti, con particolare attenzione alle criticità segnalate dagli studenti degli anni successivi al primo, promuovendo attività di formazione mirata per il personale e l'utilizzo delle soluzioni tecnologiche già in uso all'Ateneo di Urbino, quali la *suite Gmail* e i prodotti Cineca (*Esse3*, *Pentabo*, *UGOV*) per ottimizzare i processi;
2. Implementare una rete coordinata centralmente per rendere più efficace la gestione dei processi legati all'esperienza universitaria del corpo studentesco. La rete ha il compito di facilitare la comunicazione tra i diversi Dipartimenti, monitorare l'andamento delle attività didattiche, promuovere la condivisione di *best practices* e garantire una gestione uniforme delle risorse. E' di



supporto alle attività di gestione dei corsi di studio e garantisce una comunicazione chiara e coordinata su tutte le attività di Segreteria;

3. Implementare un sistema di monitoraggio continuo della soddisfazione degli studenti e dei risultati dei servizi, al fine di identificare tempestivamente eventuali problemi e apportare aggiustamenti. La rete di *management* didattico parteciperà attivamente al monitoraggio, fornendo dati e *feedback* fondamentali per l'analisi e il miglioramento continuo;
4. Supportare la *governance* dei corsi di studio per garantire una partecipazione diretta del corpo studentesco nella pianificazione e valutazione delle iniziative, assicurandosi che le esigenze espresse siano adeguatamente rappresentate.

Le azioni realizzate nel 2024 si sono sviluppate lungo le seguenti direttrici operative:

- selezione di 4 nuove figure di *manager* didattico a seguito di concorso pubblico e inquadramento presso le Segreterie didattiche dei Dipartimenti, con coordinamento a livello centrale;
- avvio della rete di *management* didattico, attraverso la costituzione di un modello organizzativo volto a garantire una gestione più integrata, sinergica e coerente dei servizi di supporto alla didattica, in particolare per il sostegno alle studentesse e agli studenti nel prosieguo del loro percorso universitario;
- sviluppo di un modello coordinato di gestione dei processi, finalizzato a migliorare l'efficacia e l'uniformità dell'erogazione dei servizi legati all'esperienza universitaria. Il modello intende favorire una comunicazione più fluida tra i Dipartimenti, il monitoraggio continuo delle attività didattiche, la condivisione di buone pratiche e il supporto organizzato alle attività delle Segreterie e dei Corsi di Studio;
- rafforzamento del sistema di monitoraggio delle attività svolte e della soddisfazione degli *stakeholder*, volto a rilevare in modo sistematico il livello di qualità percepita e l'efficacia dei servizi erogati. La rete di *management* didattico viene coinvolta attivamente nella raccolta e analisi dei dati, fornendo *feedback* e osservazioni utili ai fini del miglioramento continuo;
- programmazione di incontri periodici dedicati alla valutazione dei risultati emersi e alla definizione di eventuali azioni correttive da intraprendere, anche in un'ottica di revisione dei processi e rafforzamento della qualità;
- formazione continua del personale coinvolto nella rete, attraverso l'impiego delle soluzioni tecnologiche già adottate dall'Ateneo (*Gmail Suite*, *Esse3*, *Pentaho*, *UGOV*) per ottimizzare i flussi informativi e gestionali.

4.4.1 I risultati delle indagini AlmaLaurea

Il XXVII Rapporto AlmaLaurea sul Profilo dei laureati (giugno 2025) ha coinvolto **2.940** laureati nel 2024 presso l'Università di Urbino Carlo Bo. Si tratta di **1.753** studenti di primo livello, **805** magistrali biennali e **382** a ciclo unico.

Il 46,1% dei laureati proviene da fuori regione; in particolare è il 43,3% tra i triennali e il 51,8% tra i magistrali biennali. È in possesso di un diploma di tipo liceale (classico, scientifico, linguistico, ...) il 66,6% dei laureati: il 63,2% per il primo livello e il 69,2% (67,0% nell'indagine dello scorso anno) per i magistrali biennali. Possiede un diploma tecnico il 25,2% (24,4%) dei laureati: è il 27,6% (26,4%) per il primo livello e il 23,1% (24,3%) per i magistrali biennali. La restante quota dei laureati possiede un diploma professionale o estero". "L'età media alla laurea è 26,6 (26,6) anni per il complesso dei laureati, nello specifico di 25,1 (25,1) anni per i laureati di primo livello e di 28,8 (28,9) anni per i magistrali biennali. Un dato su cui incide il ritardo nell'iscrizione al percorso universitario: non tutti i diplomati, infatti, si immatricolano subito dopo aver ottenuto il titolo di scuola secondaria superiore. Il 58,5% (59,2%) dei laureati termina l'università in corso: in particolare il 58,2% (59,2%) tra i triennali e il 57,6% (59,8%) tra i



magistrali biennali. Il voto medio di laurea è 101,4 (101,8) su 110: 99,1 (100,0) per i laureati di primo livello e 106,1 (105,8) per i magistrali biennali”.

“Il 77,7% (75,9%) dei laureati ha svolto tirocini riconosciuti dal proprio corso di studi: il 79,3% (76,7%) tra i laureati di primo livello e il 75,4% (73,2%) tra i magistrali biennali (valore, quest’ultimo, che cresce all’88,9% (88,5%) considerando anche coloro che l’hanno svolto solo nel triennio). Ha compiuto un’esperienza di studio all’estero riconosciuta dal corso di laurea (Erasmus in primo luogo) il 9,5% (8,4%) dei laureati: il 9,5% (7,7%) per i triennali e l’8,8% (8,9%) per magistrali biennali (quota, quest’ultima, che sale al 14,3% (15,9%) considerando anche coloro che le hanno compiute solo nel triennio).

“Il 90,5% (91%) dei laureati è soddisfatto del rapporto con il corpo docente e l’88,2% (87,8%) ritiene il carico di studio adeguato alla durata del corso. In merito alle infrastrutture messe a disposizione dall’Ateneo, il 76,0% (76,6%) dei laureati che le ha utilizzate considera le aule adeguate. Più in generale, il 91,7% (93,2%) dei laureati si dichiara soddisfatto dell’esperienza universitaria nel suo complesso”.

“Il 72,9% (71,4%) dei laureati sceglierebbe nuovamente lo stesso corso e lo stesso Ateneo, mentre il 5,7% (5,8%) si reinscriverebbe allo stesso Ateneo, ma cambiando corso”.

Il XXVII Rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati (giugno 2025) riporta i dati dell’indagine sulla condizione occupazionale, che ha riguardato complessivamente **4.866** laureati, che si concentrano sull’analisi delle *performance* dei laureati di primo e di secondo livello usciti nel 2023 e intervistati a un anno dal titolo e su quelle dei laureati di secondo livello usciti nel 2019 e intervistati dopo cinque anni.

L’indagine, che ha coinvolto **1.658** laureati triennali del 2023 dell’Università di Urbino Carlo Bo contattati a un anno dal titolo (nel 2024), evidenzia che, “**a un anno dal conseguimento del titolo, 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 68,7% (75,5% nell’indagine dello scorso anno), 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 14,5% (9,4%)”.

“Il 28,6% (24,8%) degli occupati può contare su un contratto alle dipendenze a tempo indeterminato, mentre il 35,4% (33,6%) su un contratto alle dipendenze a tempo determinato. L’11,2% (6%) svolge un’attività autonoma (come libero professionista, lavoratore in proprio, imprenditore, ecc.)”. Il **lavoro part-time** coinvolge complessivamente il 26,7% (31,6%) degli occupati. La retribuzione è in media di 1.305 euro (1.184 euro) mensili netti. Il 51,2% (44,1%) degli occupati considera il titolo molto efficace o efficace per il lavoro svolto. Più nel dettaglio, il 45,6% (37,2%) dichiara di utilizzare in misura elevata, nel proprio lavoro, le competenze acquisite all’università.

“Tra i 1.111 (1.134) laureati di secondo livello del 2023 intervistati a un anno dal conseguimento del titolo, il tasso di occupazione (si considerano occupati quanti sono impegnati in un’attività retribuita, di lavoro o di formazione) è pari al 77,7% (75,1%) (75,5% (74,1%) tra i magistrali biennali e 82,8% (77,0%) tra i magistrali a ciclo unico). Il tasso di disoccupazione, calcolato sulle forze di lavoro, è pari all’11,3% (12,3%) (14,0% (14,7%) tra i magistrali biennali e 5,3% (7,3%) tra i magistrali a ciclo unico). [...] La retribuzione è in media di 1.305 euro (1.287 euro) mensili netti (1.241 euro (1.240 euro) per i magistrali biennali e 1.437 euro (1.374 euro) per i magistrali a ciclo unico)”.

“Il 68,9% (71,6%) degli occupati ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro che sta svolgendo (il 57,4% (60,6%) tra i magistrali biennali e il 92,8% (92,5%) tra i magistrali a ciclo unico); inoltre, il 61,0% (60,0%) dichiara di utilizzare in misura elevata, nel proprio lavoro, le competenze acquisite durante il percorso di studi 53,0% (51,0%) tra i magistrali biennali e 77,7% (77,2%) tra i magistrali a ciclo unico)”.



“Il tasso di occupazione dei 977 (961) laureati di secondo livello del 2019 (2018), intervistati a cinque anni dal conseguimento della laurea magistrale, è pari all’89,0% (87,6%) (87,5% (86,3%) per i magistrali biennali e 92,1% (89,7%) per i magistrali a ciclo unico). Il tasso di disoccupazione è pari al 4,5% (3,6%) (5,5% (4,0%) per i magistrali biennali e 2,6% (3,0%) per i magistrali a ciclo unico). Gli occupati assunti con contratto a tempo indeterminato sono il 48,0%, mentre gli occupati con un contratto a tempo determinato sono il 22,4%. Svolge un’attività in proprio il 21,5%. Tra i magistrali biennali tali percentuali sono, rispettivamente, pari a 45,9%, 21,8% e 24,8%; tra i magistrali a ciclo unico sono pari a 52,0%, 23,7% e 15,1%. [...] Le retribuzioni arrivano in media a 1.634 euro (1.556 euro) mensili netti (1.617 (1.536) per magistrali biennali e 1.666 (1.600) per i magistrali a ciclo unico)”.

“Il 77,1% (78,8%) degli occupati ritiene la laurea conseguita molto efficace o efficace per il lavoro svolto (il 69,7% (72,6%) tra i magistrali biennali e il 91,4% (89,5%) tra i magistrali a ciclo unico); il 66,8% (65,4%) dichiara di utilizzare in misura elevata, nel proprio lavoro, le competenze acquisite all’università 59,2% (57,7%) tra i magistrali biennali e l’81,6% (79,2%) tra i magistrali a ciclo unico) [...] Il 58,5% dei laureati è inserito nel settore privato, mentre il 38,8% nel pubblico; il 2,7% lavora nel non-profit. L’ambito dei servizi assorbe l’89,9%, mentre l’industria accoglie il 9,4% degli occupati; 0,2% la quota di chi lavora nel settore dell’agricoltura”.

4.5 La ricerca

Nel corso dell’esercizio 2024, l’Università ha continuato a sostenere le attività di ricerca con risorse del Bilancio di Ateneo nella misura di € 800.000,00.

Il Bilancio 2024 registra, rispetto all’anno precedente, un incremento nella voce Proventi derivanti da ricerche con finanziamenti competitivi pari a € 1.433.241,25.

I progetti di ricerca acquisiti da bandi competitivi attivi nel 2024 sono 151, rispetto ai 140 del 2023, e sono finanziati nell’ambito dei principali programmi promossi da enti e istituzioni nazionali e internazionali.

In particolare, nel 2024 risultano attivi 86 progetti PRIN, così suddivisi:

- 1 PRIN 2017
- 8 PRIN 2020
- 57 PRIN 2022
- 20 PRIN 2022 – PNRR

Nel 2024 l’Ateneo ha ottenuto il *label* “*HR Excellence in Research*”, assegnato alle Università che intendono allinearsi ai principi della Carta e del Codice di condotta per l’assunzione dei ricercatori al fine di migliorarne le condizioni di lavoro, aumentare la visibilità internazionale dell’Ateneo e incrementare l’attrattività per talenti provenienti da altri Atenei nazionali ed esteri. Il riconoscimento della Commissione Europea rappresenta un passaggio significativo nel processo di implementazione della *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R), avviato dall’Ateneo nel 2022. Esso permetterà l’allineamento delle politiche istituzionali ai principi contenuti nella Carta e nel Codice per la crescita professionale delle ricercatrici e dei ricercatori in ogni fase della loro carriera; la garanzia di procedure di reclutamento e di valutazione eque, trasparenti e meritocratiche; la promozione delle pari opportunità e l’internazionalizzazione dell’Ateneo per lo sviluppo di reti con altre organizzazioni di ricerca; l’aumento dell’attrattività dell’Ateneo, nonché della capacità di attrarre personale di alto livello; la promozione di tutte le forme di mobilità per migliorare lo sviluppo professionale delle ricercatrici e dei ricercatori.

Tra la ricerca di qualità prodotta in Ateneo vi è, in particolare, il progetto PNRR *Vitality*. Si tratta del progetto *Innovazione, digitalizzazione e sostenibilità per l’economia diffusa dell’Italia Centrale*, presentato dall’associazione HAMU (*Hub Abruzzo Marche Umbria*), a cui aderiscono tutte le università delle tre



regioni, oltre ad altri importanti *partner*. Un ecosistema scientifico che coinvolge più di 50 docenti e si avvale di una rete che lega 9 istituzioni universitarie e 15 partner pubblici e privati, con finanziamento per lo *spoke* 8 di Uniurb di 9,5 milioni di euro. La scelta vincente di HAMU è stata quella di presentarsi uniti anche a sostegno dei propri territori di riferimento.

Nel 2024 sono proseguite le attività di ricerca, gestione amministrativa e rendicontazione collegate ai finanziamenti ricevuti negli anni precedenti nell'ambito dei fondi PNRR.

La *Relazione sulle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e della conoscenza 2024*, consultabile al link <https://www.uniurb.it/ricerca/qualita-della-ricerca/scheda-unica-annuale-e-relazioni-della-ricerca/relazione-annuale-della-ricerca> e a cui si rinvia, offre una sintesi dei principali risultati raggiunti dall'Ateneo nel corso del 2024 nella ricerca e nella valorizzazione delle conoscenze (o "Terza Missione").

4.6 La 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

Anche nel 2024 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 2024 l'Università di Urbino è stata coinvolta in numerose attività definite di "terza missione" inerenti il rapporto con le imprese, le amministrazioni, gli enti e le comunità locali. Tali attività hanno riguardato studi e ricerche, formazione alle imprese e pubbliche amministrazioni e attività di divulgazione culturale, che si è tradotta in una ricchissima varietà di convegni, seminari, dibattiti pubblici a cui i Dipartimenti, i singoli docenti ma anche il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo hanno preso parte.

L'Ateneo partecipa ai principali tavoli regionali di programmazione economica e sociale per lo sviluppo del territorio. Sostiene lo sviluppo di brevetti e *spin off*, e partecipa attivamente a tutti i *cluster* regionali, da *Explore Aerospazio* ad *Agrifood*. E sta tracciando percorsi congiunti con una pluralità di attori. In tema di trasferimento tecnologico, si evidenzia *CTE Square*, Casa delle Tecnologie emergenti, un *hub*, compreso tra le iniziative di Pesaro Capitale italiana della cultura 2024, a supporto di progetti di ricerca e sperimentazione ideati per trasferire *know-how* tecnologico verso le piccole e medie imprese.

Oltre alle iniziative di *Public Engagement* già citate, hanno continuato le proprie attività il Sistema Museale d'Ateneo e il *Contamination Lab* per l'avvio all'imprenditorialità degli studenti (*UniurbLab*).

Nel 2024 l'Università di Urbino ha partecipato a *SHARPER*, acronimo di *Sharing Researchers' Passion for Education and Rights*, il progetto italiano di divulgazione scientifica supportato dalla Commissione Europea che ha come obiettivo la realizzazione della Notte Europea dei Ricercatori nel 2024 e nel 2025. La Notte Europea dei Ricercatori organizzata dall'Ateneo di Urbino ha aperto le porte dei laboratori di ricerca di Urbino e Fano alla cittadinanza, con 71 eventi in programma. Attraverso la voce e l'entusiasmo delle proprie ricercatrici e dei propri ricercatori l'Ateneo ha raccontato la scienza a un pubblico di non addetti ai lavori, descrivendo i processi, gli esiti e gli impatti degli studi che vi si conducono. I laboratori e gli *stand* hanno registrato in entrambe le città una grande affluenza di



pubblico, un pubblico curioso e attento alla descrizione di fatti complessi eppure comprensibili, che ogni giorno studiosi e studiosi della Carlo Bo indagano con passione. A Urbino, il numero massimo di visitatori previsto per ogni *location* (1.759 partecipanti) è stato ampiamente raggiunto. E l'evento ha portato in città oltre 3.000 visitatori. Chi non ha partecipato in presenza ha seguito la diretta *streaming*, che ha totalizzato oltre 400 visualizzazioni (v. anche video sul canale *YouTube* [link]).

L'Ateneo crede fermamente, infatti, che una divulgazione scientifica e culturale di qualità possa sollecitare l'interesse dei giovani, stimolare il loro spirito critico e, più in generale, rendere i cittadini consapevoli delle sfide che insieme si possono affrontare. La significativa partecipazione e l'entusiasmo percepito dimostra quanto sia importante procedere lungo questa strada.

La prima *SHARPER night* dell'Ateneo è stata un'esperienza entusiasmante anche per il coinvolgimento attivo di tutte le persone dell'Ateneo, ricercatrici e ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti, che sono state tutte protagoniste e tutte fondamentali per il successo di un grande evento collettivo. Quello che la cittadinanza e i visitatori hanno potuto percepire non è stata solo la qualità e la varietà della ricerca, ma anche la passione delle persone, la loro capacità di fare squadra, il senso di appartenenza all'Ateneo e l'apertura al dialogo.

Nel 2024 ha continuato la sua intensa attività l'Associazione *Alumni Uniurb*, che si propone come una forza positiva della società capace di mobilitare le energie migliori delle persone cresciute professionalmente e culturalmente all'interno dell'Ateneo. Essa intende realizzare una comunità che contribuisca, attraverso progetti, attività, studi e scambi, allo sviluppo e valorizzazione dell'Istituzione, degli studenti e della società civile. Questa *community* conta oltre 3.607 registrazioni, accoglie laureate e laureati con carriere professionali anche internazionali e ha un Consiglio direttivo ed esecutivo che programma e realizza numerosi progetti ed eventi. Essa favorisce lo sviluppo dei rapporti culturali e professionali tra gli associati valorizzando il *brand* Uniurb mediante attività di promozione/organizzazione di eventi di respiro nazionale/internazionale che rispecchiano i valori caratterizzanti l'Ateneo, accompagnando i neolaureati nel percorso di inserimento nel mondo del lavoro mediante attività di supporto, di orientamento professionale e di *mentoring*; offrendo uno spazio virtuale dove gli *Alumni* possono incontrarsi fra di loro e dialogare con gli attori del mondo del lavoro; promuovere il senso di appartenenza alla comunità di coloro che hanno studiato presso l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

L'Ateneo investe in attività di formazione e orientamento in uscita coordinando circa 4.000 tirocini l'anno e, circostanza pressoché unica nel panorama nazionale, organizzando due eventi annuali del *Career Day*. Strutturate nell'arco di più settimane, le iniziative di *recruiting* hanno offerto, nel 2024, cicli di seminari, *workshop*, laboratori, presentazioni aziendali in collaborazione con professionisti esperti in materia di ricerca del lavoro, e favorito l'incontro tra laureandi, laureati e le oltre 100 aziende partecipanti.

Il Centro Teatrale Universitario Cesare Questa ha gestito la produzione di numerosi progetti tra i quali, ad esempio, il Festival Urbino Teatro Urbano, oltre a percorsi di alta formazione professionale.

E' proseguito l'intenso impegno dell'Ateneo per la tutela del diritto allo studio delle persone detenute nella Casa di Reclusione di Fossombrone. L'Ateneo ha istituito il Polo Universitario Penitenziario nel 2015 e reso operativo nel 2016. Nel 2021 l'Ateneo ha rinnovato il protocollo d'intesa con i propri partner: il Provveditorato dell'Amministrazione Penitenziaria di Emilia-Romagna e Marche e il Garante Regionale dei Diritti della Persona, dando seguito a un'esperienza di grande soddisfazione non solo per gli allievi che studiano, ma anche per i docenti che li accompagnano al traguardo della laurea. Dal 2016 al 2024, sono stati circa 500 gli esami sostenuti. Nell'a.a. 2023-2024 8 persone hanno acquisito la laurea di primo o secondo livello. Nel 2024 gli studenti sono stati 31, di cui



29 interni al carcere e 2 in regime di libertà, iscritti a 7 corsi di laurea triennale (Scienze umanistiche, discipline letterarie, artistiche e filosofiche, Informazione, Media, Pubblicità, Scienze giuridiche per la consulenza del lavoro e la sicurezza pubblica e privata, Scienze e Tecniche psicologiche, Sociologia e Servizio sociale, Scienze politiche, economiche e del Governo) e a 2 corsi di laurea magistrale (Storia dell'Arte e Psicologia clinica).

La *Relazione sulle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e della conoscenza 2024*, consultabile al link <https://www.uniurb.it/ricerca/qualita-della-ricerca/scheda-unica-annuale-e-relazioni-della-ricerca/relazione-annuale-della-ricerca> e a cui si rinvia, offre una sintesi dei principali risultati raggiunti dall'Ateneo nel corso del 2024 nella ricerca e nella valorizzazione delle conoscenze (o "Terza missione").

4.7 La tempestività dei pagamenti

E' stato garantito il rispetto dei tempi di pagamento come previsto dalle vigenti disposizioni (L. 30 dicembre 2018 n. 145, Legge 21 aprile 2023, n. 41 - Circolare n.1 MEF-RGS prot. 2449 del 03/01/2024), calcolato, come previsto dall'art. 9, commi da 3 a 5, del D.P.C.M. 22/9/2014, 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 o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi nel periodo di riferimento. Si tratta pertanto di un indicatore definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo totale delle fatture.

L'obiettivo, assegnato al Direttore generale e al personale dirigente, prevedeva di rispettare quanto previsto all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, elaborato mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'art. 7, comma 1, del decreto-legge 8 aprile 2013, n. 35, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 giugno 2013, n. 64, e calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno 2024.

Il flusso documentale relativo alla fatturazione dell'Ateneo prevede l'inserimento del documento da parte del fornitore in piattaforma SDI (Snodo documentale informatico). Una volta inserito, il documento viene trasmesso automaticamente all'Agenzia delle Entrate, alla PCC/RGS (Piattaforma Certificazione Crediti Ragioneria Generale dello Stato) e all'ente debitore (Ateneo).

Alla luce di quanto sopra, in un'ottica di miglioramento continuo delle azioni che influiscono sulla corretta determinazione dell'Indicatore di Tempestività, è stata rafforzata la formazione del personale che gestisce la fatturazione passiva sul rispetto della scadenza di pagamento indicata nella fattura di acquisto e, nell'eventualità che ci siano fattori esterni di impossibilità in tal senso, sulla messa in "sospensione" del pagamento, sia per motivi riguardanti adempimenti normativi, sia ai fini della contestazione e/o della verifica di conformità. I vari uffici ricevitori la fatturazione passiva, in caso di utilizzo della "sospensione", devono comunicare tempestivamente i dati agli all'Ufficio Entrate e Uscite preposto ad operare nel sito della PCC/RGS per registrare l'operazione e per tenere sotto controllo l'andamento del parametro. Una gestione corretta della documentazione passiva da parte dei diversi soggetti coinvolti riesce così a determinare un eventuale ritardo nei pagamenti solo in presenza di cause specifiche oggettive e comunque non dipendenti da trascuratezza e negligenza.

Altro intervento realizzato per ottemperare al rispetto dei tempi di pagamento previsti è stato l'istituzione della redazione del certificato di regolare esecuzione che deve essere inviato contemporaneamente all'impresa ed all'Area Risorse umane, Finanziaria e Acquisti dell'Ateneo prima dell'emissione della fattura in modo da eliminare i tempi di verifica della legittimità del pagamento.



Il Collegio dei Revisori dei conti ha verificato il rispetto dei tempi di pagamento, evidenziando che l'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lett. b) e 861 della legge 145/2018 elaborato dalla piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni di cui all'art. 7, comma 1, del D.L. 35/2013 convertito con L. 64/2013, cui è correlato l'accertamento del conseguimento dell'obiettivo annuale, ha espresso il valore di **-6,98 giorni**.

4.8 Le misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030*)

Gli obiettivi strategici e specifici dell'Ateneo sono orientati ad incrementare i valori della *mission* dell'Ateneo, guardando con sempre rinnovata attenzione agli *stakeholder* ed alla collettività nel suo insieme, anche per dare nuovo slancio alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030) che motivano scelte ed azioni dell'Ateneo. In tale cornice molteplici sono state le iniziative progettate e realizzate e l'Ateneo ha lavorato alacremente per orientare verso la sostenibilità tutte le *mission* di Ateneo, tutte le procedure, tutti i comportamenti, in modo da adottare un insieme articolato di innovazioni per radicalizzare l'impegno dell'impegno, che è prima di tutto morale, verso le generazioni future – e non solo. Al tema della sostenibilità è stata data concretezza attraverso azioni mirate e misurate per la diffusione della cultura e delle buone pratiche all'interno e all'esterno dell'Ateneo, con la finalità di incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni finalizzate al raggiungimento dei 17 *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

Continua, anche, moltiplicandosi, l'impegno dell'Ateneo di Urbino sul fronte della sostenibilità. E' stato portato a termine un insieme articolato di azioni puntuali volte al risparmio delle risorse naturali e al contenimento delle emissioni di gas serra. L'elenco degli interventi è ampio e procede in varie direzioni.

In questo ambito l'impegno dell'Ateneo ha riguardato, accanto al *Bilancio di genere 2023* [[link](#)], lo svolgimento di analisi conoscitive, come il primo inventario delle emissioni, finalizzate all'adesione a *Greenmetric* e alla definizione delle prime edizioni del *Bilancio* e del *Piano di sostenibilità*.

Specialmente forte è la volontà di promuovere una cultura di pace, orientata alla tutela dei diritti, all'accoglienza e contrasto delle disuguaglianze e delle povertà.

L'Ateneo ha intrapreso un percorso di promozione dell'impiego ecologicamente sostenibile delle risorse costituendo, nel 2020, il Prorettorato alla Sostenibilità e valorizzazione delle differenze e, nel 2022, l'Ufficio Sostenibilità (dal 2024 Ufficio Sviluppo Sostenibile). Per la prima volta, obiettivi, azioni e indicatori di monitoraggio di sostenibilità sono stati integrati nel *Piano strategico di Ateneo 2024-2026*.

L'Ateneo si è altresì attivato per la riduzione della plastica. Assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, *energy manager* e *mobility manager*), per agevolare il trasporto sostenibile e per implementare altre strategie.

L'impegno su queste tematiche è rafforzato dai Corsi di laurea interateneo ("*Green Industrial Engineering*" e "Ingegneria per la Sostenibilità Industriale"), dal Corso MOOC "Lezione zero: Che cos'è la sostenibilità?", da eventi come "Uniurb sostenibile legge", "*Green Circle*" e "Cammino del Duca", dalla stipula di convenzioni con gli *stakeholder* (Club Alpino Italiano, Cooperativa Sociale Contatto, Centro Servizi Volontariato Marche, Organizzazione *Plastic free*, Comune di Pesaro), dalla promozione di analisi, come l'inventario delle emissioni di gas serra, questionari sulle conoscenze alimentari e la mobilità, per definire e monitorare le politiche di sostenibilità, in vista della stesura di *Piano Spostamenti Casa-Lavoro*, Bilancio e Piano di Sostenibilità, secondo le indicazioni RUS e della classifica *GreenMetric* dove l'Ateneo ha raggiunto nel 2025 il 22° posto in Italia e la 414° posizione al mondo su 1.477 partecipanti.



La riduzione delle emissioni di gas climalteranti è perseguito attraverso: la realizzazione di interventi di recupero di edifici storici o di nuova costruzione, con particolare attenzione all'ottimizzazione energetica dall'Area Edilizia Sicurezza e Sostenibilità; l'acquisto di veicoli a basse emissioni e di energia ottenuta al 100% da fonti rinnovabili; la realizzazione di nuove isole ecologiche; progetti innovativi come "Ciclo sostenibile"; l'adesione a campagne nazionali ("M'illumino di meno", "*Climbing for Climate*").

4.9 Lo sviluppo edilizio e logistico

Dal *Piano strategico di Ateneo 2024-2026* (obiettivi R.2, TM.5, CIO.2, CIO.3, CIO.5 e CIO.6) si rileva chiaramente come l'attività legata alla costruzione e gestione degli spazi abbia enorme rilevanza per la vita dell'Ateneo, che fa della qualità degli spazi uno dei suoi maggiori punti di forza. Complessivamente, le spese per investimenti evidenziano un *trend* crescente, coerente con la strategia di sviluppo infrastrutturale dell'Ateneo.

L'Ateneo, convinto che l'obiettivo di accrescere l'attrattività dell'Ateneo, sia nei confronti di studentesse e studenti, sia dei docenti, debba essere perseguito con un miglioramento continuo della qualità degli ambienti di studio e di lavoro, oltre che di tutti i servizi offerti, nel 2024 ha proseguito l'intensa politica di investimenti strategici intrapresa negli scorsi anni nel settore edilizio, continuando a concentrarsi sulla riqualificazione del patrimonio immobiliare e sull'ampliamento degli spazi per la didattica e la ricerca (quali, ad esempio, l'acquisizione di nuove aree per le attività didattiche, la nuova sede di Scienze Motorie, il completamento del complesso di San Girolamo, la ristrutturazione del Campus scientifico "E. Mattei", la riqualificazione e gli interventi di messa a norma dei Collegi, la realizzazione di nuove aule e alloggi nella zona Petriccio, gli interventi di rifacimento della pavimentazione e restauro degli arredi presso l'Aula Magna di Palazzo Volponi), confermando la scelta strategica di concentrare fisicamente l'ambito della didattica, dei servizi agli utenti e dell'amministrazione nell'area urbana e di concentrare la ricerca fuori dalle mura cittadine.

Nel 2024, nella consapevolezza dell'importanza e strategicità dello sviluppo edilizio, è stata costituita l'Area Edilizia Sicurezza e Sostenibilità con l'obiettivo, tra gli altri, di programmare, progettare, eseguire e presidiare gli interventi edilizi del *Piano edilizio*. Il punto di forza dell'Area Edilizia Sicurezza e Sostenibilità nella gestione dei servizi manutentivi è la presenza di un Ufficio *Facility Management*, dotato di una squadra operativa di undici manutentori composta nello specifico da tre elettricisti, tre idraulici e cinque tra muratori e manovali, che operano separatamente o in sinergia tra loro attraverso una gestione in amministrazione diretta della manutenzione ordinaria. Tale organizzazione comporta enormi vantaggi in termini di sicurezza, rapidità e flessibilità di intervento. I servizi manutentivi degli impianti di climatizzazione, che comportano l'impegno del terzo responsabile, sono affidati tramite un contratto FM4 acquisito su centrale di committenza. Servizi manutentivi specialistici come presidi antincendio e ascensori sono anch'essi acquisiti tramite contratti in affidamento diretto, dato l'importo pluriennale sottosoglia.

Il sistema di gestione degli interventi manutentivi in amministrazione diretta, essendo manutenzione a chiamata, avviene tramite la rete dei Referenti di struttura che segnalano le esigenze manifestatesi nei vari plessi all'Ufficio Logistica che smista poi la richiesta al *Facility Management*. La manutenzione programmata prevista nei contratti di servizi manutentivi è svolta secondo gli accordi contrattuali sui quali vigilano i Referenti di struttura e lo stesso Ufficio *Facility Management*.

È presente, inoltre, un programma di manutenzione straordinaria programmata per il mantenimento dei palazzi storici che viene eseguita mediante contratti di lavori aperti stipulati all'interno dei vincoli dell'affidamento diretto presidiati dall'Area Edilizia Sicurezza e Sostenibilità.



Il patrimonio edilizio dell'Ateneo, parte del Patrimonio dell'UNESCO, presenta una grande dotazione di edilizia storica che per sua natura presenta delicatezza di gestione e talvolta impossibilità di dotazione dei presidi di sicurezza e comfort tipici dell'edilizia moderna. Per questo motivo è stato redatto il documento di *Analisi costi di gestione degli immobili di proprietà e in locazione*; unitamente al progetto di recupero dell'esistente sono stati promossi alcuni progetti finalizzati a realizzare strutture più moderne a "soccorso" degli edifici storici e sopperire alle necessità della didattica con coorti più numerose e strutture sportive specifiche per i Corsi di studio di Scienze Motorie. Al fine di alleggerire il supporto richiesto agli edifici storici è stato intrapreso un progetto per la realizzazione di una grande magazzino e archivio che consentirà di conservare in maniera sicura parte del patrimonio cartaceo e artistico liberando spazi di qualità nei palazzi storici. Per quanto riguarda la ricerca è in corso di completamento il Campus scientifico E. Mattei, ove tutte le attività scientifiche di ricerca confluiranno in maniera sinergica. Grande importanza rivestono i collegi e le residenze studentesche, i quali beneficiando del contributo di cui alla legge 338/2000 vedranno la messa a norma e la costruzione di nuovi posti letto.

Terminati i lavori per la realizzazione del primo lotto dei laboratori del Campus Scientifico "Enrico Mattei", con il completamento delle azioni di valorizzazione, innovazione e miglioramento degli spazi destinati alla *mission* Ricerca dell'Ateneo di Urbino, nei primi mesi del 2024 vi è stato possibile aggregare gran parte dei laboratori di ricerca dell'Area scientifica, precedentemente ubicati in diverse strutture dislocate sia all'interno del centro storico sia nelle zone limitrofe creando disagi per i fruitori, permettendone così una razionalizzazione indispensabile. Realizzando presso il Campus scientifico strutture di ricerca condivise che permettono l'aggregazione di gruppi di ricerca dotati di infrastrutture tecnologiche condivise e di grandi strumentazioni, l'Ateneo ha così superato la precedente frammentazione in modo da puntare al raggiungimento di adeguate masse critiche, in modo da migliorare la qualità della produzione scientifica, incoraggiare interscambi scientifici, favorire la creazione di sinergie e creare le condizioni opportune per poter competere efficacemente con i Centri di Ricerca a livello nazionale ed internazionale e con le eccellenze nelle opportunità di finanziamento offerte da programmi di ricerca nazionali ed internazionali, oltre che per ridurre i costi attraverso la dismissione di spazi.

L'Ateneo ha inoltre ritenuto indispensabile ed inderogabile dare soluzione al problema del fabbisogno di spazi finalizzati alla costruzione di contesti e comunità di apprendimento inclusivi da destinare agli studenti e alle studentesse per lo studio non silenzioso, attraverso azioni di adeguamento ed ampliamento delle infrastrutture in termini sia di quantità sia di qualità, così da superare alcune situazioni logistiche insoddisfacenti ed insufficienti e assicurare spazi idonei a rendere più moderni ed efficienti i servizi necessari per una delle principali *mission* dell'Ateneo (v. anche paragrafo 5).

Nel 2024 sono stati eseguiti interventi di riqualificazione del complesso rinascimentale S. Michele a Fano - sede distaccata dell'Università: si tratta di una serie di opere di manutenzione, volte a riportare tutto il complesso al suo stato originario, coincidente con il momento nel quale l'Ateneo prese possesso del palazzo a seguito dei lavori di sistemazione svolti dalla proprietà, i.e. la Fondazione Carifano. Poiché all'Ateneo non sono consentiti lavori tali da modificare l'impianto o l'immagine architettonica del complesso, ci si è di conseguenza focalizzati su interventi manutentivi, fatta eccezione per due componenti aggiuntive (porta scorrevole, profili paracolpi) di facile amovibilità che, come di seguito descritti, migliorano la fruibilità e la gestione logistica dell'edificio.

Molta attenzione è stata posta al ripristino degli intonaci al piano terra ed anche in alcuni locali del primo piano, in particolare l'aula informatica, in più punti ammalorati a causa dell'umidità di risalita



o di infiltrazioni; tutte le parti danneggiate sono state rimosse e le superfici sono state ripristinate con specifici prodotti traspiranti, destinati a limitare nel tempo gli effetti dell'umidità.

Particolare è stato l'intervento sulle pavimentazioni in cotto, le quali sono state pulite a fondo con solventi speciali in grado riportare i manufatti, fortemente intaccati da una patina di sporcizia, al loro stato originario. La lavorazione è stata estremamente impegnativa a causa della caratteristica conformazione della pavimentazione, costituita da elementi in cotto regolarmente intervallati da conci quadrati in pietra dura multicolore, dal comportamento e reazioni differenti all'utilizzo dei prodotti di pulizia e dei macchinari a causa anche del differente grado di usura fra cotto e pietra. Tale circostanza ha impedito che la pulizia avvenisse solo con mezzi meccanici, costringendo all'intervento manuale con spazzole di piccole dimensioni. Le pavimentazioni hanno beneficiato successivamente di un trattamento protettivo che andrà continuamente rinnovato in occasione degli interventi di pulizia manutentiva con prodotti detergenti specifici, che sono stati forniti all'impresa di pulizie, permettendo così il mantenimento dell'attuale standard di conservazione.

Particolarmente impegnativa è stata la pulizia a fondo ed il trattamento dei gradini in pietra delle scale, ove sono stati rimossi sali, incrostazioni e sporcizia.

Tutti gli ambienti hanno beneficiato di una completa ritinteggiatura con l'utilizzo di prodotti specifici atti a consentire la traspirazione delle murature; sono state tinteggiate ton su ton anche tutte le modanature, i capitelli e gli stucchi di portali e finestre e sono state restaurate anche tutte le inferriate e le grate in ferro battuto. Porte e finestre in legno sono state recuperate mediante un paziente lavoro di carteggiatura prima della riverniciatura nelle tinte originarie. Le tinteggiature e le campiture sono state eseguite utilizzando i colori identici a quelli originali.

Le aule sono state tutte dotate di profili paracolpi applicati a muro con tasselli rimovibili, al fine di impedire che gli schienali delle sedute possano sporcare e scrostare le pareti come avvenuto in passato.

Nell'ingresso principale, previa acquisizione delle autorizzazioni necessarie da parte della proprietà e degli Enti preposti, è stata installata una porta scorrevole automatizzata costituita da profili in alluminio estremamente sottili tali da rispettare l'architettura del corridoio e la vista del soffitto a cassettoni in legno. La porta è comandabile da remoto e attrezzata con un sistema videocitofonico, un lettore di *badge* e telecamera di controllo. Il nuovo serramento messo in opera per consentire il controllo degli accessi anche in assenza di personale di portineria è stato progettato in maniera da rispettare le normative di sicurezza con particolare riferimento alle vie di esodo ed è in grado di garantire l'apertura anche in caso di mancanza di energia elettrica, con movimento manuale a spinta, verso l'esterno. L'impianto elettrico della sala studenti è stato implementato per migliorarne la fruibilità con l'aggiunta di un maggior numero di punti presa oggi indispensabili per l'agevole ricarica di dispositivi elettronici.

E' stata altresì assicurata la razionalizzazione delle sistemazioni logistiche, delle strutture e dei servizi, a seguito dei lavori di restauro, installazione di impianti elettrici, illuminazione, trasmissione dati, diffusione sonora e rilevazione incendi eseguiti presso la ex chiesa del complesso di S. Girolamo.

A questi investimenti si sono aggiunti quelli legati ai necessari interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria e quelli per garantire la sicurezza delle altre strutture presenti nel patrimonio immobiliare.

4.10 *Premi Progetto Job Shadowing*

Nel 2024 il Progetto *Job Shadowing* è risultato vincitore di due diversi premi: il Premio "PA a colori" per la categoria "PA competente" di ForumPA 2024, il cui obiettivo è quello scoprire e valorizzare i migliori progetti realizzati per rendere la PA pronta a rispondere alle sfide del futuro e il "Premio per



l'Innovazione delle Amministrazioni Universitarie in ricordo di Clara Coviello”, durante il Convegno annuale degli Associati CoDAU.

L'iniziativa, di cui l'Università di Urbino è capofila, è nata nell'ambito del protocollo di intesa UniHAMU, una collaborazione gestionale e amministrativa tra le Università di Abruzzo, Marche e Umbria, avviato con la sottoscrizione di un accordo attuativo nell'ottobre 2023.

All'iniziativa dell'Ateneo hanno aderito l'Università degli Studi dell'Aquila, l'Università di Camerino, l'Università di Macerata, l'Università Politecnica delle Marche, l'Università degli Studi di Perugia, l'Università degli Studi di Teramo, l'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti – Pescara e il *Gran Sasso Science Institute*.

Grazie a questa pratica innovativa il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario degli Atenei che sono parte di questa rete, potrà partecipare a programmi di mobilità interistituzionale favorendo la condivisione di conoscenze e competenze utili al miglioramento delle performance degli uffici e all'arricchimento del bagaglio culturale e professionale dei dipendenti”.

Il progetto, ispirato al programma Erasmus, promuove infatti la sperimentazione di un rapporto alla pari, attraverso un approccio *job shadowing* e dunque la valorizzazione delle professionalità acquisite.

In questo modo anche attraverso lo scambio di esperienze e conoscenze di cui sono depositarie le istituzioni partecipanti, si può innalzare il livello di efficienza dell'amministrazione. Il personale di uffici con competenze analoghe ha infatti la possibilità di avviare percorsi di affiancamento lavorativo della durata minima di 2 giorni e massima di 15. Il progetto ha potuto svilupparsi grazie all'entusiasmo con il quale tutti i direttori generali del sistema universitario Abruzzo-Marche-Umbria hanno accolto l'idea e alle competenze manageriali di cui sono portatori. I valori aggiunti sono molteplici: la diffusione delle *best practices* a livello di sistema degli Atenei coinvolti, la creazione di reti professionali e la contaminazione dei saperi, che è sempre predittiva di crescita e sviluppo professionale, i quali a loro volta costituiscono il motore con cui si spinge in alto la qualità e il processo evolutivo delle amministrazioni che li ospitano. Diversi sono i funzionari che hanno aderito all'iniziativa e diversi altri sono in procinto di farlo.

5. Obiettivi gestionali: risultati conseguiti

L'Ateneo ha sempre svolto un ruolo di primo piano nell'innovazione e nel miglioramento dei servizi, nella gestione della qualità e nella dematerializzazione dei processi. 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 migliorare l'efficienza, di ridurre la burocrazia, di abbattere i costi ed i tempi delle procedure amministrative con ottimi risultati e di favorire una maggiore trasparenza nell'ambito delle attività dell'Ateneo. I benefici di medio/lungo periodo in termini di risparmio di risorse per l'Ateneo sono considerevoli, pur se ciò ha richiesto significativi investimenti in termini di adeguamento di infrastrutture. Anche l'anno 2024 è stato caratterizzato da una forte spinta innovativa sul lato dell'amministrazione, declinata prevalentemente sui versanti dello snellimento di processi amministrativi, della revisione e razionalizzazione della struttura organizzativa e della dematerializzazione o reingegnerizzazione di molte procedure.

Nel 2024 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha conseguito nell'ambito dei servizi legati alle aree strategiche individuate nel *Piano strategico 2024-2026* 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 individuali** individuati da, e/o concertati dai valutatori con, il Direttore generale per l'assegnazione rispettivamente al personale dirigente, dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità, effettuata nelle modalità previste nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* vigente, per l'anno 2004, in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria, con le priorità politiche dell'Amministrazione e con i bisogni e le aspettative degli *stakeholder*, tenuto conto dei risultati dei questionari di *customer satisfaction* somministrati nell'ambito del Progetto *Good Practice* e dei punti di attenzione nell'ambito del Sistema AVA3, sono da ricondursi soprattutto al presidio di delicati aspetti legati all'organizzazione, all'incremento della qualità ed all'*accountability* dei servizi erogati, alla gestione efficace, efficiente, trasparente e tempestiva dei servizi di supporto alle attività primarie dell'Ateneo ed alla dematerializzazione e semplificazione, come ad esempio:

- ◆ la dematerializzazione, digitalizzazione documentale e procedimentale e/o semplificazione gestionale di servizi e processi, sia in relazione ai grandi processi trasversali, sia con riferimento ai piccoli processi di prassi quotidiana, con il fine di rendere il più possibile fluidi i flussi di lavoro e di ridurre la circolazione documentale cartacea, anche con particolare attenzione ai servizi e processi correlati alla carriera dello studente;
- ◆ la valorizzazione, razionalizzazione e/o organizzazione efficace ed efficiente degli immobili e lo sviluppo logistico;
- ◆ il contenimento della spesa e la garanzia della sostenibilità finanziaria;
- ◆ l'innovazione organizzativa, lo sviluppo di una diversa cultura della *customer care* ed il miglioramento dell'efficacia ed efficienza dei processi;
- ◆ lo sviluppo e l'innovazione nell'infrastruttura tecnologica e ITC;
- ◆ l'inclusione, le pari opportunità e l'equilibrio di genere;
- ◆ il benessere organizzativo;
- ◆ la prevenzione della corruzione e la trasparenza;
- ◆ la prosecuzione di progetti già in atto.

In un quadro d'insieme si illustrano di seguito i risultati gestionali più significativi, suddivisi per Area, che rendono conto di quanto realizzato nel 2024 tramite la declinazione dei singoli obiettivi individuali assegnati ai titolari di posizioni organizzative.

Area strategica: Didattica

1. *Adeguamento dell'offerta formativa dipartimentale, attraverso la progettazione e riprogettazione di corsi di laurea, rispetto ad un contesto in continua evoluzione con particolare attenzione al Lifelong Learning e al reskilling professionale.*

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società (D.1).

A seguito di una attenta analisi dei fabbisogni del mondo del lavoro, è stato avviato un processo di innovazione dell'offerta formativa: è stato istituito un nuovo corso di laurea triennale, uno di laurea magistrale ed è stata approvata una rilevante modifica dell'ordinamento didattico di un corso di laurea



magistrale a ciclo unico. Successivamente all'approvazione da parte del CUN, è stato approvato un nuovo regolamento didattico, garantendo una revisione importante del piano di studio e consentendo così l'attivazione di un corso completamente rinnovato. L'analisi del contesto in continuo cambiamento e la necessità di aggiornare gli ordinamenti didattici dei corsi di studio alle nuove classi di laurea, come previsto dai decreti ministeriali nn. 1648/2024 e 1649/2024, obbligatoriamente entro l'a.a. 2025/2026, ha stimolato la riflessione sulle nuove figure professionali richieste nel mondo del lavoro. A tal fine, sono stati condotti studi settoriali, consultati i Comitati di indirizzo dei corsi di studio e realizzate simulazioni sulla sostenibilità, sia quantitativa che qualitativa, dei corsi, in conformità ai principi di AVA3. Sono state, inoltre, programmate per l'a.a. 2025/2026 la modifica dell'ordinamento didattico di alcuni corsi di studio e l'istituzione di due nuovi corsi di laurea magistrale, seguendo scrupolosamente le *Linee guida per la progettazione di Corsi di Studio di nuova istituzione secondo principi di Assicurazione della Qualità* redatte dal PQA, conformi a quanto previsto dal sistema di valutazione AVA3.

Le attività di riprogettazione dei CdS già accreditati hanno comportato numerosi incontri con i Referenti dei CdS, con i relativi gruppi di Riesame, soprattutto in funzione della redazione dei rapporti di riesami ciclici in sede di modifiche ordinamentali e con le Commissioni interne ai Dipartimenti dedicate alla revisione dell'offerta formativa.

2. Attivazione di un hub di raccolta segnalazioni sul disagio personale per studentesse e studenti universitari

Obiettivo strategico di riferimento: Accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studi (D.2).

È stato creato un luogo fisico, accogliente e inclusivo, dove le studentesse e gli studenti possono accedere al servizio di *counseling* psicologico universitario ed è stato parallelamente attivato un servizio *online*, sicuro e anonimo, di supporto psicologico e metodologico per rispondere alle esigenze espresse dal corpo studentesco, con conseguente differenziazione delle modalità di contatto e di erogazione del servizio. La realizzazione di questo ambiente, sicuro e inclusivo, ha lo scopo di consentire a studentesse e studenti universitari di segnalare un disagio personale, contribuendo a creare un ambiente universitario più sensibile e attento al benessere psicologico. Allo stesso tempo si è lavorato per ottimizzare le informazioni e indirizzare studentesse e studenti al servizio di interesse, rendendo più facilmente accessibili i servizi proposti.

La realizzazione del progetto ha previsto l'individuazione di due figure iscritte all'Albo degli Psicologi per le attività di *counseling* psicologico, la verifica delle procedure e individuazione degli strumenti per garantire il rispetto della *privacy* dei dati e delle informazioni delle studentesse e degli studenti che accedono al servizio, nel rispetto del *Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR)*, l'individuazione e riqualificazione dello spazio idoneo per offrire un ambiente accogliente e riservato per il *counseling*, la revisione delle pagine del portale di Ateneo, la raccolta e presentazione dei contatti e dei servizi di Ateneo, per consulenze e servizi di supporto, tramite un questionario di autovalutazione e di un'unica pagina facilmente raggiungibile *online* per l'accesso ai servizi, la creazione di un sistema per la gestione delle richieste e degli appuntamenti, che preveda che tutte le informazioni siano gestite in modo sicuro e conforme alle normative sulla *privacy*.



3. Attivazione procedura di rilascio degli open badge per almeno un corso per competenze trasversali

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società (D.1).

A seguito dell'attivazione di 19 corsi *Open Knowledge*, erogati nel 2024 e progettati per affinare le *soft skills* e favorire lo sviluppo di competenze cruciali per l'*empowerment* personale e di cittadinanza, è stata avviata per la prima volta la procedura di rilascio di *open badge*, per un totale di n. 142.

4. Creazione di un sistema volto al miglioramento e alla sistematizzazione della raccolta dati e del monitoraggio dei PCTO di Ateneo e dei tirocini curriculari ed extracurriculari (a cadenza almeno semestrale), anche attraverso il rafforzamento del raccordo con gli Uffici Stage e delle strutture di Ateneo.

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere il dialogo con le Istituzioni scolastiche ai fini dell'orientamento scuola-università e potenziare il *Job Placement* (D.3).

È stata realizzata una piattaforma in grado di raccogliere il maggior numero di dati e di informazioni utili, che rende possibile una rendicontazione in tempo reale dei tirocini curriculari ed extracurriculari svolti e dei percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (precedentemente denominati "Alternanza Scuola-Lavoro") destinati agli studenti e alle studentesse delle scuole secondarie superiori, da fornire a tutti gli interlocutori istituzionali, quali ad esempio Ministeri, Enti nazionali e territoriali e ad altri *stakeholder*. La scelta di utilizzare *Google Form* per la realizzazione della suddetta piattaforma è stata dettata dalla duttilità e dalla semplicità di utilizzo dello strumento da parte di tutti coloro che saranno coinvolti nella implementazione e raccolta dei dati e dalla possibilità di acquisire ed esportare in formato *Excel* in tempo reale i dati immessi. A seguito dell'approvazione del Delegato rettorale ai Tirocini formativi e *Placement* e della Responsabile del Settore Didattica, Post Laurea e Servizi agli Studenti, la piattaforma è stata presentata al personale che si occupa dei tirocini all'interno delle Strutture didattiche dei Plessi, i quali sono chiamati a collaborare regolarmente alla alimentazione della piattaforma.

5. Definizione delle procedure e delle fasi per l'aggiornamento delle informazioni pubblicate sul sito web istituzionale

Obiettivo strategico di riferimento: Accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studi (D.2).

Al fine di razionalizzare e sistematizzare il processo di intervento e modifica/inserimento dei dati accedendo direttamente alle pagine *web* di pertinenza dell'Ufficio Coordinamento Attività Trasversali senza dover ricorrere all'ausilio del *webmaster*, si è proceduto ad un'organizzazione metodologica basata su un'impostazione ordinata del procedimento suddivisa in diverse fasi (fase dell'iniziativa con l'acquisizione delle istanze di modifica, fase istruttoria con la verifica delle proposte, fase costitutiva con modifica del testo precedente e/o predisposizione di un nuovo testo, fase integrativa dell'efficacia con trasmissione al *webmaster* del testo da inserire). L'organizzazione sistematica del procedimento suddivisa in varie fasi ha consentito di agire nell'acquisizione delle richieste, analisi dell'intervento e modifica/inserimento dei dati, secondo determinate tempistiche in linea con i procedimenti amministrativi.

Il principale beneficio derivante dal raggiungimento di questo obiettivo è sicuramente una maggiore trasparenza dell'attività nei confronti dei richiedenti il servizio, i quali vengono preventivamente e tempestivamente a conoscenza circa i tempi dell'erogazione del servizio.

Grazie alla possibilità di intervenire in maniera rapida ed efficiente alla cancellazione, modifica o ampliamento di quanto riportato sul *web* in piena autonomia è possibile effettuare correzioni e rettifiche in via immediata, quando condizioni di urgenza lo richiedono. Allo stato attuale, infatti, tutte le pagine *web* di pertinenza dell'Ufficio e per le quali erano pervenute richieste di modifica, risultano aggiornate.



6. Definizione Linee guida relative alle procedure di riconoscimento crediti ed esami di Ateneo

Obiettivo strategico di riferimento: Accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studi (D.2).

Al fine di conseguire l'obiettivo di rendere più trasparente la procedura e gli adempimenti che le studentesse e gli studenti devono seguire per la presentazione delle domande di convalida di esami o di riconoscimento di attività extracurricolari, sono state predisposte le *Linee guida sui procedimenti e sulle scadenze di riconoscimento crediti ed esami* da applicare a tutte le strutture didattiche di Ateneo in modo da uniformare la gestione dei processi legati al riconoscimento crediti formativi universitari (CFU) ed esami.

Sono state raccolte le indicazioni riguardanti il riconoscimento di esami in un unico documento di facile consultazione, ad uso anche delle Commissioni didattiche dei CdS e sono aumentati i servizi *online*, con la presentazione tramite *Elixform* delle domande per il riconoscimento delle attività lavorative e seminari esterni (per l'anno accademico 2024-2025 tutti gli studenti dell'Ateneo hanno presentato domanda *online*) e con l'implementazione in *Esse3* della domanda di riconoscimento esami per una nuova immatricolazione o un trasferimento in ingresso.

Infine sono state dematerializzati i sopracitati processi cartacei.

7. Predisposizione di una nuova modalità di accesso agli ausili per studenti e studentesse con disturbi specifici di apprendimento (DSA), con disabilità o con bisogni educativi speciali (BES) per potenziare e migliorare la qualità e la personalizzazione dei servizi offerti

Obiettivo strategico di riferimento: Incrementare i servizi a favore di studentesse e studenti con disabilità e con DSA (D.4).

E' stato attivato un questionario su piattaforma *Lime Survey* dal titolo "Conosciamoci", il cui *link* per la compilazione, pubblicato nella pagina personale delle studentesse e degli studenti, ha consentito, attraverso l'analisi delle risposte, di conoscere le studentesse e gli studenti con disabilità o con DSA che lo hanno compilato, evidenziando le loro caratteristiche ed eventuali esigenze didattiche inclusive.

Tutto ciò ha contribuito al miglioramento della personalizzazione e della qualità dei servizi, e ad una migliore gestione degli ausili richiesti allo scopo di rendere quanto più sereno e proficuo il percorso di studio di ognuno.

È stato inoltre attivato un sistema di monitoraggio e di valutazione dei servizi offerti alle studentesse e agli studenti con disabilità e con diagnosi di DSA al fine di migliorare i servizi offerti in base alle esigenze specifiche e di garantire un supporto adeguato ed efficace al loro successo accademico. Partendo dalla verifica dei questionari già esistenti nelle piattaforme utilizzate dall'Ateneo, come SISVALDIDAT, e constatando l'assenza di un *format* di questionario per il monitoraggio delle attività dell'Ufficio e dei servizi per studentesse e studenti con disabilità e con DSA, si è giunti alla costruzione di un questionario facendo riferimento alle pratiche condivise da altri Atenei e attraverso l'utilizzo di un *software* per la gestione delle informazioni e dei dati delle persone partecipanti al sondaggio, nel rispetto dei principi della *privacy*, con particolare riferimento al *Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR)*. Nella definizione delle domande ci si è avvalsi delle pratiche già implementate da realtà simili e dell'esperienza di docenti esperti del settore. Focalizzando il questionario su un gruppo specifico, che corrisponde a chi ha richiesto di usufruire dei servizi forniti dall'Ufficio Inclusione e Diritto allo Studio ed è stato registrato ai servizi offerti dall'Ufficio a seguito di verifica della diagnosi certificata, è stato possibile ottenere informazioni più mirate e pertinenti. Il monitoraggio e la valutazione costante consentono di identificare eventuali lacune o aree di miglioramento nei servizi offerti. Ciò contribuisce a un processo di miglioramento continuo, in cui l'Ateneo può adattare le proprie politiche e pratiche per offrire un supporto sempre più efficace.



Il monitoraggio assicura che l'Ateneo rispetti i diritti degli studenti con disabilità e DSA, offrendo loro le stesse opportunità degli altri studenti. Inoltre, rende le azioni dell'Ateneo trasparenti e dimostra l'impegno istituzionale nel fornire servizi di qualità, contribuendo a creare una cultura universitaria che promuove l'accettazione e l'inclusione di studenti con disabilità.

8. *Promozione dello sviluppo di iniziative di Job Placement e inserimento nel mondo del lavoro per i dottorandi*

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere il dialogo con le istituzioni scolastiche ai fini dell'orientamento scuola-università e potenziare il Job Placement (D.3)

Le azioni intraprese hanno riguardato il miglioramento della comunicazione sulle opportunità offerte dai corsi di Dottorato di ricerca nei confronti della popolazione studentesca (magistrale) (AVA3), la creazione di ulteriori opportunità di inserimento professionale, anche non accademico, per *PhD graduates*, attraverso la partecipazione ad eventi di formazione specifica e colloqui di inserimento lavorativo presso imprese ed enti a livello internazionale, grazie anche alla convenzione sottoscritta con la Fondazione Emblema, specializzata in promozione di iniziative e inserimento professionale di *PhD graduates*.

Il Dottorato di ricerca rappresenta uno degli elementi di innovazione di AVA3 e si pone da un lato in continuità con la formazione più elevata offerta dal sistema universitario e dall'altro rappresenta un *trait-d'union* con la Ricerca. Tuttavia, in linea con l'orientamento internazionale, nonché dell'area di formazione Europea, i *PhD graduates* risultano inseriti in modo crescente nel mondo del lavoro "non-accademico"; in tal senso è previsto che, ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro, vengano offerti strumenti di supporto da parte delle strutture di servizio di Ateneo. Le azioni si sono, pertanto, orientate verso le seguenti finalità:

1. utilizzare i *Career Day* di Ateneo per offrire informazioni a studentesse e studenti di II livello di Ateneo circa il proseguimento della formazione al III livello;
2. stimolare le imprese e gli enti partecipanti al *Career Day* alla formazione di III livello e quindi iniziare a creare i presupposti per un'apertura alle posizioni/candidature di *PhD graduates*;
3. ampliare gli orizzonti di inserimento professionale per *PhD graduates* facendo leva su iniziative strutturate e realizzate da enti specializzati nella formazione e *recruiting* di *PhD graduates*.

Nella *Spring Edition* del *Career Day 2024* è stato organizzato un "punto informazioni" in collaborazione con le Coordinatrici/Coordinatori o loro delegate/i dei 4 corsi di Dottorato di ricerca di Ateneo. In quel contesto, il giorno della Fiera delle aziende era presente e attiva la postazione, che ha destato una significativa attenzione da parte del corpo studentesco.

In seguito a questa prima iniziativa, con la quale il Dottorato ha acquisito una nuova visibilità, su invito dei Rappresentanti degli studenti del Dipartimento di Studi umanistici, si è svolto un incontro con studentesse e studenti finalizzato a illustrare le caratteristiche e le diverse opportunità offerte a laureate/i dell'area umanistica nell'ambito della formazione post laurea, secondo le diverse articolazioni: Scuole di specializzazione, *master*, corsi *summer/winter School*, Dottorati di ricerca. L'approccio è stato di carattere amministrativo, incentrandosi sui requisiti, modalità di accesso, durata e articolazione dei percorsi, il tutto in rapporto agli sbocchi occupazionali.

Nel corso dell'edizione ufficiale di ottobre del *Career Day* – in cui per la prima volta è stato realizzato il "*PhD Career Day*" – è stata sistematizzata la presentazione dei corsi di Dottorato di ricerca con un *format* omogeneo. La presentazione è stata preceduta da una sessione di "tavola rotonda" sulle motivazioni per le quali è utile/importante iscriversi a un percorso di Dottorato di ricerca, nel corso della quale sono state presentate le esperienze e le valutazioni dirette da parte di *PhD graduates* o *PhD senior students*. Gli interventi sono stati seguiti da quesiti e coinvolgimento diretto da parte di studentesse e studenti dei corsi di laurea magistrale.



In fase di organizzazione della Fiera delle Aziende, sempre nell'edizione di ottobre, si è iniziato a sensibilizzare le aziende partecipanti a un possibile inserimento lavorativo di *PhD graduates*. Questa attività al momento ha riscosso un interesse solo parziale, visto il posizionamento professionale che necessariamente richiede un *PhD graduate*. Ha tuttavia rappresentato un primo passo per stimolare le aziende partecipanti a una riflessione in tal senso.

L'inserimento di *PhD graduates* in ambiti non-accademici, seppur di ricerca, richiede infatti profili di imprese specifiche, multinazionali o impegnate nei settori della ricerca applicata. A questo proposito, ma anche allo scopo di offrire occasioni di formazione trasversali e stimolanti per questo profilo di studente, è stata sottoscritta all'inizio del 2024 una convenzione con la Fondazione Emblema, specializzata in iniziative di *recruitment* e formazione per diplomande/i di III livello (oltre 30 eventi programmati per il 2024).

Da allora sono stati diffusi, attraverso i canali del *placement*, i corsi e le iniziative promosse dalla Fondazione Emblema, inclusi i colloqui per *recruitment* da parte di imprese multinazionali e di ricerca. La medesima fondazione organizza anche seminari per la preparazione del CV per *PhD* e di preparazione ai colloqui di selezione. Il tasso di partecipazione (prima dell'estate) è stato di 19 dottorande/i, in prevalenza dell'area scientifica. In considerazione del fatto che i principali destinatari sono *PhD* iscritti al III anno, dai quali bisogna sottrarre i *PhD* iscritti a programmi in collaborazione con enti e imprese, l'iniziativa sembra aver suscitato un riscontro positivo.

Le azioni di *Placement* indirizzate al terzo livello della formazione sono da ricondurre – come evidenziato all'inizio – nel nuovo quadro AQ di AVA3 – che invita al costante ripensamento e *reskilling* delle azioni di formazione e introduzione alla ricerca, non solo accademica, di *PhD graduates*, nonché allo sviluppo di competenze trasversali, con il costante coinvolgimento di coordinatrici/coordinatori, *stakeholder* esterni oltre che interni.

9. Pubblicazione della versione in inglese del sito del Settore Biblioteche di Ateneo (sba.uniurb.it)

Obiettivo strategico di riferimento: Accogliere e accompagnare studentesse e studenti durante tutto il loro percorso di studi (D.2). Valorizzare il Dottorato di ricerca in chiave internazionale e rafforzarne il ruolo nel mondo del lavoro (D.6)

Per venire incontro alle esigenze di utenti stranieri, in particolare studenti *Erasmus* e dottorandi, si è ritenuto importante affiancare al sito del Settore Biblioteche di Ateneo (sba.uniurb.it) la versione con i contenuti tradotti in inglese. Il sito del Settore Biblioteche di Ateneo costituisce lo strumento principale per accedere ai servizi bibliotecari e alle risorse bibliografiche, sia cartacee sia elettroniche, a disposizione degli studenti, dei dottorandi e dei ricercatori dell'Ateneo. Facilita l'utilizzo ottimale delle risorse bibliografiche e la valorizzazione del patrimonio librario posseduto dall'Ateneo. Si tratta di uno strumento di comunicazione e di ricerca che viene utilizzato in ogni stadio del percorso accademico.

Fornire un'interfaccia in lingua inglese consente di offrire tale servizio agli utenti che non sono di madrelingua italiana, sia interni sia esterni, favorendo l'attrattività dell'Ateneo a livello internazionale. Ogni testo è stato tradotto e poi rivisto prima della pubblicazione (con particolare attenzione ai termini tecnici, operando ricerche e raffronti nelle pagine *web* delle principali biblioteche inglesi e americane); oltre alle pagine con i servizi sono state tradotte anche le pagine con la descrizione dei fondi speciali, tutti i *tutorial* per l'utilizzo delle risorse elettroniche e il sito dell'*Urbino University Press*.



10. Ridefinizione della sezione del portale di Ateneo dedicata alla mobilità internazionale per studenti e staff (docente e PTA) al fine di favorire l'internazionalizzazione delle carriere degli studenti e l'attrattività di studenti incoming

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società (D.5).

E' stata effettuata una revisione complessiva dell'architettura della sezione *International* del Portale *web* di Ateneo, dell'impostazione e dei contenuti delle pagine, delle modalità di gestione delle attività, quali ad esempio la sistematizzazione e la pubblicazione dei bandi di partecipazione, ma anche della comunicazione nei confronti della popolazione studentesca. Dopo un'attenta analisi di tutta la sezione *International*, è stato definito un nuovo "indice" con i relativi "sottoindici", condiviso con il Responsabile dell'Ufficio Comunicazione/*webmaster* di Ateneo.

La nuova struttura è stata concepita in ottica di semplificazione e attenzione all'utenza. Nello specifico sono stati anche rivisti i passaggi (*click*) in modo da ridurre i tempi di ricerca. I testi predisposti sono stati rivisti in diverse fasi e strutturati con formula breve, semplice e diretta, in buona parte espressi come risposte a quesiti per massimizzare il coinvolgimento di quanti consultano la sezione. Inoltre sono state riviste completamente le guide e i materiali, presenti nelle varie sezioni con l'opzione *download*.

I testi riformulati sono stati inseriti in una nuova "sezione-parallela", che è in corso di "sostituzione" (*switch*) da parte del *webmaster* di Ateneo.

I principali benefici conseguiti al termine del progetto di ridefinizione si concretizzano in una maggiore chiarezza e facilità di reperimento delle informazioni, una migliore consultabilità e un più alto coinvolgimento da parte della popolazione studentesca e dello *staff* (docente e PTA) per quanto riguarda la mobilità internazionale *Erasmus+* (KA 131 e KA 171), inclusi ulteriori programmi di mobilità (USA, ecc.). Una migliore comunicazione attraverso il portale *web* agevola partecipazione e contatto, sia da parte di utenti interni sia da parte di *stakeholder* esterni (studenti *incoming* e *staff*), contribuendo all'internazionalizzazione dell'Ateneo.

Area strategica: Ricerca

1. Creazione ed implementazione, sulle base del nuovo sistema digitale degli appalti, dei processi di acquisizione e di manutenzione delle forniture e servizi al fine di supportare efficacemente l'istituzione nell'Ateneo di una nuova struttura di servizi per le strumentazioni scientifiche con lo scopo di coordinare e gestire la strumentazione scientifica in un'ottica di condivisione e ottimizzazione delle risorse economiche e strumentali tra i vari Dipartimenti

Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare le strutture e gli ambienti della ricerca (R.2).

Al fine di supportare i processi di acquisizione e manutenzione delle forniture e servizi, con lo scopo di coordinare e gestire la strumentazione scientifica in un'ottica di condivisione e ottimizzazione delle risorse economiche e strumentali tra i vari Dipartimenti, sono state create e implementate procedure *ex-novo* individuando i flussi del processo di acquisizione dei servizi/forniture per garantire una migliore gestione della strumentazione assegnata alle varie piattaforme, create e attivate nell'ambito della struttura di servizio denominata *Struttura di Ateneo per le Strumentazioni Scientifiche (SASS)*, il cui Consiglio direttivo ha focalizzato l'attenzione sulle azioni da intraprendere nell'immediato futuro per garantirne il funzionamento (fabbisogno di nuova strumentazione, programma di manutenzione, miglior utilizzo delle risorse e della strumentazione).

L'Ufficio Gare ha, infine, preso visione della documentazione e dei verbali prodotti dalla Commissione procedendo alla predisposizione di un documento finale riassuntivo del/i nuovo/i



processo/i relativi alle gare e delle modalità di erogazione delle forniture e servizi della *Struttura di Ateneo per le Strumentazioni scientifiche*.

Il principale beneficio conseguito a seguito della centralizzazione delle procedure di gara riguarda la riduzione dei costi amministrativi di espletamento dei processi e una migliore gestione dei fondi stessi.

2. *Determinazione delle modalità di istituzione e gestione di un fondo destinato a premiare il personale docente e ricercatore per i risultati ottenuti nell'ambito di progetti di ricerca europei o internazionali finanziati tramite bandi competitivi.*

Obiettivo strategico di riferimento: Promuovere la competitività progettuale (R.5).

Sulla base di quanto già previsto dall'articolo 9, comma 1-*bis* della Legge 240/2010, il quale stabilisce che le università italiane possano adottare regolamenti per la valorizzazione dei risultati della ricerca su progetti internazionali, e del conseguente decreto attuativo DM 1299/2023, l'Ateneo è stato chiamato a costituire un fondo per la valorizzazione dei risultati della ricerca e ad adottare il relativo regolamento in materia. A fronte di una crescente pervasività del nuovo modello di autovalutazione ed accreditamento (AVA3), volto a diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e a definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero, sono state definite le modalità di assegnazione di premi e/o incentivi al personale dell'Ateneo in base a criteri che riconoscano il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Università, in tema di competitività progettuale.

A partire dal documento ANVUR recante *Modalità di conferimento dei progetti competitivi VQR 2020-2024* in termini di tipologia e dimensionamento dei progetti potenzialmente rientranti nel fondo, è stata redatta una bozza di Regolamento, discussa con il Direttore generale e i Responsabili dei Plessi, per poi essere sottoposta all'esame della Commissione Ricerca, che determina, tra l'altro, l'iter implementativo del processo. Il Regolamento, approvato dagli Organi accademici ed emanato con D.R. n. 688/2024 nell'ottobre 2024, rappresenta uno strumento per incentivare la partecipazione del personale accademico a progetti di ricerca competitivi a livello internazionale, riconoscendo e valorizzando economicamente il loro contributo al progresso scientifico e all'incremento della reputazione dell'Ateneo.

3. *Identificazione di strategie e criteri per la definizione della Road Map funzionale all'avvio della riforma del/dei sistemi di valutazione della ricerca previsto dall'Agreement on Reforming Research Assessment (ARRA)*

Obiettivo strategico di riferimento: Incrementare la qualità della ricerca (R.1).

In coerenza con il *Piano strategico di Ateneo 2024-2026*, si è proceduto all'adozione e promozione di pratiche di valutazione in linea con il processo di riforma europeo di valutazione della ricerca, e alla ricognizione di criteri e modalità alternativi. Il lavoro è stato avviato recependo gli approcci e gli spunti di riflessione indicati nei documenti della Commissione Europea (raccomandazioni, conclusioni, dichiarazioni pubblicate a partire dal 2020), negli spunti contenuti nell'accordo ARRA (*Annex 3 e 4*), nelle *Guidelines* per la stesura dell'*Action Plan* e nei Manifesti programmatici (Dichiarazioni, manifesti, linee guida e articoli) di respiro internazionale, diventati punti di riferimento per la definizione delle criticità e per l'individuazione di alternative rispetto agli indicatori correntemente utilizzati nella valutazione della ricerca e dei ricercatori (es. *Declaration of San Francisco - DORA Declaration, Leiden Manifesto, Hong Kong Principles*). La partecipazione agli incontri e agli eventi organizzati dall'"*Italian National Chapter of CoARA*" ha, inoltre, permesso l'allineamento con il contesto nazionale.



Al fine di coordinare e supportare il processo di riforma, con D.R. n. 600/2023, l'Ateneo ha nominato la Commissione “*Reforming Research Assessment*”, che in sede di prima riunione ha proposto l'approccio per individuare le aree di intervento prioritarie/strategiche per l'Ateneo, sulle quali avviare una sperimentazione di nuovi criteri, strumenti e processi, sulla base del documento “*The SCOPE Framework A five-stage process for evaluating research responsibly*”. Al fine di migliorare l'efficienza della Commissione e di facilitarne il lavoro, l'organizzazione della stessa è stata poi suddivisa in due sottogruppi: *Research Assessment Policy Committee*, avente funzione di coordinamento e supervisione dei lavori; *Working Group for Responsible Research Assessment*, avente la funzione di definire il Piano di Azione per l'implementazione dell'*Agreement*.

Nell'arco della prima metà del 2024 sono state organizzate una serie di riunioni durante le quali la Commissione *Reforming Research Assessment*, sentito il Rettore, ha innanzitutto proposto di individuare, quali impegni prioritari, i primi due *Core Commitment* di ARRA. Nell'incontro successivo del *Working Group* è stato poi adottato lo schema di *Roadmap* e di *Action Plan*, predisposto con l'obiettivo di garantirne la coerenza con le azioni già pianificate nell'*Action Plan* della Carta Europea dei Ricercatori e nel PSA 2024-26. Lo stato di avanzamento del processo è stato poi presentato nella riunione della Commissione Ricerca, in seno alla quale è stata anche illustrata la strutturazione in 4 sezioni del documento (*Introduction, Context and state of art, Action Plan with defined milestones, Implementation*).

La proposta finale di *Roadmap* del piano di riforma e il piano di azioni con relative *Milestone*, validata dal *Policy Committee*, è stata infine presentata durante la riunione della Commissione Ricerca del giugno 2024. Il modello di valutazione che discende dalla *Roadmap* e dal piano di azioni è un modello che privilegia l'autovalutazione, la valutazione qualitativa della ricerca (basata sul *peer review*), le pratiche di *Open Science* e il riconoscimento della pluralità e la diversità dei contributi e delle carriere nella ricerca.

Con delibera n. 152 del Senato Accademico e delibera n. 216 del Consiglio di Amministrazione del 28 giugno 2024, viene approvato il documento “*UniUrb Roadmap to the Reform of Research Assessment*”, finalizzato a implementare presso l'Ateneo i principi e gli impegni definiti nell'*Agreement on reforming research assessment* (ARRA). La *Roadmap* dell'Ateneo è stata pubblicata su Zenodo e sul sito *web* di Ateneo, come esplicitamente richiesto nell'*Agreement*.

In seguito all'approvazione dell'*Action Plan* CoARA, grazie al lavoro di un componente della Commissione “*Reforming Research Assessment*”, è stato organizzato il convegno “*Building Internodes — ITRN-COARA*”, in collaborazione con l'*Italian Reproducibility Network* (ITRN) e con il supporto del Prorettore alla Ricerca e degli Uffici Ricerca e Relazioni Internazionali e Attività Trasversali, per quanto riguarda l'aspetto economico e organizzativo.

I principali benefici conseguiti internamente riguardano l'adozione da parte dell'Ateneo di una struttura organizzativa interna, la Commissione *for Reforming Research Assessment*, per coordinare e sostenere il processo di riforma della valutazione della ricerca; la definizione di una strategia, integrata con il *Piano strategico di Ateneo 2024-2026*, per avviare la propria riforma dei sistemi di valutazione, identificando azioni da attuare e i *commitment* dell'*Agreement* ai quali si intende dare priorità; l'avvio di una discussione interna sulla revisione e sullo sviluppo di criteri, strumenti e processi per valutare la ricerca, che può favorire la consapevolezza del personale accademico rispetto a tali temi. Sono stati, inoltre, conseguiti benefici con impatto anche esterno, come la partecipazione dell'Ateneo a una rete attiva tra le istituzioni italiane, accademiche e non, che promuove il dialogo relativamente agli *Action Plan* richiesti da CoARA e il potenziamento dell'interazione, grazie alla partecipazione al *National Chapter*, con gli organi decisionali politici competenti a livello nazionale (es. ANVUR).



4. *Identificazione di strategie e metodologie per la promozione di convegni scientifici nazionali e internazionali, anche con ampia partecipazione e progettazione/implementazione di nuovi sistemi di monitoraggio degli iscritti*

Obiettivo strategico di riferimento: Incrementare le relazioni con gruppi nazionali ed internazionali (R.3).

In coerenza con il *Piano Strategico dell'Ateneo 2024-2026*, l'obiettivo strategico R.3 "Incrementare le relazioni con gruppi nazionali e internazionali" si è prefisso lo scopo di promuovere l'organizzazione di convegni scientifici, anche con ampia partecipazione, al fine di incrementare la visibilità e favorire il rafforzamento e lo sviluppo di relazioni nazionali e internazionali.

Il confronto sui convegni scientifici ad ampia partecipazione avviato in seno alle commissioni competenti (Commissione Ricerca e Commissione Istruttoria per le Richieste di Contributi Straordinari per Manifestazioni di Rilevante Interesse Scientifico) ha condotto ad una differenziazione del contributo dell'Ateneo a seconda del numero di partecipanti all'evento, mirando a favorire lo svolgimento di quei convegni che prevedono ingenti oneri a carico degli organizzatori e per i quali non sempre è possibile intercettare eventuali finanziamenti esterni. Il lavoro delle Commissioni ha, inoltre, contribuito a favorire la consapevolezza del personale accademico circa l'importanza strategica di organizzare tali manifestazioni anche al fine di incrementare le relazioni con gruppi di ricerca nazionali e internazionali.

In coordinamento con l'Ufficio Comunicazione, Portale *Web*, *Social Media* e Multimedialità, che gestisce il *database* degli eventi di Ateneo e la relativa promozione sul sito *web* istituzionale, è stato implementato il portale di Ateneo per la segnalazione di eventi sul sito istituzionale dell'Ateneo prevedendo l'inserimento di appositi campi che consentono di monitorare e tracciare le manifestazioni scientifiche ad ampia partecipazione. La compilazione di tali campi a cura dei referenti scientifici è infatti richiesta con riferimento a tutte le manifestazioni ad ampia partecipazione risultate assegnatarie di contributo straordinario di Ateneo, a beneficio della promozione e maggiore visibilità delle manifestazioni stesse.

Al fine di implementare il sistema di monitoraggio automatico degli iscritti nonché il sistema di estrazione dati per successive analisi ed elaborazioni di *report* interni, sono stati predisposti e condivisi con tutti i Dipartimenti due *template*, rispettivamente per la richiesta e per la rendicontazione dei contributi straordinari di Ateneo. In particolare, nei suddetti *template* si richiede l'attivazione di una delle funzioni di registrazione delle presenze alle manifestazioni tra quelle proposte dal sito, differenziate sulla base delle diverse esigenze organizzative (es. *Eventbrite* o *GoogleForm* se evento in presenza e/o *Zoom* con modulo di iscrizione se evento *online* o ibrido). Questo consente una mappatura più completa dei convegni di Ateneo ad ampia partecipazione organizzati eventualmente anche con i contributi straordinari stanziati.

La maggiore promozione di manifestazioni di rilevante interesse scientifico organizzate dall'Ateneo favorisce il consolidamento del ruolo dell'Ateneo quale sede di riferimento per l'attività di ricerca e la conseguente divulgazione scientifica. L'ospitalità di convegni ad ampia partecipazione, infatti, rappresenta un'importante occasione di incontro e confronto con la comunità scientifica di interesse del personale accademico, con la conseguenza di favorirne e potenziarne la partecipazione a gruppi di ricerca e *network* con soggetti internazionali e nazionali.

5. *Realizzazione all'interno degli spazi individuati presso Palazzo Albani della sede del laboratorio "Imaging for Humanities"*

Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare le strutture e gli ambienti della ricerca (R.2).

Nell'ottica del Progetto di Eccellenza del Dipartimento di Studi umanistici 2023-2027, è stata realizzata, all'interno degli spazi individuati presso Palazzo Albani, la sede del laboratorio *Imaging for*



Humanities. Dopo aver acquisito il parere della Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per le Province di Ancona e Pesaro e Urbino, sono stati eseguiti i lavori in amministrazione diretta da parte del personale afferente al Settore Edilizia Sicurezza e Sostenibilità, in sinergia con l'affidamento in appalto degli ulteriori lavori, servizi e forniture che si sono resi necessari.

È stata compiuta una completa riorganizzazione degli spazi nei modi e nei tempi stabiliti e, a seguito degli interventi effettuati, si è ottenuta la disponibilità degli spazi per le attività previste.

Per merito delle azioni intraprese, è stato possibile raggiungere la completa funzionalità degli ambienti in relazione al futuro utilizzo che la nuova destinazione prevede, in anticipo sui tempi previsti.

Area strategica: Terza missione

1. *Inserimento nella teca digitale Sanzio Digital Heritage delle schede delle Collezioni mineralogiche di Uniurb e pubblicazione di tutta la collezione Franchin, in aggiunta alla creazione di un inputForm specifico per l'inserimento delle singole voci pertinenti alle collezioni mineralogiche*

Obiettivo strategico di riferimento: Valorizzare il patrimonio culturale dell'Ateneo (TM.5).

All'interno della sezione SMAUrb per il Sistema Museale di Ateneo, nella teca digitale Sanzio DH, è stata creata la *community* Collezioni mineralogiche (<https://sanzio.uniurb.it/handle/20.500.12731/78776>), con la descrizione delle tre prestigiose collezioni mineralogiche Franchin, Lorenzini e Pegoraro dell'Ateneo urbinato, che constano di 1.850 campioni di provenienza italiana e estera e costituiscono un importante patrimonio scientifico e culturale dell'Ateneo gestito dal Sistema Museale. La riproduzione digitale delle collezioni, corredata di immagini, dati tecnici e di provenienza e pubblicata sulla teca digitale Sanzio costituisce un passo importante per la valorizzazione di tale patrimonio in Italia e all'estero.

Il lavoro svolto è partito dall'analisi della tipologia di metadati necessari per la descrizione dei singoli pezzi di minerali per arrivare a creare un apposito *InputForm* (inserendo anche richiami a banche dati chimiche *open source* e alla geolocalizzazione dei reperti).

L'*Urbino University Press* ha creato la collana *Quaderni dello SMAUrb*, dove è stata pubblicata una guida *online* e cartacea delle collezioni mineralogiche, nella quale si rimanda tramite *QRCode* alla consultazione delle collezioni digitali su Sanzio DH. La guida ha tre versioni: italiana, inglese e ad alta leggibilità.

La pubblicazione *online* gratuita di queste collezioni, curata scientificamente e dotata di una metadattazione accurata, consente di far conoscere e valorizzare un patrimonio importante dell'Ateneo, contribuendo in tal modo anche all'accrescimento del prestigio dello stesso. Nei primi tre mesi la collezione ha registrato 4.257 visualizzazioni dall'Italia e dall'estero. L'affiancamento del lavoro di digitalizzazione alla redazione della guida alle collezioni mineralogiche è metodo innovativo e originale per la divulgazione culturale ed è stato molto apprezzato nel corso della giornata di presentazione. La collaborazione tra lo SMAUrb e il Settore Biblioteche, che è stata sperimentata in questa occasione, è indubbiamente un fattore di arricchimento per le iniziative culturali dell'Ateneo e un'ottimizzazione delle competenze e delle strumentazioni a disposizione in Ateneo.

2. *Organizzazione della prima Notte dei ricercatori e delle ricercatrici di Uniurb*

Obiettivo strategico di riferimento: Incentivare il coinvolgimento del pubblico esterno nello scambio della conoscenza (TM.1).

La *Notte Europea dei Ricercatori* ha luogo ogni anno in tutta Europa e nei Paesi limitrofi l'ultimo venerdì di settembre. L'obiettivo è quello di creare occasioni di incontro tra ricercatrici/ricercatori e cittadini per diffondere la cultura scientifica e la conoscenza delle professioni della ricerca in un



contesto informale e stimolante. Gli eventi comprendono esperimenti e dimostrazioni scientifiche dal vivo, mostre e visite guidate, conferenze e seminari divulgativi, spettacoli, concerti e *performance* artistiche. L'Ateneo di Urbino ha aderito all'iniziativa a partire dal 2024 e si è reso necessario, pertanto, presidiare l'organizzazione della prima edizione. Con D.R. n. 184/2024 del 03/04/2024 è stato nominato un comitato organizzatore per supportare la progettazione della *Notte Europea dei Ricercatori* nell'ambito del progetto MSCA *SHARPER*, i cui lavori sono stati supportati nel corso delle diverse riunioni sia in composizione plenaria, sia in composizione ristretta come presidio delle diverse sedi dell'evento. Si è inoltre reso necessario partecipare a diverse riunioni organizzate dal coordinatore del progetto *SHARPER*.

Il coinvolgimento del personale è avvenuto attraverso la predisposizione di una presentazione dell'assetto organizzativo programmato trasmessa ai Dipartimenti e/o esposta nel corso dei Consigli di Dipartimenti; la raccolta di contributi si è quindi espletata con la compilazione di un apposito *form*.

Le idee sono state assegnate nelle varie sedi e sono stati organizzati incontri specifici (e sopralluoghi) con il/la referente per ciascuna sede insieme ai ricercatori proponenti.

La prima edizione della *Notte Europea dei Ricercatori* ha registrato più di 70 attività, più di 150 ricercatori/ricercatrici coinvolti, un pubblico stimato di circa 3.000 persone, 281 questionari finali, 286 questionari pre-attività e 286 questionari post-attività. Essa ha rafforzato il dialogo tra Ateneo e cittadini, aumentando la consapevolezza sull'importanza della ricerca. Come accennato, l'evento ha attratto un ampio pubblico, migliorando la visibilità dell'Ateneo e favorendo nuove collaborazioni scientifiche. Le attività divulgative hanno stimolato l'interesse per le carriere nella ricerca, coinvolgendo scuole e giovani. L'impatto economico è stato positivo grazie al coinvolgimento di *stakeholders* locali. L'afflusso di visitatori ha inoltre generato benefici per il turismo e le attività commerciali della città.

Area strategica: Comunicazione Inclusione Organizzazione Sostenibilità

1. *Adeguamento degli apparati di rete per rafforzare la sicurezza informatica dell'Ateneo e acquisizione e implementazione di un Network Access Control (NAC)*

Obiettivo strategico di riferimento: Potenziare la sicurezza informatica (CIOS.7).

Al fine di rafforzare la sicurezza informatica dell'Ateneo, si è provveduto all'adeguamento degli apparati di rete con la sostituzione di almeno il 90% del parco identificato. Al 31 dicembre 2024 sono stati sostituiti 55 apparati su 60, pari al 91,6%. Le attività hanno incluso la dismissione degli apparati obsoleti, l'installazione dei nuovi dispositivi e la relativa configurazione in conformità con le *policy* aggiornate di sicurezza. Gli interventi sono stati distribuiti nei diversi plessi universitari, privilegiando le sedi con maggiore traffico dati e criticità segnalate. Il lavoro è stato condotto in continuità con le attività ordinarie, senza impatto negativo sui servizi ICT esistenti.

L'impatto positivo derivante dai suddetti interventi è riscontrabile nella maggiore sicurezza della rete, efficienza e affidabilità degli apparati e protezione da vulnerabilità *hardware/software*. In aggiunta, queste azioni hanno consentito all'Ateneo di adeguarsi alle normative e agli *standard* tecnici aggiornati.

Nell'ambito delle azioni previste dal *Piano strategico 2024–2026* è stata inoltre completata l'implementazione di un sistema di *Network Access Control (NAC)* per rafforzare il controllo degli accessi alla rete di Ateneo e migliorare la sicurezza dell'infrastruttura ICT. Al 31 dicembre 2024 risultano gestiti tramite *NAC* 747 dispositivi, superando la soglia minima prevista di 740 unità.



Contestualmente è stato redatto e adottato il nuovo *Regolamento dei Sistemi informatici e di telecomunicazione*, emanato con D.R. n. 487 del 23 luglio 2024, in vigore dal 24 luglio 2024. Il documento definisce i criteri di gestione, controllo e responsabilità nell'uso dei dispositivi informatici e delle telecomunicazioni dell'Ateneo.

Il progetto *NAC* rappresenta un intervento ambizioso e strutturale, che costituirà la base per ulteriori affinamenti e sviluppi, anche in funzione delle nuove *release* della piattaforma e dell'evoluzione delle esigenze di sicurezza dell'Ateneo.

2. Adozione dell'applicativo "In Time" da parte dei docenti componenti i gruppi di ricerca locali dei progetti PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

Al fine di semplificare i processi, facilitando l'adozione di procedure per eliminare la duplicazione delle attività amministrative, si è proceduto all'adozione del sistema "In Time" di UGOV da parte dei docenti coinvolti nella partecipazione a progetti di ricerca PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR, con l'obiettivo di garantire una gestione sistematizzata e digitale della registrazione del proprio tempo lavorativo sul progetto, anche in funzione delle altre attività svolte dal docente (didattica, lavoro sugli altri progetti finanziati, impegni istituzionali, attività varie/residue).

In collaborazione tra i Plessi Dipartimentali e il Settore Ricerca e Terza Missione, si è innanzitutto provveduto ad inserire sui relativi progetti contabili dei progetti PRIN 2022 PNRR attivi all'interno dell'applicativo UGOV i nominativi del personale docente dell'Università di Urbino coinvolto nell'attività di ricerca, ai fini di consentire da parte del medesimo personale di poter successivamente selezionare il corretto riferimento al progetto nella fase di compilazione dei *timesheet* su *In Time*. In seguito, in collaborazione con Cineca, è stato aggiornato l'ambiente di produzione dell'applicativo.

Sono stati poi organizzati due diversi eventi formativi, destinati rispettivamente al personale docente coinvolto nei progetti PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR e al personale tecnico amministrativo che svolge funzioni di supporto nella rendicontazione dei medesimi progetti di ricerca, per fornire loro indicazioni precise sulle modalità di utilizzo dell'applicativo.

I principali benefici conseguiti, oltre alla semplificazione dei processi, sono l'uniformità di rendicontazione grazie alla realizzazione di un'unica piattaforma digitalizzata su cui rendicontare le ore di lavoro nell'ambito della ricerca e della didattica e la riduzione degli sprechi grazie alla dematerializzazione di processi nelle rendicontazioni PRIN, con eliminazione della duplicazione delle attività amministrative.

3. Adozione dell'applicativo "PICA" di UGOV per la gestione delle procedure selettive per il conferimento di incarichi di collaborazione di natura autonoma, ai sensi del vigente regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

Ai sensi del vigente regolamento per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo a soggetti esterni all'Ateneo, attraverso l'utilizzo della piattaforma *PICA* (Piattaforma Integrata Concorsi Atenei) di Cineca per la dematerializzazione del processo amministrativo concorsuale negli Atenei e altri enti, si è perseguita una razionalizzazione del processo di selezione per il conferimento di incarichi di collaborazione di natura autonoma, individuando nel suddetto applicativo lo strumento più adeguato per la dematerializzazione e semplificazione dei processi e per eliminare la duplicazione delle attività amministrative.



L'abilitazione all'utenza della piattaforma *PICA* ha reso possibile l'utilizzo della stessa presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali per la gestione della procedura selettiva per il conferimento di un incarico di collaborazione autonoma della durata di 8 mesi. A decorrere da tale procedura, le successive risultano gestite, sia per il Dipartimento di Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali che per il Dipartimento di Giurisprudenza, mediante l'impiego dell'applicativo *PICA*, che risulta pertanto adottato in via definitiva.

4. *Adozione di un nuovo sistema di accesso automatizzato ad una struttura dell'Ateneo (Palazzo San Michele di Fano).*

Obiettivo strategico di riferimento: Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

E' stato adottato un sistema di accesso automatizzato degli ingressi per Palazzo San Michele di Fano dopo uno studio preliminare di fattibilità operativa ed una valutazione complessiva rispetto all'utilizzo di *badge* personali quali strumenti di ingresso o la gestione da remoto degli accessi delle varie tipologie di personale (personale docente, personale tecnico-amministrativo, collaboratori, studentesse e studenti, dipendenti delle ditte esterne, visitatori).

E' stata quindi installata la porta scorrevole automatizzata per regolare gli accessi e il videocitofono dedicato con progressiva richiesta di attivazione e di rilascio delle tessere, conclusasi positivamente per l'intero personale interessato all'accesso alla struttura. Si è provveduto contestualmente alla riorganizzazione dei servizi ausiliari. Il nuovo sistema di accesso automatizzato degli ingressi sia per il personale dipendente mediante *badge* personali sia per gli utenti esterni è perfettamente funzionante e ha consentito, oltre al contenimento degli sprechi e al risparmio, al momento non quantificabile, di risorse economiche, l'ottimizzazione delle risorse umane e strumentali, la riduzione dei costi di gestione delle strutture (efficienza) nonché una maggiore garanzia di sicurezza del personale presente all'interno delle strutture, di salvaguardia dei beni mobili ed immobili dell'Ateneo e di prevenzione del verificarsi di eventi dolosi.

5. *Creazione e attivazione dei flussi per la gestione su supporto informatico dei Decreti emanati dal Rettore e dal Direttore Generale e delle note a firma degli stessi, al fine di dematerializzare i documenti, snellire la procedura e agevolare la ricerca*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

La dematerializzazione della procedura per la creazione dei Decreti del Rettore e del Direttore generale è un ulteriore passo verso la semplificazione ed informatizzazione dei processi e per snellire la procedura di firma delle note di loro competenza. A tal fine sono stati creati dei flussi per la gestione su supporto informatico dei decreti emanati dal Rettore e dal Direttore generale e dei flussi per le note alla firma del Rettore e del Direttore generale, con l'intento di automatizzare la procedura di firma e, come fase finale, la protocollazione sull'applicativo *Titulus* e la relativa repertoriazione.

Dopo un'attenta analisi sulle problematiche da risolvere sono stati creati dei flussi sull'ambiente di prova dell'applicativo *Titulus*, applicativo per la gestione del protocollo informatico; i flussi sono stati successivamente testati, e di seguito apportate le modifiche necessarie emerse durante la fase di *test*. Dopo questa prima fase, i flussi sono stati inseriti nell'ambiente ufficiale per l'utilizzo a regime in produzione e contestualmente sono state create delle Linee guida con riportate le varie funzioni da svolgere per il loro corretto funzionamento.

Il passaggio dal supporto cartaceo al supporto informatico dei Decreti del Rettore e del Direttore generale apporta il beneficio di una notevole ottimizzazione delle risorse e risparmio di tempo, a seguito della semplificazione delle procedure di inserimento e protocollazione; consente l'eliminazione



dell'utilizzo di carta, con un grosso risparmio economico e vantaggio della sostenibilità e in ultimo contribuisce al miglioramento del benessere organizzativo e della velocità nella ricerca dei documenti.

6. *Digitalizzazione delle prove d'esame relative alle procedure concorsuali finalizzate all'assunzione di personale tecnico-amministrativo, Collaboratori ed Esperti linguistici e personale dirigente a tempo sia indeterminato sia determinato*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

A seguito di diversi incontri tenuti con il Responsabile dell'ICT per analizzare le diverse alternative possibili per la digitalizzazione delle prove d'esame relative alle procedure concorsuali finalizzate all'assunzione di personale tecnico-amministrativo, Collaboratori ed Esperti linguistici e personale dirigente sia a tempo indeterminato che determinato, si è concordato di utilizzare il *software* CINECA che, per caratteristiche di funzionalità e sicurezza informatica, meglio risponde alle esigenze dell'Ateneo

Nel mese di giugno si è svolto un *meet* con i referenti CINECA per analizzare i singoli passaggi del procedimento in merito alle attività in capo all'Ufficio del personale (schema e modalità di attivazione della prova d'esame, verifica dei dati delle candidate e dei candidati ammessi alla prova acquisiti dalla piattaforma PICA di gestione delle istanze di partecipazione alle procedure selettive, supporto alla Commissione durante i lavori) e alla Commissione Giudicatrice (inserimento tracce della prova d'esame, operazione di sorteggio della traccia, valutazione degli elaborati e assegnazione del punteggio al fine della stesura della graduatoria di merito). Al termine dell'incontro si è deciso di utilizzare la piattaforma QUID in occasione dello svolgimento della prova scritta del concorso per il reclutamento di n. 4 unità di categoria C – area amministrativa – profilo Addetto alla rete del *management* didattico, prevista in data 15 ottobre 2024.

La digitalizzazione della prova d'esame del concorso suddetto ha richiesto una serie di attività propedeutiche e informative da parte dell'Ufficio in stretta collaborazione con CINECA. In particolare, vista la numerosità delle candidature e la limitata disponibilità delle postazioni delle aule informatiche d'Ateneo, è stato organizzato l'espletamento della prova in due aule con collegamento audio/video tra le stesse.

Nei giorni antecedenti la prova, sono state fornite a CINECA tutte le informazioni in merito alle modalità di svolgimento, durata e numero delle/dei candidate/i ammesse/i a sostenere la prova stessa ed eventuali richieste di ausilio del tempo aggiuntivo, nonché il relativo elenco acquisito dalla piattaforma PICA. Con l'intervento del personale ICT si è garantito, anche in termini di sicurezza informatica, il corretto funzionamento della piattaforma nelle postazioni delle aule individuate per lo svolgimento della prova.

La procedura informatizzata ha contribuito a snellire anche i lavori della Commissione in quanto la correzione degli elaborati è risultata più scorrevole, l'assegnazione del punteggio è avvenuta con l'inserimento del voto in un'apposita tabella contenente codici anonimi generati dal sistema che poi è stata utilizzata da CINECA per l'abbinamento finale tra il punteggio assegnato alla prova anonima e il nominativo delle/dei candidate/i.

Infine, altro aspetto qualificante è la possibilità per ciascun partecipante di scaricare autonomamente l'attestazione di presenza alla prova d'esame quale giustificativo per motivi di lavoro nonché visionare il voto conseguito.

L'utilizzo della piattaforma CINECA è ottimale in presenza di un numero consistente di candidature in termini di rapporto costi/benefici, Semplifica la procedura e riduce le tempistiche.



7. *Implementazione nei moduli "HR Competenze" ed "HR VP" dell'applicativo HR SUITE di CINECA del sistema di valutazione della prestazione individuale adottato dall'Ateneo sulla base del Dizionario delle Competenze Uniurb*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

Nell'ambito del Progetto Pilota CINECA-UNIURB, si è lavorato all'implementazione nei moduli "HR Competenze" ed "HR VP" dell'applicativo *HR SUITE* di CINECA del sistema di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi adottato dall'Ateneo sulla base del *Dizionario delle Competenze*.

È stato predisposto il tracciato richiesto da CINECA contenente le codifiche e le descrizioni delle 49 competenze, dei profili gestionali che indirizzano le competenze organizzative e trasversali e dei profili di ruolo per l'aggancio dalla posizione organizzativa mappata in UGOV Organico.

È stato effettuato il confronto rispetto al TAB Capitale umano > Competenze e di tutte le funzionalità collegate (Scale e livelli, Categorie) ed è stata verificata la corretta associazione delle Competenze con i profili gestionali e di ruolo. È stata espletata la fase di manutenzione del modello e risolte le anomalie riscontrate.

È stato successivamente definito il processo per la procedura digitale dell'evento "COMPETENZE" relativo alla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi agiti nell'anno 2023 e la tempistica delle diverse fasi (avvio - inserimento valutazioni - estrazione dati per validazione - apertura colloquio di *feedback* con notifica - visualizzazione ai valutati – presa visione dei valutati). Sono stati, altresì, adeguati i manuali per valutatori e valutati.

Con nota prot. n. 44488 del 27 febbraio 2024 si è aperta la fase di valutazione dei comportamenti organizzativi di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato, secondo quanto previsto dal vigente *SMVP* di Ateneo.

È stata espletata la fase di analisi di adeguatezza per la validazione e, in seguito, con nota prot. n. 57830 del 10 aprile 2024 è iniziata la fase dei colloqui finali. La procedura si è conclusa nei tempi previsti. Sono state verificate e messe in stato "completato" le singole fasi del processo. È stata infine implementata la funzione per l'inserimento dei Piani di Azione, in formato *.pdf*, nella sezione relativa alla fase dei colloqui.

Il principale beneficio derivante dall'utilizzo dei nuovi applicativi risiede nella semplificazione del processo di valutazione attraverso l'adozione di procedure che permettono di eliminare la duplicazione delle attività amministrative.

8. *Implementazione della procedura informatizzata in ElixForms di gestione dei tirocini curriculari esterni previsti per tutti gli studenti iscritti ai 14 percorsi di formazione insegnanti da 60 CFU e contestuale aggiornamento di quella già esistente relativa ai tirocini del Corso di Specializzazione sul Sostegno*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

E' stato realizzato un modulo unico completamente *online* nella Piattaforma *ElixForms* per l'attivazione dei tirocini diretti nelle Istituzioni Scolastiche da parte degli studenti iscritti ai Percorsi Formativi PF60 CFU, che hanno l'obbligo di effettuarlo all'interno del loro percorso di studio. La procedura di gestione dei tirocini è piuttosto complessa e articolata, in quanto vede il coinvolgimento di più attori con fasi e tempistiche diverse e concatenate (Studente – Scuola – Dirigente scolastico – Tutor scolastico – Direttore dei Percorsi).

La semplificazione è stata apportata attraverso l'implementazione di un unico modulo con accesso tramite SPID, con protocollazione automatica in *Titulus* e con conseguente inserimento dei documenti nel fascicolo elettronico dello studente.



La procedura, attivata per tutti i Percorsi PF60 CFU, ha previsto la dematerializzazione del modulo di tirocinio e la sua compilazione e sottoscrizione *online* da parte di tirocinanti e soggetto ospitante nella pagina di Ateneo dedicata, con avviso relativo alle informazioni/indicazioni per gli studenti.

Attraverso la gestione informatica dell'intero processo e grazie anche al suo costante monitoraggio e valutazione finale, si è garantito un miglioramento continuo delle attività amministrative.

Inoltre, come previsto dal *Piano strategico 2024-2026*, questo obiettivo ha permesso di semplificare, uniformare e razionalizzare la gestione dei processi, facilitando l'adozione di procedure per eliminare la duplicazione delle attività amministrative e ha contribuito alla riduzione dell'utilizzo di plastica e carta nelle attività dell'Ateneo.

9. Implementazione della procedura on line di presentazione delle domande di valutazione preventiva delle carriere pregresse (es. esami sostenuti presso altro corso di laurea e/o presso altro Ateneo) da parte degli studenti iscritti ai corsi di laurea di I e II livello

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

Grazie all'attivazione in Esse3 dei parametri interni necessari e al supporto di Cineca per la risoluzione dei problemi riscontrati, è stato possibile implementare la procedura *online* per la richiesta di valutazione, preventiva all'immatricolazione, delle carriere pregresse (es. esami sostenuti presso altro corso di laurea e/o presso altro Ateneo) da parte di futuri studenti dell'Ateneo, iscritti ai corsi di laurea di I e II livello, che presenteranno le domande all'interno della propria pagina personale *on line* Esse3 e non più in formato cartaceo.

L'attivazione della procedura *online* consente lo snellimento delle procedure amministrative garantendo maggiore trasparenza ed efficienza dell'azione amministrativa.

10. Implementazione del sistema informatizzato per la sottoscrizione in formato digitale dei contratti di ricercatore a tempo determinato e di assegnista di ricerca

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

Al fine del miglioramento e della semplificazione dei processi, nell'anno di riferimento si è proceduto all'implementazione di un sistema informatizzato per la sottoscrizione in formato digitale dei contratti di ricercatore a tempo determinato e di assegnista di ricerca. Il risultato ottenuto alla fine del periodo di riferimento è stato la sottoscrizione in formato digitale di n. 41 contratti di cui n. 13 di ricercatore a tempo determinato e n. 28 di assegnista di ricerca.

11. Informatizzazione e implementazione del Diploma Supplement per dottori di ricerca

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).
Contenere gli sprechi e ottimizzare le risorse (CIOS.6).

Nella normativa vigente in materia di Dottorato di ricerca, in particolare all'articolo 8, comma 13, del DM n. 226 del 14 dicembre 2021, è riportato che tutte le attività formative svolte dai dottorandi in una o più sedi siano certificate da un documento allegato al diploma finale (*Diploma Supplement*), strumento di trasparenza messo a punto dal Consiglio d'Europa, dalla Commissione Europea e dall'UNESCO tra il 1996 e il 1998 che ha un grande rilievo per l'internazionalizzazione dell'istruzione superiore ed il riconoscimento dei titoli in altri Paesi. Esso consiste in una relazione informativa redatta in versione bilingue italiano/inglese utile, per le istituzioni di istruzione superiore, per i datori di lavoro, per i centri competenti per il riconoscimento dei titoli e per gli altri *stakeholder*, a comprendere più agevolmente le abilità e le competenze acquisite dal possessore del titolo di studio.



Per i Dottorati di Ricerca non era stato ancora implementato un modello *standard* di Diploma *Supplement*, anche se nel Decreto Direttoriale n. 389 del 5 marzo 2019, relativo al DS e alle relative linee guida per la compilazione, erano state date piccole indicazioni relative ai Dottorati di ricerca; pertanto si è cercato di integrare, nella configurazione del DS per i corsi di laurea, le informazioni per chi ha conseguito il Dottorato di ricerca.

Sono state implementate in ESSE3 tutte le informazioni acquisite al fine di poter generare ed attivare il Diploma *Supplement* per i corsi di Dottorato di ricerca attivi presso l'Ateneo di Urbino.

Sono stati inseriti su ESSE3 per i quattro corsi di dottorato di ricerca attivi, gli obiettivi formativi e gli sbocchi professionali, predisposti dai Coordinatori dei corsi, sia nella versione italiana che in quella inglese. Tali informazioni sono reperibili alla voce "Risultati di apprendimento del corso di studio" del Diploma *Supplement*. Sono riportate nel Diploma *Supplement* tutte le attività formative con i relativi CFU (Crediti Formativi Universitari), i giudizi e le date di registrazione (verbalizzazione) dell'assolvimento che sono state inserite in ESSE3. Sono stati inseriti i titoli delle tesi di dottorato, il relatore e il Settore Scientifico Disciplinare della tesi. A partire dal 38° ciclo alle dottorande ed ai dottorandi che conseguiranno il titolo di dottore di ricerca sarà rilasciato il Diploma *Supplement* in modalità digitale, ai sensi del D.M. 226/2021.

12. *Insediamiento dell'Area Edilizia, Sicurezza e Sostenibilità presso Palazzo Veterani*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

Si è concluso l'insediamento dell'Area Edilizia, Sicurezza e Sostenibilità (AESS) presso Palazzo Veterani, anche mediante lavori di riqualificazione dell'intero palazzo con la realizzazione di un nuovo servizio igienico al piano terra ed il trasferimento dell'ambulatorio del medico competente al piano terra per favorire l'accesso al servizio. Il personale tecnico dell'Area, con l'esclusione degli operai e del loro coordinatore, è completamente insediato al secondo piano del palazzo, ove è stato allestito anche uno spazio di ristoro nella stanza liberata dal medico competente.

13. *Progettazione ed erogazione di un evento formativo, promosso dalla Direzione generale ai fini dell'evoluzione delle competenze dei primi livelli dell'Ateneo, che fornisca strumenti tecnici all'avanguardia nella gestione della comunicazione per la presentazione di informazioni, dati e relazioni, anche attraverso la creazione di presentazioni, canvas, mappe concettuali, l'utilizzo di nuove tecnologie e sistemi performanti, secondo le principali regole del visual design e del design thinking*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

In linea con l'obiettivo strategico CIOS.4, è stato progettato e realizzato un evento formativo finalizzato all'evoluzione delle competenze dei primi livelli dell'Ateneo, per fornire strumenti tecnici all'avanguardia nella gestione della comunicazione per la presentazione di informazioni, dati e relazioni, anche attraverso la creazione di presentazioni, *canvas*, mappe concettuali, l'utilizzo di nuove tecnologie e sistemi performanti, secondo le principali regole del *visual design* e del *design thinking*. Questo evento ha rafforzato il senso di appartenenza e di comunità professionale, promuovendo una cultura del lavoro orientata all'innovazione, alla qualità e alla collaborazione, ha rappresentato un'occasione significativa di aggiornamento professionale e ha contribuito al miglioramento del benessere organizzativo, facilitando la condivisione di strumenti comuni e approcci comunicativi più chiari, inclusivi e performanti.



14. *Promozione di azioni di sensibilizzazione e formazione in tema di benessere, salute e qualità del lavoro per il personale docente e tecnico-amministrativo*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

Al fine di migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro, è stato intrapreso un lavoro di analisi del benessere lavorativo a partire dalla valutazione del rischio da Stress Lavoro-Correlato specificamente applicata al contesto universitario, con particolare riferimento alla qualità degli ambienti di lavoro. Il perseguimento di questo obiettivo ha richiesto una serie di azioni messe in campo dal personale coinvolto nell'arco dell'anno. Le azioni previste per l'anno 2024 hanno riguardato la stesura di una relazione metodologica e della scheda progettuale per la valutazione SLC; la costituzione del Gruppo di Gestione; la raccolta di eventi sentinella; l'organizzazione della formazione del Gruppo di Gestione ad opera di AST e infine l'individuazione dei gruppi omogenei e l'organizzazione della formazione per tutti i componenti di questi gruppi.

L'attuazione di tutte queste azioni consentirà di procedere nei tempi stabiliti con ulteriori azioni già programmate per il 2025.

15. *Promozione di un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per se stessi e per il personale assegnato al Settore/ Plesso, per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue*

Obiettivo strategico di riferimento: Migliorare il benessere organizzativo, lo sviluppo professionale e la qualità del lavoro (CIOS.4).

La Direttiva sulla Formazione emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione Sen. Paolo Zangrillo, avente ad oggetto la *Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, prevede che le pubbliche amministrazioni debbano garantire a ciascun dipendente, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali, sia per quella riferita a obiettivi "specifici", in base ad una programmazione che segua l'iter descritto nella direttiva, almeno 24 ore di formazione/anno.

In ottemperanza alle indicazioni provenienti dal Dipartimento della Funzione pubblica, nel 2024 il Direttore generale ha attribuito al personale dirigente ed ai/alle Responsabili dei Settori e dei Plessi dell'Ateneo obiettivi individuali che li/le impegnano a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per se stessi/e e per il personale loro assegnato, per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue, previa predisposizione di piani formativi individuali da definire in coerenza con gli esiti dell'annuale valutazione individuale delle *performance*, con specifico riferimento sia alle competenze tecniche, con particolare riguardo a quelle finalizzate all'accrescimento individuale ed organizzativo dei livelli di digitalizzazione (ad esempio la formazione nell'ambito del Progetto *Syllabus*), sia per la parte relativa ai comportamenti.

Sono stati promossi ed individuati, insieme all'Ufficio Sviluppo organizzativo – d'intesa con i capoufficio (almeno per gli Uffici dotati di questa figura) – o direttamente con il personale interessato, corsi di formazione maggiormente coerenti con il profilo di attività svolte e le opportunità di crescita/integrazione delle competenze prospettate come opportune; sono state proposte modalità personalizzate di svolgimento delle attività formative per persone con disabilità sensoriali presenti nel settore, e corsi funzionali allo sviluppo del/della collaboratore/trice e in particolare al superamento di eventuali aree di miglioramento/debolezza emerse dalla valutazione. Il personale ha partecipato a interventi formativi sia per il miglioramento delle competenze trasversali (c.d. *soft skills*) sia per l'aggiornamento (o il potenziamento) delle competenze professionali.

È stato effettuato un monitoraggio individuale sulle ore di formazione effettuate dal personale e sono state identificate quelle attività di formazione che, sebbene realizzate, non erano inizialmente



annoverate nel censimento attuato dall'Ufficio competente; e in tal senso si è provveduto a fornire tutte le informazioni a supporto (es. formazione EWP Cineca).

È stato, infine, presentato il piano di formazione BIM con inizio della formazione mediante corsi *on-line*; è stato attuato il piano di approvvigionamento *software*, inoltre è stata predisposta la bozza di atto organizzativo BIM in collaborazione con il gruppo STAR – CODAU.

Le ore di formazione previste nel corso dell'anno sono state molto apprezzate dal personale coinvolto, che ha acquisito una maggior consapevolezza delle sfide tecnologiche attuali, con particolare riferimento all'utilizzo dell'AI e alla gestione della sicurezza dei dati e della *privacy*.

La formazione dei dipendenti pubblici è fondamentale per migliorare le *performance* delle amministrazioni e rispondere alle sfide in un contesto economico e sociale in continua evoluzione. Consente di sviluppare competenze in aree cruciali come l'etica, l'analisi delle politiche e l'inclusività, che favoriscono decisioni più informate e una progettazione di servizi pubblici più equa. Inoltre, investire nella formazione alimenta una cultura dell'innovazione e aumenta l'efficienza organizzativa, preparando i dipendenti a affrontare nuove richieste e problemi complessi, rafforzando il loro impegno e il benessere lavorativo.

I benefici della formazione si estendono anche all'esterno delle amministrazioni, contribuendo a rafforzare la fiducia dei cittadini e delle imprese nelle istituzioni pubbliche. Un personale ben formato migliora la legittimazione delle amministrazioni e, di conseguenza, promuove il miglioramento continuo delle competenze e dei servizi.

16. Riorganizzazione e implementazione di dotazioni impiantistiche necessarie a migliorare la fruibilità degli spazi di studio non silenziosi dedicati alla socialità studentesca

Obiettivo strategico di riferimento: Incrementare e qualificare gli spazi di studio e di socialità studentesca (CIOS.3).

Sono state intraprese azioni legate all'esecuzione di lavori e all'affidamento di servizi e forniture connesse con la riorganizzazione degli spazi necessarie a migliorare la fruibilità degli spazi di studio, non silenziosi, dedicati all'utenza studentesca. Questo è avvenuto dopo aver consultato i rappresentanti degli studenti ed aver compreso le loro esigenze, mettendo in campo, per quanto possibile nelle varie sedi, le sistemazioni logistiche, delle strutture e dei servizi, a seguito di lavori eseguiti in amministrazione diretta dal personale afferente al Settore Edilizia Sicurezza e Sostenibilità.

Nella fattispecie, è stata completata l'integrazione delle nuove dotazioni impiantistiche per la ricarica dei dispositivi portatili e della rete *wi-fi*, sia presso Palazzo Battiferri, nell'atrio adiacente il giardino pensile e nell'area prospiciente l'Aula Blu al primo piano, sia presso la sede di Palazzo S. Michele a Fano, per l'aula in cui soggiornano gli studenti, prospiciente alla loggia del cortile interno.

Si è anche provveduto alla rifunzionalizzazione dell'area collocata al Piano A del Polo Didattico-Scientifico "Paolo Volponi", precedentemente occupata dalle collezioni mineralogiche e dalle raccolte naturalistiche appartenenti al Sistema Museale di Ateneo, temporaneamente trasferite in altra sede in attesa di futura collocazione definitiva. I locali del Piano A sono stati sottoposti ad un intervento di ripristino, attenta pulizia e arredo degli spazi, secondo il principio della funzionalità, al fine di creare un ambiente in grado di favorire lo studio e la socialità degli utenti. Ulteriore beneficio derivante da questa riorganizzazione è stato il risparmio economico legato all'utilizzo di locali di proprietà evitando l'onere di eventuali costi di affitto.



SUPPORTO AGLI ASSETTI ISTITUZIONALI ED AI MODELLI ORGANIZZATIVI, VALUTATIVI E CONTABILI

1. *Creazione e implementazione del repository informatizzato nel quale depositare tutta la documentazione relativa ai processi di redazione dell'autovalutazione in vista del trasferimento sulla piattaforma dell'ANVUR per l'esame da parte dei componenti della Commissione di Esperti Valutatori finalizzato all'accreditamento periodico dell'Ateneo*

Come indicato nelle *Linee Guida per l'autovalutazione e la valutazione del Sistema di Assicurazione della Qualità*, per ciascuno dei punti di attenzione del Modello di Accreditamento Periodico, l'Ateneo (i.e., i Corsi di Studio, i Corsi di Dottorato di Ricerca e i Dipartimenti oggetto di visita) è tenuto a esprimere un giudizio di autovalutazione, corredato dalle necessarie fonti documentali a supporto (documenti chiave e a supporto).

Gli esiti del monitoraggio intermedio e le mutate circostanze hanno reso opportuno rimodulare il target "Creazione e implementazione di un repository entro maggio 2024", inizialmente previsto per la misurazione dell'obiettivo, come segue: "Completamento entro il 31 dicembre 2024 del caricamento della documentazione già deliberata dagli Organi competenti" (v. D.D.G. n. 556/2024 del 30 ottobre 2024).

La documentazione riferita agli Ambiti di Sede (A, B, C, D e E), per i 4 CdS selezionati (L-18 & L-33, LM/51, LM/13 e L-11), per i due Dipartimenti (Scienze biomolecolari e Scienze della Comunicazione, Studi Umanistici e Internazionali) e i due PhD (*Biomolecular and Health Sciences* e Studi umanistici) approvata dagli OOGG entro novembre 2024 è stata caricata nel Repository realizzato, insieme alla documentazione di autovalutazione necessaria per il caricamento sulla piattaforma ANVUR (<https://www.accreditamenti-anvur.it/>), per la sua disponibilità alla CEV in tempo utile ai fini della visita per l'Accreditamento Periodico.

Il Repository ha consentito di inserire correttamente la documentazione richiesta direttamente nella piattaforma informatica predisposta da ANVUR, garantendone la conservazione, anche se già pubblicata sulla pagina di Ateneo.

2. *Definizione di meccanismi di premialità (ex art. 9 L. 240/2010) mediante la predisposizione di un bando di Ateneo che consenta una effettiva assegnazione di premi e/o incentivi al personale in base a criteri che riconoscano il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Università*

Con D.R. n. 331 del 7 giugno 2024 è stato emanato il *Regolamento per la disciplina del Fondo di Ateneo per la premialità del Personale Docente e Ricercatore e dei compensi aggiuntivi per il personale Docente e Tecnico Amministrativo che contribuisce all'acquisizione di finanziamenti pubblici o privati*, in applicazione dell'art. 9 della L. 240/2010. Tale regolamento prevede:

- l'utilizzo su base competitiva di una quota del fondo per la premialità a favore dei professori e ricercatori;
- l'ulteriore utilizzo di una quota del fondo a favore dei professori e ricercatori finalizzata ad attribuire un compenso aggiuntivo per particolari incarichi, attività, funzioni o progetti specifici che non siano già remunerati con apposita indennità o altri compensi;
- l'utilizzo di una quota del fondo a favore del personale tecnico amministrativo che abbia contribuito direttamente o indirettamente all'acquisizione e alla gestione di finanziamenti privati o pubblici;
- le modalità di erogazione della premialità a favore del personale docente e tecnico amministrativo derivante dai progetti finanziati per l'iniziativa MUR "Dipartimenti di Eccellenza".



All'art. 3, esso prevede in particolare che una parte delle risorse costituenti il fondo possa essere finalizzata ad attribuire un compenso aggiuntivo a titolo di quota premiale in favore delle professoressa, dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori, a tempo pieno, in relazione a impegni ulteriori nell'attività di didattica, di ricerca, di terza missione e gestionale, nonché in relazione ai risultati conseguiti, sulla base di una procedura valutativa.

La procedura di valutazione per l'attribuzione del compenso aggiuntivo è indetta annualmente attraverso la pubblicazione di un apposito avviso, approvato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, che determina i requisiti di accesso, gli impegni da riconoscere ai fini della premialità, i criteri di attribuzione dei punteggi, le modalità di verifica degli impegni, nonché la consistenza delle risorse finanziarie da dedicarvi. La verifica del possesso dei requisiti è effettuata dall'Amministrazione e l'attribuzione del punteggio è effettuato da un'apposita Commissione nominata dal Rettore.

Al fine di dare attuazione alla previsione di utilizzo su base competitiva di una quota del fondo per la premialità a favore delle professoressa, dei professori, delle ricercatrici e dei ricercatori, è stata elaborata una proposta di avviso pubblico in collaborazione tra i Segretari dei Plessi e la Responsabile del Settore Ricerca e Terza missione. Tale proposta, volta ad attribuire tale compenso aggiuntivo alle docenti e ai docenti dell'Ateneo per l'anno 2024, è stata sottoposta alla *governance* di Ateneo. Essa conteneva un'ipotesi di determinazione dei requisiti di partecipazione al bando (che alla data attuale è stato emanato) e dei criteri che potranno essere adottati per la valutazione degli impegni aggiuntivi assunti dalle/dai partecipanti, definendo la procedura amministrativa per l'attribuzione di premialità a favore di personale docente a valere sul fondo di cui all'art. 9 della Legge 240/2010. La suddetta proposta ha ipotizzato che fossero stilate tre differenti graduatorie, una per ciascuna delle Aree individuate ai sensi dell'art. 25 del Regolamento Generale di Ateneo (Area Scientifica, Area Umanistica e AREA GEPS), in modo che ciascun partecipante potesse essere valutato all'interno di un sottoinsieme avente caratteristiche il più possibile omogenee tra loro.

Il bando, con i criteri in esso riportati, è stato definito a fine 2024 ed è stato approvato dagli Organi di Ateneo il 28/02/2025 (delibera Consiglio di Amministrazione n. 72/2025). E' stato emanato con D.R. n. 323/2025 del 30 maggio 2025.

3. Revisione del Regolamento di Finanza e Contabilità e predisposizione di un Manuale di Contabilità per agevolare, snellire e allineare l'operatività delle varie aree coinvolte nei processi contabili/finanziari di Ateneo

Nell'ottica di un adeguamento e modernizzazione di uno strumento utilizzabile da tutte le aree di competenza, l'Ateneo ha proceduto alla revisione del Regolamento di Finanza e Contabilità, la cui impostazione tiene conto degli obiettivi perseguiti dal *Piano strategico di Ateneo*, e integra i principi della sostenibilità finanziaria con l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, ridurre gli sprechi e promuovere investimenti che generino valore a lungo termine, assicurando la massima trasparenza nelle operazioni finanziarie.

Il nuovo Regolamento prevede una semplificazione dei processi contabili, rendendo le procedure più comprensibili e facilmente applicabili da tutti gli utenti coinvolti. Sono stati ridotti i passaggi burocratici, migliorando al contempo la comunicazione interna. Una volta convalidato dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) a seguito dei controlli di legittimità e di merito, porterà notevoli vantaggi alla gestione economica dell'Ateneo: la semplificazione delle procedure contabili consentirà una gestione più efficace delle risorse, riducendo i tempi amministrativi e migliorando la reattività operativa; promuoverà, inoltre, una maggiore chiarezza nelle operazioni finanziarie, assicurando un monitoraggio più preciso delle risorse e rafforzando la fiducia sia interna che esterna. La razionalizzazione dei processi ridurrà il rischio di errori e faciliterà la cooperazione tra i vari



Dipartimenti. Questi miglioramenti porteranno ad una gestione più responsabile ed efficiente delle risorse economiche, contribuendo ad un impiego ottimale dei fondi a disposizione.

In aggiunta al Regolamento, è stato anche predisposto un Manuale di contabilità con l'obiettivo di semplificare e adattare le procedure ai cambiamenti dell'organizzazione, delle strutture e delle strategie di Ateneo. Il manuale tende alla maggiore flessibilità possibile al fine di adeguarsi ad eventuali cambiamenti dello schema organizzativo e ad una ottimizzazione delle risorse che sostenga la realizzazione degli obiettivi previsti nel *Piano strategico di Ateneo*.

A seguito di parere favorevole, il Manuale, insieme al Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, è stato approvato con delibera del Senato Accademico n. 287 del 18/12/2024 e delibera del Consiglio di Amministrazione n. 457 del 18/12/2024.

La semplificazione delle procedure e lo snellimento dei processi comporta una migliore efficacia della macchina organizzativa, impattando anche sull'aspetto economico della stessa.

5.1 La rilevazione del gradimento in un'ottica di customer satisfaction dei principali servizi erogati dalle strutture amministrative dell'Ateneo a supporto dei processi primari

Obiettivi e politiche trasversali di riferimento: Innovazione - Migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi

Nell'ambito del Progetto *Good Practice*, dal 2016 ogni anno l'Ateneo si confronta, con modalità di realizzazione sostenibili, con i propri principali *stakeholder* (personale docente e ricercatore, assegniste/i di ricerca, dottorande/i di ricerca, personale tecnico-amministrativo e CEL, studentesse e studenti) sul livello dei principali servizi strumentali e di supporto offerti in modo ricorrente alle attività primarie dell'Ateneo (ad es., amministrazione e gestione del personale, approvvigionamenti, comunicazione, sistemi informatici, supporto alla didattica, supporto alla ricerca, servizi bibliotecari, contabilità, orientamento, internazionalizzazione, servizi generali, infrastrutture e logistica, servizi Segreteria Studenti, *Job Placement/ Career Service*, ecc.), con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione su alcuni servizi offerti dall'Ateneo di Urbino.

Le indagini di *customer satisfaction*, effettuate attraverso la somministrazione agli *stakeholder* di questionari *on line* personalizzati in ragione dello specifico contesto universitario ed appositamente predisposti in funzione dei *target* di riferimento, permettono di misurare l'efficacia e la qualità percepite dall'utente finale in merito ai servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali a supporto delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, e consentono di elaborare, sulla base delle risposte, indicatori dei relativi livelli.

Nel 2024 è stata effettuata la rilevazione sull'efficacia percepita dei servizi erogati nel 2023 dall'Amministrazione dell'Ateneo a favore dei propri principali utenti interni attraverso la compilazione di un questionario di *customer satisfaction*. Il tasso di risposta è risultato pari al 40,57% dei docenti, dottorandi e assegnisti e 49,05% del personale tecnico-amministrativo. E' stata inoltre implementata la rilevazione sull'efficacia percepita dei servizi erogati dall'Amministrazione dell'Ateneo a favore delle studentesse e degli studenti: fino a fine giugno tutti gli studenti e le studentesse (n. 3.243 iscritti/e al primo anno dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea a ciclo unico e n. 10.983 iscritti/e agli anni successivi al primo anno dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea a ciclo unico). Il tasso di risposta è risultato pari al 47,18% per gli studenti del primo anno e pari all'63,18% per gli studenti degli anni successivi. Si è provveduto infine alla raccolta ed elaborazione dati finali e all'analisi dei risultati di efficacia ed efficienza, al confronto, in un'ottica di *benchmarking*, con i risultati di altre circa 60 Istituzioni universitarie, ed alla diffusione dei dati di *benchmarking*.

I risultati di tutte le indagini di *customer satisfaction* sono stati illustrati dal Direttore generale al Senato accademico, al Consiglio di Amministrazione, analizzati nell'ambito di *focus group* di monitoraggio a cui



hanno partecipato i Responsabili dei servizi tecnico-amministrativi al fine di individuare punti di forza e ambiti di miglioramento e garantire una coerente programmazione degli obiettivi di *performance* e delle correlate azioni gestionali. Sono stati infine presentati, in *slides* di sintesi, a tutto il personale tecnico-amministrativo in una serie di incontri appositamente organizzati.

Le indicazioni ottenute dalla rilevazione effettuata nel 2024 sono state utilizzate per individuare azioni correttive nell'ottica di migliorare l'erogazione dei servizi e la gestione delle attività connesse attraverso una migliore gestione delle risorse di personale. Le indagini sono state altresì un ottimo strumento per individuare obiettivi operativi in grado di fornire risposte alle criticità riscontrate nella gestione e hanno rappresentato, pertanto, un importante elemento per indirizzare il focus sulle politiche da mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi e promuoverne la realizzazione. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti, hanno costituito infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore generale all'interno del ciclo di gestione della *performance*, secondo logiche di pianificazione annuale o pluriennale, e realizzate e presidiate da ciascun Responsabile secondo il settore di intervento.

Anche nel 2025 è stata effettuata la rilevazione sull'efficacia percepita dei **servizi erogati nel 2024** dall'Amministrazione dell'Ateneo a favore dei propri principali utenti interni: a fine febbraio 2025 n. 761 unità di personale docente, dottorandi/e assegniste/e di ricerca e n. 387 unità di personale tecnico-amministrativo sono state/i invitate/i a compilare un questionario di *customer satisfaction*, implementato su una piattaforma informatica del Politecnico di Milano, che ha costituito un'opportunità per fornire la propria opinione a tutto tondo sui numerosi servizi utilizzati. Il tasso di risposta è risultato pari al 28,38% dei docenti, dottorandi e assegnisti e 61,24% del personale tecnico-amministrativo.

E' stata inoltre implementata su ESSE3 la rilevazione sull'efficacia percepita dei servizi erogati dall'Amministrazione dell'Ateneo a favore delle studentesse e degli studenti: da metà marzo fino a fine aprile 2025 tutti gli studenti e le studentesse (n. 3.243 iscritti/e al primo anno dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea a ciclo unico e n. 10.983 iscritti/e agli anni successivi al primo anno dei corsi di laurea triennale e dei corsi di laurea a ciclo unico), in occasione del primo accesso ad ESSE3 sono stati invitati a compilare il questionario di *customer satisfaction* sui principali servizi fruiti nell'a.a. 2024/2025. Il tasso di risposta è risultato pari al 47,18% per gli studenti del primo anno e pari all'63,18% per gli studenti degli anni successivi.

L'indagine è stata condotta rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione: tutti i questionari hanno garantito l'anonimato. I dati ottenuti sono stati trattati solo in forma anonima ed aggregata e la loro elaborazione non ha previsto alcuna associazione tra i dati personali e le informazioni inserite. Non è stato quindi possibile collegare le risposte fornite ad una specifica persona;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo del questionario standardizzato concordato tra tutte le Istituzioni universitarie partecipanti al Progetto *Good Practice*, strutturato in ambiti di indagine, ognuno dei quali ha preso in considerazione alcuni tra i servizi più rappresentativi erogati dagli uffici amministrativi dell'Ateneo;
- questionario compilabile *on line* nella finestra di compilazione collegandosi via *web* per il personale docente, i/le dottorandi/e e gli/le assegnisti/e di ricerca, il personale tecnico-amministrativo e CEL e implementato sulla piattaforma ESSE3 per tutte/i le studentesse e gli studenti;
- invito alla compilazione inviato via *mail* a tutti/e gli/le utenti.

La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è stata la scala *Likert*.



Il risultato di queste rilevazioni permette di effettuare valutazioni in rapporto al grado di soddisfazione degli *stakeholder* (efficacia) e ai costi, totali e/o unitari, sostenuti rispettivamente per lo svolgimento di ciascuna attività in ciascuna struttura da parte di ciascuna unità di personale (efficienza), anche in un'ottica di successivo *benchmarking* con i dati delle altre istituzioni universitarie aderenti al progetto *Good Practice* (circa 60).

Le rilevazioni e le analisi dell'Ateneo saranno messe a confronto con quelle delle altre istituzioni universitarie italiane partecipanti al Progetto, con lo scopo condiviso di perseguire una logica di miglioramento continuo del proprio operato. Ciò permetterà all'Ateneo, grazie alle importanti indicazioni ottenute dalle rilevazioni, di individuare gli elementi da cogliere per migliorare i servizi erogati e di utilizzare il *benchmarking* come elemento di riferimento per il miglioramento e per l'individuazione di azioni correttive, ove nelle proprie leve.

In attesa dei risultati dei questionari somministrati da tutte le Istituzioni partecipanti al Progetto *Good Practice*, che saranno resi disponibili nei prossimi mesi, i risultati che si commentano di seguito sono al momento basati su un *benchmarking* delle valutazioni conseguite dall'Ateneo in merito ai servizi erogati nel 2024 rispetto ai risultati conseguiti in relazione ai servizi erogati nell'anno precedente.

Docenti, dottorande/i e assegniste/i di ricerca

L'analisi dei giudizi espressi da docenti, dottorandi/e e assegnisti/e registra un livello di soddisfazione complessiva pari a 4,6 su un punteggio massimo di 6. La *performance* dell'Ateneo si attesta dunque su un valore del 76,6%, in discreto aumento rispetto al dato del 2023 (73,4%).

Esaminando nel dettaglio i risultati del questionario in rapporto ai giudizi espressi nel corso dell'indagine effettuata nel 2024, emerge un buon livello di crescita e una soddisfazione più elevata nella maggior parte degli *item*.

Gli incrementi più significativi si sono registrati in particolare per il "Supporto alla ricerca" (+0,37), che riscontra una maggiore soddisfazione in relazione al supporto tecnico fornito (+0,25), ma un minor gradimento in riferimento al supporto per la gestione proprietà intellettuale (contratti, convenzioni, quadro PI) (-0,36).

Maggior gradimento anche per l'"Amministrazione e gestione del personale" (+0,31), e in particolare in riferimento al supporto per la gestione dei *Visiting Professor* (invito, attivazione, accoglienza, supporto al docente ospitante, supporto al *visiting*) (+0,58), in riferimento al rimborso missioni (+0,42) e in riferimento al supporto amministrativo per l'internazionalizzazione del personale docente dell'Ateneo (docenza mobile, *visiting* all'estero) (+0,27).

Sempre più graditi anche i "Servizi bibliotecari" (+0,22), e soprattutto la maggiore adeguatezza degli orari di apertura (+0,53).

Per gli "Approvvigionamenti e servizi logistici" si registra un dato pari a +0,18 ed una maggiore soddisfazione per la chiarezza delle procedure (+0,28).

Per quanto riguarda il "Supporto alla didattica" si riscontra una maggiore soddisfazione (+0,12), con un netto miglioramento della percezione relativa al supporto per la gestione delle ammissioni (Lauree magistrali, triennali e Dottorato), dei Piani di studio, del riconoscimento esami e del trasferimento studenti (+0,63) e riferimento al supporto alla gestione dei tirocini obbligatori e non obbligatori (+0,31).

Nonostante il generale andamento positivo si osserva, tuttavia, una lieve flessione rispetto alla valutazione conseguita nel 2024 del dato riguardante il "Portale e i *social media*" (-0,08). Infine, il dato sui "Sistemi informatici", che rispetto al 2024 risulta inferiore (-0,34) e mostra in particolare qualche problema in relazione alla rete *Wi-Fi* (-0,27) e al servizio *help-desk* informatico (-0,28).



In aumento rispetto alla precedente rilevazione la soddisfazione complessiva rispetto sia al supporto erogato dall'Amministrazione centrale (+0,17) sia al supporto erogato dalle Strutture decentrate (+0,22) nei servizi tecnici e amministrativi.

Personale tecnico-amministrativo

Con riferimento al personale tecnico-amministrativo, la soddisfazione complessiva risulta pari a 4,2 su un punteggio massimo di 6. Si registra quindi una *performance* di Ateneo del 70,5%, in leggero aumento rispetto allo scorso anno (67,8% valore del 2024).

L'*item* in relazione al quale si registra nel 2024 un livello maggiore di soddisfazione rispetto alla rilevazione dell'anno precedente è quello relativo a "Portale e *social media*", pari a 3,80 (3,70 è il dato del 2024), evidenziando che le misure adottate hanno portato ad un incremento della percezione positiva.

Stesso andamento positivo è riscontrabile nell'ambito "Approvvigionamenti e servizi logistici", il cui dato della rilevazione effettuata nel 2025 (3,70) è superiore al dato conseguito nel 2024 (3,66) e, in particolare, cresce il gradimento relativo il supporto per l'acquisto di beni e servizi, con procedure più chiare (+0,32) e tempi più adeguati (+0,34).

Per l'*item* "Contabilità", che con il valore di 4,48 attestato nel 2025, ha superato il valore conseguito nel 2024 (4,41) e ha riscontrato un buon miglioramento del gradimento relativo al supporto informativo agli stipendi (+0,16).

Analizzando i giudizi espressi dal personale tecnico-amministrativo per l'anno 2024 in riferimento all'ambito "Amministrazione e gestione del personale" (4,01) emerge una flessione pari a -0,13 rispetto al dato complessivo dell'anno precedente. Nello stesso ambito si ha un netto miglioramento del gradimento relativo supporto ricevuto nell'erogazione dei servizi di *welfare* (sussidi, assegni familiari, pensioni, esenzioni...), mentre una percezione peggiorata in relazione al supporto per la gestione delle procedure di concorso per il personale (per chi è stato/a nominato/a commissario/a). Per la "Comunicazione" il valore è stabile (3,66).

In ultimo, in riferimento all'*item* "Sistemi informatici" il dato rilevato per l'anno 2024 (4,28) è in lieve decremento rispetto alla precedente rilevazione (4,31), ma è tuttavia in netta crescita il gradimento in riferimento alla casella di posta elettronica personale e agli altri servizi *cloud* (*WebConference*, *Storage*, ...) (+0,63).

In aumento rispetto alla precedente rilevazione la soddisfazione complessiva rispetto sia al supporto erogato dall'Amministrazione centrale (+0,12) sia al supporto erogato dalle Strutture decentrate (+0,24) nei servizi tecnici e amministrativi.

Studentesse e studenti iscritte/i al primo anno e/o iscritte/i agli anni successivi al primo

I risultati dei questionari somministrati a Studentesse e studenti iscritte/i al primo anno e/o iscritte/i agli anni successivi al primo alla data di redazione della presente relazione non sono stati ancora elaborati.

5.2 Prevenzione della corruzione e trasparenza

L'Ateneo è sensibile a tutti gli adempimenti direttamente collegati alla garanzia dei diritti, dell'etica e della legalità, al fine di dare maggiore garanzia a tutti gli interlocutori dell'Università e a protezione del valore pubblico generato. L'allegato 5 al *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026* si configura come uno strumento di definizione degli indirizzi e delle indicazioni finalizzati alla prevenzione della corruzione, da affinare e modificare in relazione alla legislazione delegata ed a fonti regolamentari che compongono e completano il quadro di adempimenti di pianificazione e di



organizzazione che avvengono 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.

Nel 2024 si è presidiata l'attuazione del *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026*, si è favorita la realizzazione degli adempimenti da parte delle Aree, dei Settori, dei Plessi e degli uffici e si è assicurata l'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. 39/2015, D.P.R. n. 62/2013, determinazioni A.N.AC.). Il lavoro svolto è stato soprattutto finalizzato all'accrescimento della sensibilità sulla centralità del rispetto delle norme, del codice etico e dei principi di correttezza, economicità, trasparenza, efficacia ed efficienza e dell'attenzione verso il tema della prevenzione della corruzione, nonché all'attuazione delle misure previste dal *Piano*, anche attraverso l'organizzazione di un corso di alto livello.

L'attenzione ai contenuti ed alle misure ivi previste da parte di tutti i responsabili degli uffici dell'Ateneo è stata sollecitata anche attraverso l'attribuzione di obiettivi individuali finalizzati alla loro attuazione, ad indicazioni ed attività di monitoraggio.

Negli adempimenti di prevenzione della corruzione e di trasparenza si è potuto contare su una buona collaborazione prestata da pressoché tutti i responsabili delle strutture e degli uffici dell'Ateneo, con i quali vi è stato un confronto costante sulla maggior parte dei procedimenti presenti in Ateneo per coordinare e promuovere gli adempimenti di competenza di ciascuno.

L'applicazione delle norme in materia di anticorruzione e trasparenza ha 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.

Nel 2024 nessuna segnalazione (*whistleblowing*) è giunta né da dipendenti né da soggetti non dipendenti dell'Ateneo, da nessun canale di comunicazione.

Proficuo è il rapporto di collaborazione con il GLATeP – Gruppo di lavoro sull'anticorruzione, la trasparenza e la *privacy* istituito in seno al Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU), che costituisce un contesto di confronto critico ed aggiornamento ad alto livello sulle tematiche in oggetto, con linee comuni. L'attività di circolazione di idee, buone prassi nonché di aggiornamento costante di cui si beneficia da tale partecipazione risulta essere di grande valore per l'Ateneo.

5.3.1 Trasparenza

Con l'entrata in vigore della legge n. 190/2012 ed i relativi decreti attuativi, la trasparenza è diventata un tassello importante delle politiche di prevenzione della corruzione e di buona amministrazione. Le relative attività 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 tenendo conto delle indicazioni riportate nell'allegato A, nel 2013 ha provveduto a dotare l'*homepage* del sito istituzionale dell'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 abbastanza 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 regolarità nella sezione *Amministrazione trasparente*, anche se nel 2024 si è riscontrata qualche difficoltà dovuta ad un sovraccarico di lavoro in diversi uffici.

Con notevole impegno a livello organizzativo e di risorse dedicate, anche nel 2024 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.

La sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* di Ateneo è collegata con una piattaforma di gestione dei contenuti (*Wordpress*), il cui accesso non è distribuito, che tratta sia i contenuti testuali delle pagine sia l'archiviazione di documenti (nei formati *odt*, *ods*, *csv*, *pdf*, *xml*, *xls*) organizzati per categorie, all'interno delle quali sono inseriti i documenti. 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*.

Anche nel 2024, è stato assicurato il supporto, la supervisione ed il coordinamento degli uffici coinvolti nella 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 aggiornamenti ed indicazioni in merito alla normativa di riferimento, agli obblighi e alle modalità di pubblicazione, e predisponendo sistemi di raccolta di dati ed informazioni. E' stata garantita uniformità di pubblicazione ed omogeneizzazione dei dati; è stata effettuata la validazione e pubblicazione diretta di tutti i dati pervenuti dagli uffici.

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 di qualche sotto-sezione di *Amministrazione trasparente*, dei processi e/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. La pubblicazione di alcuni dati richiederebbe tuttora un intervento su 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).

Alla data di redazione della presente relazione non vi sono state richieste di accesso civico, né osservazioni da parte delle Autorità e degli organi preposti ai controlli.

5.3 Gli scostamenti

Tutti gli obiettivi individuali assegnati hanno riscontrato un'ottima risposta ed hanno attivato tutte le sinergie necessarie rispetto a quanto pianificato, pur se minimi ritardi si sono verificati nelle tempistiche di conseguimento dei risultati attesi, talvolta dovuti alla complessità di alcuni degli obiettivi assegnati, a nuovi adempimenti, ad eventi non prevedibili, o al numero di attori coinvolti, a carichi di lavoro importanti, all'impegno profuso da tutti gli uffici per prepararsi al meglio per la visita di accreditamento.

Lievi scostamenti riguardano alcuni adempimenti di trasparenza, per i quali è stata riscontrata qualche imperfezione (ad es., tempestività di pubblicazione e/o formati non corretti e/o difficoltà di adeguamento per nuovi adempimenti, ecc.).



Minimi scostamenti vi sono stati anche in relazione alla partecipazione ad attività di formazione per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue. Pur se la quasi totalità del personale dirigente e tecnico-amministrativo ha svolto almeno 24 ore di formazione (e in molti casi molte di più), in alcuni sporadici casi le 24 ore totali di formazione richieste sono state effettuate parzialmente, talvolta a causa di prolungata assenza per motivi familiari o per congedo di maternità.

La Responsabile dell'Ufficio Coordinamento Finanziamenti Competitivi è stata trasferita presso altra Amministrazione a decorrere da maggio 2024; pertanto, pur avendo effettuato lo studio e le analisi preliminari e la definizione degli *use cases* ai fini della progettazione del *database* di mappatura dei progetti attivi in Ateneo, sottesi al conseguimento dell'obiettivo individuale assegnatole per l'anno 2024: "Mettere a punto uno strumento organizzato di raccolta delle informazioni per la mappatura dei progetti attivi nell'Ateneo urbinato (DB)", il *database* previsto non si è potuto realizzare nel breve periodo di servizio prestato nel 2024.

6. La valutazione delle *performance*

6.1 *Performance* istituzionale

Partendo dal presupposto che la *performance* istituzionale è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni propria attività (ricerca, didattica, terza missione, ecc.), l'Ateneo ha intrapreso nel 2015 un percorso sperimentale in modo da trasformare la misurazione e valutazione svolta da organismi esterni ad esse preposti (ANVUR, MUR, MEF, 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* istituzionale dell'Ateneo, e quindi del contributo del personale dirigente e/o dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità.

Ritenendo utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutativi della *performance* istituzionale dell'Ateneo, e del contributo ad essa apportato soprattutto dal personale citato, con le medesime logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte di tali organismi l'Ateneo ha implementato la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, sono ritenuti utili al fine di misurare e valutare la *performance* istituzionale. L'Ateneo intende così capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che lo posizionano rispetto ad altri o al riferimento nazionale, effettuando analisi e confronti specifici ed individuando gli obiettivi di miglioramento nel posizionamento. Ciò contribuisce a collegare la *performance* individuale alla *performance* istituzionale 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; contribuisce altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* istituzionale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli.

Tra gli indicatori scelti dall'Ateneo di Urbino per l'anno 2024 nell'applicazione di questo sistema di misurazione e valutazione della *performance* istituzionale, vi sono pertanto quelli calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi.



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

	<i>Target 2024</i>	Livello raggiunto nel 2024	Indicatore di <i>performance</i> istituzionale	Valore percentuale di valutazione
Indice di indebitamento*	< 10%	0,6%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%	100%
ISEF Ateneo*	Superiore all'1%	1,31%	≥ 1,05 = 100% ≥ 1 = 90% < 1 = 0%	100%
Sostenibilità della spesa per il personale*	< 80%	61,71%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%	100%
Indice annuale di tempestività dei pagamenti**	Indice annuale non superiore a 30 giorni	-6,98	≤15 giorni di ritardo = 100% >15 giorni di ritardo = 90% >30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo = 0%	100%
Media valori percentuali				100%

* Fonte PROPER - Ultima rilevazione disponibile: "Indicatori 2023", pubblicati nel 2024

** Fonte Verbale n. 4 del 28 aprile 2025 della riunione del Collegio dei Revisori dei conti

Come già accennato, il contributo alla *performance* istituzionale dell'Ateneo del personale dirigente e/o dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità è stato valutato sulla base dei valori raggiunti nel 2024 da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sono stati associati i corrispondenti valori percentuali, variabili proporzionalmente, elencati nella tabella precedente.

Il risultato percentuale che il Direttore generale, con D.D.G. n. 282/2025 del 25 giugno 2025, ha pertanto attribuito al personale dirigente e/o dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* istituzionale dell'Ateneo, è **pari al 100%**, corrispondente alla media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi. Lo stesso valore è stato utilizzato ai fini della valutazione complessiva della *performance* del Direttore generale, come previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* vigente nel 2024.

6.2 Performance organizzativa

Come previsto nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, l'Ateneo ha tenuto conto del coinvolgimento degli utenti finali ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa utilizzando sistemi di rilevazione del loro grado di soddisfazione, come previsto dall'art. 19-bis del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017. La *performance* organizzativa è stata pertanto misurata e valutata in relazione ai risultati di efficacia. Tale dimensione rileva ai fini della valutazione individuale di tutto il personale.

Partendo infatti dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni attività istituzionale (ricerca, didattica, terza missione, ecc.) e la capacità delle strutture (Aree, Settori, Plessi, Uffici, Centri di servizio) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni, l'Ateneo ha inteso trasformare la valutazione svolta da questi ultimi in supporto metodologico, assoggettando alle loro azioni valutative, nonché ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa. A tale fine l'Ateneo di Urbino si è avvalso dell'esperienza sviluppata nell'ambito del Progetto *Good Practice*, promosso in ambito universitario dalla Scuola di *Management* per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP del Politecnico di Milano con l'obiettivo di analizzare i principali



servizi offerti dalle Istituzioni universitarie e di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle relative attività amministrative in termini di efficienza ed efficacia.

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, l'Ateneo ha quindi utilizzato le **indagini di customer satisfaction**, effettuate attraverso la somministrazione di un questionario di valutazione concertato tra tutte le Istituzioni universitarie partecipanti al Progetto. I questionari, somministrati ad alcuni degli *stakeholder* (personale docente e ricercatore, assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, personale dirigente e tecnico-amministrativo), hanno consentito di elaborare, sulla base delle risposte, misurazioni del livello di efficacia e di qualità percepita del livello dei principali servizi strumentali e di supporto offerti nell'anno 2024 alle attività primarie (ad es., Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Supporto alla Didattica, Supporto alla Ricerca, Servizi bibliotecari, Contabilità, Servizi generali, infrastrutture e logistica).

I risultati raggiunti dall'Ateneo sono stati messi in relazione con quelli raggiunti dalle altre Istituzioni universitarie partecipanti al Progetto, permettendo di utilizzare il *benchmarking* come elemento di riferimento per la misurazione e valutazione dei livelli di *performance* organizzativa conseguiti.

La traduzione dei valori finali raggiunti dagli indicatori monitorati per misurare e valutare la *performance* organizzativa in termini di valutazione del contributo fornito dal personale dirigente e tecnico-amministrativo è stata effettuata dal Direttore generale, il quale ha declinato i risultati raggiunti nel livello di soddisfazione complessiva attraverso l'attribuzione a tutti i dipendenti di un corrispondente valore percentuale, assegnato sulla base del risultato medio delle valutazioni finali conseguite dall'Ateneo in merito al supporto assicurato nell'anno 2024 in rapporto alla media dei livelli di soddisfazione complessiva raggiunta dalle Istituzioni universitarie italiane partecipanti al Progetto, di seguito riportata.

	Target 2024	Valutazioni servizi erogati nel 2024*	Indicatore di <i>performance</i> organizzativa	Valore percentuale di valutazione
Livello di soddisfazione complessiva degli utenti dei servizi in merito al supporto erogato nei servizi tecnici e amministrativi (media tra le valutazioni finali del supporto erogato dall'Amministrazione centrale e dalle Strutture decentrate)	Livello di soddisfazione superiore alla media dei livelli di soddisfazione complessiva raggiunti dagli altri Atenei italiani partecipanti al Progetto in merito ai servizi erogati	Media valutazioni del supporto erogato nei servizi tecnici e amministrativi dall'Amministrazione centrale e dalle Strutture decentrate dell'Ateneo di Urbino 4,43 Media valutazioni del supporto erogato nei servizi tecnici e amministrativi dall'Amministrazione centrale e dalle Strutture decentrate degli Atenei italiani partecipanti al Progetto <i>Good Practice</i> 4,18	Livello di soddisfazione superiore alla media dei livelli di soddisfazione complessiva raggiunti dagli Atenei italiani partecipanti al Progetto in merito ai servizi erogati = 100% Livello di soddisfazione inferiore rispetto alla media dei livelli di soddisfazione complessiva raggiunti dagli Atenei italiani partecipanti al Progetto in merito ai servizi erogati = Riduzione proporzionale in relazione al minor livello di soddisfazione rispetto alla media degli Atenei italiani partecipanti al Progetto	100%
(Rilevazioni <i>Customer Satisfaction</i> – Progetto <i>Good Practice</i>)				

Fonte: Progetto *Good Practice* – Valori calcolati in base ai risultati provvisori, resi disponibili alla data del 30 aprile 2025 (risultati di 17 Istituzioni universitarie italiane su circa 60 Istituzioni partecipanti alle rilevazioni nell'ambito del Progetto), dei questionari di *customer satisfaction* sui servizi erogati nell'anno 2024, somministrati al personale docente e ricercatore a tempo determinato ed indeterminato, agli assegnisti e dottorandi di ricerca ed al personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo determinato ed indeterminato.



Per la valutazione della *performance* organizzativa non era previsto un colloquio. Il valore attribuito dal Direttore generale, con D.D.G. n. 282/2025 del 25 giugno 2025, sulla base del livello di *performance* organizzativa conseguito, **pari al 100%**, ha inciso sulla valutazione della *performance* individuale di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo, il quale contribuisce all'erogazione dei servizi attraverso le attività ed i processi posti in essere, secondo i pesi definiti nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* vigente per l'anno 2024, al quale si rinvia. Lo stesso valore è stato utilizzato ai fini della valutazione complessiva della *performance* del Direttore generale, come previsto nello stesso *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*.

6.3 Performance individuale

6.3.1 Risultati

Il livello di *performance* individuale raggiunto dal personale dirigente e dal personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità è stato calcolato anche sulla base degli obiettivi individuali conseguiti, declinati in azioni e pesati in relazione all'effettiva importanza all'interno della funzione svolta (v. allegato 1).

Per le procedure di definizione, assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi individuali è stato applicato quanto definito nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 49/2024 del 29/02/2024 e adottato con D.R. n. 121/2024 del 6 marzo 2024, previo parere positivo del Nucleo di Valutazione rilasciato nella seduta del 26 febbraio 2024.

Esso stabilisce che la valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, è effettuata sulla base delle *performance* istituzionale ed organizzativa dell'Ateneo (v. paragrafi 6 e 7), nonché della *performance* individuale attraverso il conseguimento di obiettivi individuali definiti ed assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati annualmente nel *Piano integrato di attività e organizzazione*.

Erano stati assegnati al Direttore generale, con delibere del Consiglio di Amministrazione n. 7/2025 del 26 gennaio 2024 e n. 78/2025 del 28 marzo 2024, con valore di risultato atteso, un numero limitato di obiettivi individuali di largo respiro, collegati alla realizzazione del *Piano strategico d'Ateneo*, che presupponevano un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo e hanno coinvolto l'intera Amministrazione.

Il Direttore generale ha presentato al Nucleo di Valutazione ed al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati per l'anno 2024, che è stata quindi trasmessa per le competenti valutazioni del grado di conseguimento dei risultati e le relative determinazioni al Consiglio di Amministrazione che l'ha approvata con delibera n. 191/2025 del 23 maggio 2025, previo parere pienamente favorevole espresso dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 13 maggio 2025 e comunicato con nota prot. n. 70816 del 21 maggio 2025.

La valutazione della *performance* del Direttore generale è legata per il 50% alla *performance* individuale, cioè agli obiettivi individuali da perseguire in corso d'anno in coerenza con le strategie definite nel *Piano strategico d'Ateneo* ed altri documenti di programmazione, per il 25% alla *performance* istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'Ateneo con riferimento al *panel* degli indicatori fissato annualmente nel *Piano integrato*, e per il 25% alla *performance* organizzativa complessiva, la cui valutazione potrà essere effettuata sulla base dei risultati dei questionari di *customer satisfaction*



somministrati ovvero di specifici obiettivi organizzativi di Ateneo.

Ai sensi del D.M. 30 marzo 2017, n. 194 “Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020”, integrato dal Decreto interministeriale n. 354 del 4 maggio 2018, al Direttore generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento economico complessivo, del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi. La liquidazione del compenso spettante, legato al conseguimento dei risultati, avverrà a seguito della validazione da parte del Nucleo di Valutazione della presente *Relazione sulla performance*, come previsto dalla normativa vigente.

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali, assegnati per l'anno 2024 al personale dirigente e al personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità nelle modalità definite nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, con nota prot. n. 129004 del 26 luglio 2024 è stato avviato un monitoraggio intermedio nel corso del quale essi hanno indicato al Direttore generale lo stato di avanzamento degli obiettivi individuali mediante la redazione di un *report* di monitoraggio intermedio.

È emersa l'opportunità di rimodulare gli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2024 ai Responsabili di due diversi uffici e si è pertanto proceduto in tal senso.

Essendo, come più sopra accennato, la Responsabile dell'Ufficio Coordinamento Finanziamenti Competitivi stata trasferita presso altra Amministrazione a decorrere da maggio 2024, la sua valutazione si è basata esclusivamente sulle competenze e comportamenti organizzativi, nonché sulla *performance* istituzionale e organizzativa conseguita dall'Ateneo e non sui risultati attesi, impossibili da conseguire nel breve periodo di servizio prestato nel 2024.

Con nota direttoriale prot. n. 46978 del 14 marzo 2025 si è dato avvio al monitoraggio dei risultati finali conseguiti nell'ambito degli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2024, in modo da effettuarne la valutazione. Sebbene si sia costantemente monitorato e sollecitato valutatori e valutati a completare i rispettivi adempimenti per la chiusura dell'intero ciclo nei termini previsti, la conclusione della valutazione dei risultati attesi è slittata a fine giugno 2025.

Per la valutazione del conseguimento dei risultati attesi non era previsto un colloquio: essa è avvenuta esclusivamente sulla base delle relazioni finali nelle quali il personale dirigente, il personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità hanno rendicontato i rispettivi obiettivi individuali, riassumendo, per ciascuno di essi, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione ed illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate.

Nell'Area Economico-Finanziaria e nei diversi Settori sono stati rispettivamente il personale dirigente e/o il personale dell'Area delle Elevate professionalità ad effettuare la valutazione per quanto attiene al conseguimento degli obiettivi individuali da parte, rispettivamente, dal personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di cui sono diretti responsabili.

La valutazione dei risultati conseguiti per ciascun obiettivo individuale è stata correlata al grado di raggiungimento, tenendo in considerazione i pesi assegnati a ciascuno di essi, attraverso l'attribuzione di un valore proporzionale compreso tra 0% e 100%, inserito nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui la valutazione è stata notificata.



A seguito dell'esame delle relazioni prodotte dal personale dirigente e titolare di incarichi di responsabilità, effettuato da parte dei rispettivi valutatori individuati nel *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* vigente per l'anno 2024 e nelle modalità ivi previste, nonché di quanto sopra riportato, è risultato che n. **31** unità di personale, pari all'**86,11%** del totale, hanno conseguito al **100%** gli obiettivi individuali assegnati. Quattro unità di personale, pari all'**11,11%** del totale, hanno conseguito al **98%** gli obiettivi individuali assegnati. Una unità di personale, pari al **2,78%** del totale, ha conseguito al **97,5%** gli obiettivi individuali assegnati.

Al presente documento sono allegate (v. allegato 1) le schede di valutazione dei risultati conseguiti con riguardo agli obiettivi individuali assegnati al personale dirigente, dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità, con l'indicazione, per ciascun obiettivo individuale assegnato, della percentuale di realizzazione ottenuta per il 2024 ed il relativo peso.

L'importo annuo individuale e le modalità di liquidazione della componente di risultato spettante al personale dirigente sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente relativo al personale della dirigenza delle Università, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

L'importo annuo individuale della retribuzione di risultato del personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolare di incarichi di responsabilità sarà erogato, nelle modalità previste dal CCNL vigente, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

La liquidazione dei compensi spettanti legati al conseguimento degli obiettivi avverrà a seguito della validazione da parte del Nucleo di Valutazione della presente *Relazione sulla performance*, come previsto dalla normativa vigente.

6.3.2 Competenze e comportamenti organizzativi

Osservazione e feedback intermedi

Con nota prot. n. 126771 del 18 luglio 2024 è stata attivata la fase dei colloqui intermedi, prevista dal processo di valutazione, per allineare collaboratrici e collaboratori circa quanto emerso nella prima parte dell'anno 2024 al fine di consolidare i comportamenti efficaci e individuare correttivi e soluzioni laddove emergano eventuali criticità.

Valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti attuati (Valutazione collaboratori)

Con nota prot. n. 42619 del 27 febbraio 2025 si è aperta la fase di valutazione finale delle competenze e dei comportamenti organizzativi di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato, secondo quanto previsto dal vigente Sistema di misurazione e valutazione delle performance di Ateneo.

La valutazione è stata effettuata nell'applicativo "UWEB – Valutazione Prestazioni".

Ai valutatori e alle valutatrici è stato richiesto di accedere all'applicativo ed inserire le valutazioni del personale afferente entro il 12 marzo 2025, senza procedere con i colloqui di condivisione. Tutti i valutatori (Direttore generale, Direttori dei Dipartimenti, Dirigenti, personale dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari titolari di incarichi di responsabilità) hanno valutato le competenze ed i comportamenti, esplicitati nelle schede di valutazione, manifestati dal personale valutato nel corso dell'anno 2024.



Calibrazione (Analisi adeguatezza valutazioni a cura dell'Amministrazione)

Al termine della fase di inserimento delle valutazioni il Direttore generale ha analizzato i dati relativi alle valutazioni espresse dai Responsabili per la verifica degli approcci utilizzati al fine di mitigare il rischio di valutazioni fondate su criteri disomogenei e, in apposito incontro, sono stati condivisi con i componenti del Consiglio di Direzione.

Colloquio di valutazione finale (Condivisione delle valutazioni)

Con nota prot. 56079 dell'8 aprile 2024 è iniziata la fase dei colloqui finali, attraverso appositi incontri in presenza con le/i valutate/i, al fine di restituire gli esiti della valutazione e condividere le motivazioni. Le schede di valutazione, descrivendo il livello di possesso della competenza (da 1 a 5) sulla base di criteri trasparenti e oggettivi, offrono la possibilità di mettere a confronto il "livello atteso" con il "livello agito" e ad indicare puntualmente alle persone le aree di competenze da affinare, integrare e formare per raggiungere prestazioni eccellenti.

In questa fase è prevista la compilazione del Piano di Azione in cui i/le Responsabili, in accordo con le/i collaboratrici/collaboratori, individuano le possibili azioni funzionali allo sviluppo delle competenze in termini di corsi di formazione, esperienze mirate e progetti concreti per la crescita professionale.

Sono pervenuti due ricorsi, per i quali al momento della stesura della presente relazione è in corso la fase di conciliazione, la quale non incide tuttavia sulla valutazione delle competenze e dei comportamenti agiti. Si rileva che è stata espressa una valutazione negativa.

La valutazione complessiva di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo è risultata come segue:

VALUTAZIONE COMPETENZE E COMPORTAMENTI - ANNO 2024				
TIPOLOGIA DI PERSONALE	N. DIPENDENTI	PUNTEGGIO VALUTAZIONE SU MAX 50 PUNTI	% RISULTATO RAGGIUNTO	% RISULTATO SU TOTALE VALUTATI
PERSONALE DIRIGENTE E AREA DELLE ELEVATE PROFESSIONALITA'	1	43	86%	9,09%
	8	45	90%	72,73%
	1	46	92%	9,09%
	1	48	96%	9,09%
TOTALE	11			100,00%
PERSONALE DELL'AREA DEI FUNZIONARI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	1	37	74%	3,57%
	1	39	78%	3,57%
	2	40	80%	7,14%
	2	41	82%	7,14%
	2	42	84%	7,14%
	5	43	86%	17,86%
	8	44	88%	28,57%
	4	45	90%	14,29%
	3	46	92%	10,71%
TOTALE	28			100,00%



VALUTAZIONE COMPETENZE E COMPORTAMENTI - ANNO 2024				
TIPOLOGIA DI PERSONALE	N. DIPENDENTI	PUNTEGGIO VALUTAZIONE SU MAX 50 PUNTI	% RISULTATO RAGGIUNTO	% RISULTATO SU TOTALE VALUTATI
PERSONALE DELLE AREE DEGLI OPERATORI, DEI COLLABORATORI E DEI FUNZIONARI NON TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	1	20	40%	0,29%
	1	25	50%	0,29%
	1	26	52%	0,29%
	3	28	56%	0,87%
	5	30	60%	1,46%
	8	31	62%	2,33%
	8	32	64%	2,33%
	7	33	66%	2,04%
	9	34	68%	2,62%
	19	35	70%	5,54%
	18	36	72%	5,25%
	22	37	74%	6,41%
	30	38	76%	8,75%
	25	39	78%	7,29%
	41	40	80%	11,95%
	39	41	82%	11,37%
	31	42	84%	9,04%
	26	43	86%	7,58%
	22	44	88%	6,41%
	11	45	90%	3,21%
	11	46	92%	3,21%
	3	47	94%	0,87%
	1	48	96%	0,29%
	1	49	98%	0,29%
TOTALE	343			100,00%
	15	NON VALUTABILI	-	-

Totale personale valutato	382
Totale personale non valutato	15
TOTALE	397

CONFRONTO 2023-2024

Analisi della media delle valutazioni (max 50 punti)

La media sintetizza i risultati individuali in un singolo valore che rappresenta ciascuna categoria di dipendenti nel suo complesso. Come misura centrale, offre una visione d'insieme utile per osservare tendenze generali e cambiamenti a livello collettivo in relazione al periodo considerato (2023-2024).



MEDIA (Valori %)		
Area	2024	2023
Dirigenti e Elevate professionalità	45,1	45,1
Funzionari con posizione organizzativa	43,3	44,6
Operatori, Collaboratori e Funzionari senza P.O.	41,6	40,2

Dirigenti e Elevate professionalità

Per il personale dirigente e dell'Area delle Elevate professionalità non si rilevano variazioni nella media tra il 2023 e il 2024. Questo dato suggerisce una stabilità nelle valutazioni delle *performance*, confermando che le prestazioni dei dirigenti sono rimaste sostanzialmente invariate nel periodo considerato.

Funzionari con posizione organizzativa

Nel caso dei funzionari con posizione organizzativa, la media è diminuita nel 2024 rispetto al 2023 (dal 44,6% al 43,3%). Questa lieve riduzione è riconducibile all'affidamento, dall'anno 2024, di nuovi incarichi di responsabilità al personale dell'Area dei Funzionari i quali, presumibilmente, dovranno maturare un percorso di consolidamento nel nuovo ruolo.

Operatori, Collaboratori e Funzionari senza posizione organizzativa

Per gli operatori, collaboratori e funzionari senza posizione organizzativa, si registra un aumento della media nel 2024, passata dal 40,2% al 41,6%. Questo miglioramento potrebbe indicare una crescita nelle prestazioni generali del personale o una maggiore uniformità nelle valutazioni rispetto al primo anno di utilizzo del modello. Sebbene la media resti inferiore rispetto alle altre categorie, l'incremento rappresenta comunque un segnale positivo.

ANALISI DEI RANGE DI PUNTEGGI (Anno 2024)

L'uso dei *range* di punteggio consente di classificare le prestazioni in fasce omogenee, facilitando l'interpretazione e il confronto dei risultati. Questa suddivisione aiuta a individuare tendenze e offre una lettura più immediata e strutturata delle valutazioni.

Range:

- ♦ Basso: Punteggi tra 20 e 30 (punteggi sotto il 60% rispetto al massimo di 50)
- ♦ Medio: Punteggi tra 31 e 40 (punteggi tra il 60% e l'80% rispetto al massimo di 50)
- ♦ Alto: Punteggi tra 41 e 50 (punteggi sopra l'80% rispetto al massimo di 50)

Tipologia di personale	RANGE (Valori assoluti)			Totale dipendenti
	Basso (20-30)	Medio (31-40)	Alto (41-50)	
Dirigenti e Elevate professionalità	0	0	11	11
Funzionari con posizione organizzativa	0	4	24	28



Tipologia di personale	RANGE (Valori assoluti)			Totale dipendenti
	Basso (20-30)	Medio (31-40)	Alto (41-50)	
Operatori, Collaboratori e Funzionari non titolari di posizione organizzativa	11	189	143	343
Totale complessivo	11	193	178	382

Personale dirigente e Area Elevate professionalità

Il personale dirigente e dell'Area delle Elevate professionalità si colloca nel *range* alto con punteggi tra 41 e 50, con prestazioni superiori all'80% rispetto al massimo di 50. Non ci sono punteggi nel *range* medio o basso.

Funzionari con posizione organizzativa

Solo 4 unità di personale dell'Area dei Funzionari rientrano nel *range* medio (tra 31 e 40), con punteggi tra il 60% e l'80%. Mentre 24 hanno ottenuto punteggi alti (tra 41 e 50) con prestazioni oltre l'80%. Non sono stati registrati punteggi nel *range* basso.

Operatori, collaboratori e funzionari non titolare di posizione organizzativa

In questa categoria, la distribuzione dei punteggi è ampia. La maggior parte dei dipendenti si colloca all'interno dei *range* medio e alto.

- *Range* basso (20-30): 11 persone, un numero limitato, rientrano in questo *range* con punteggi da 25 a 30 con prestazioni inferiori al 60%.
- *Range* medio (31-40): 189 persone si trovano in questo *range*, con punteggi tra il 60% e l'80%.
- *Range* alto (41-50): 143 persone si sono collocate in questo *range*, con punteggi superiori all'80%.

Il sistema di valutazione e sviluppo della prestazione individuale adottato dall'Ateneo risponde all'esigenza di utilizzare uno strumento finalizzato alla crescita delle competenze ritenute strategiche per il consolidamento dei punti di forza, nonché per la creazione di un contesto organizzativo dove la distribuzione delle opportunità economiche siano esito di criteri trasparenti e il più possibile oggettivi, al fine di garantire coerenza e imparzialità. Quindi, non solo rispetto delle norme attualmente vigenti in materia di misurazione e valutazione della prestazione, ma un sistema che permette una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e il rafforzamento della cultura della collaborazione nei processi di progettazione degli interventi di sostegno allo sviluppo delle risorse umane, presupposto indispensabile per una amministrazione innovativa e generatrice di valore pubblico.

L'Ateneo ha quindi intercettato il proprio paradigma valoriale da cui muovono le proprie politiche di reclutamento, su cui si incentrano i propri processi di valutazione delle prestazioni e su cui si fonda l'impostazione dei percorsi formativi orientati alla centralità della persona e alla formazione come processo continuo, personalizzato e integrato nei cicli gestionali dell'amministrazione, finalizzati al progressivo potenziamento delle abilità, delle competenze, delle conoscenze e, di conseguenza, al miglioramento delle prestazioni e della produttività.

I principali obiettivi che l'Ateneo intende raggiungere con il sistema di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e tecnico-amministrativo sono la tenuta del



sistema rispetto alle metriche e agli approcci della valutazione adottati dai Responsabili, nonché il mantenimento del principio di differenziazione delle valutazioni.

Sulla base dell'analisi degli esiti delle valutazioni complessive si rileva che il sistema ha trovato il proprio punto di maturazione. Tutti i valutatori hanno consapevolezza degli stili valutativi dei vari responsabili e le valutazioni risultano differenziate e fondate su criteri omogenei. Per il futuro saranno monitorati gli spostamenti di approccio e saranno validate solo variazioni adeguatamente circostanziate e motivate.

6.4 Riepilogo delle valutazioni

In considerazione di quanto riportato nei paragrafi precedenti, in base alla media dei valori raggiunti nel 2024 dagli indicatori qualitativi e quantitativi e dai *target* associati a ciascuna delle dimensioni monitorate per la valutazione della **performance istituzionale** di Ateneo, il risultato percentuale è valutato nel **100%**.

In base alla media dei valori raggiunti nel 2023 per la valutazione della **performance organizzativa** di Ateneo, il risultato percentuale è valutato nel **100%**.

Per quanto riguarda il conseguimento degli **obiettivi individuali**, n. 31 unità di personale, pari all'**86,11%** del totale, hanno conseguito al **100%** gli obiettivi individuali assegnati; n. 4 unità di personale, pari all'**11,11%** del totale, hanno conseguito al **98%** gli obiettivi individuali assegnati, n. 1 unità di personale, pari al **2,78%** del totale, ha conseguito al **97,5%** gli obiettivi individuali assegnati

Per quanto riguarda la valutazione delle **competenze e dei comportamenti organizzativi**, le percentuali sono riportate nelle tabelle precedenti. Vi è stata una valutazione negativa, i.e. un/una dipendente ha conseguito un valore inferiore a 3 in più del 50% delle competenze e dei comportamenti indicati nelle schede di valutazione.

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 ha riguardato i seguenti diversi fattori che interessano tutto il personale tecnico-amministrativo che presta servizio in Ateneo:

Peso (%) dei criteri di valutazione

	Contributo alla <i>performance</i> istituzionale dell'Amm.ne	Contributo alla <i>performance</i> organizzativa di Ateneo	Obiettivi individuali	Competenze / comportamenti professionali e organizzativi posti in essere	Obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori
Dirigenti di I fascia e assimilabili	25%	25%	50%	/	/	/
Dirigenti di II fascia e assimilabili	20%	20%	40%	20%	/	/
Non dirigenti – Cat. EP	20%	20%	40%	20%	/	/
Non dirigenti – Cat. D con incarico di responsabilità	15%	15%	30%	40%	/	/



	Contributo alla performance istituzionale dell'Amm.ne	Contributo alla performance organizzativa di Ateneo	Obiettivi individuali	Competenze / comportamenti professionali e organizzativi posti in essere	Obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori
Non dirigenti – Cat. C e D senza incarico	/	30%	/	70%	/	/
Non dirigenti – Cat. B	/	20%	/	80%	/	/

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	06/2025	/	/	X
Dirigenti di II fascia e assimilabili	2	06/2025	X	/	/
Non dirigenti	380*	06/2025	X	/	/

* n. 15 unità di personale non sono valutabili in quanto assenti per l'intero anno

Distribuzione del personale per classi di punteggio finale (competenze e comportamenti organizzativi)

	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	2	/	/
Non dirigenti*	42	332	6

* n. 15 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%	19/12/2024
Non dirigenti (categoria D con posizione di responsabilità)	X	/	100%	19/12/2024



7. 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'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'art. 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 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 ha portato un forte cambiamento di mentalità nell'assumere le decisioni strategiche e gestionali.

L'Ateneo nel 2024 ha realizzato proventi operativi per € 89.027.171,37 37 (con un incremento pari a € 607.083,32 rispetto all'esercizio 2023) e sostenuto costi operativi per € 80.066.760,43 (con un aumento pari a 8.452.419,22 rispetto all'esercizio 2023),

La differenza tra proventi e costi operativi, al netto di proventi e oneri finanziarie e di proventi e oneri straordinari, ha generato un Risultato di esercizio positivo pari a € 5.480.241,05.

Da un'analisi più dettagliata dei proventi risulta che la componente Proventi propri ammonta, nel 2024, a € 20.153.107,63 (pari a circa il 23% dei proventi operativi), in crescita rispetto all'anno precedente.

La variazione positiva, pari a € 2.261.620,74, è attribuibile prevalentemente ai proventi da ricerca con finanziamenti competitivi (+€ 1.433.241,25), e ai proventi derivanti dalla didattica (+€ 851.395,14).

La categoria 'Contributi' registra, invece, una riduzione complessiva pari a € 795.276,33 in cui è ricompresa l'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che – relativamente alla quota base, premiale e perequativa, a parità di voci – ha subito una riduzione (v. *infra*)

La riduzione del Fondo di Finanziamento ordinario è stata parzialmente compensata dai contributi registrati nell'ambito dei progetti di ricerca, inclusi quelli finanziati con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Nel 2024 i Costi operativi di produzione (comprensivi di costi del personale, gestione corrente, oneri vari e ammortamenti/accantonamenti) si attestano a € 80.066.760, registrando un incremento del +12% rispetto all'anno precedente.

L'incidenza dei Costi del personale sul totale del valore della produzione è aumentata, passando dal 58,46% nel 2023 al 62,39% nel 2024.

Nel dettaglio il costo complessivo del personale ammonta a € 55.547.699,31. Di questi, € 38.259.335,42 sono relativi al personale dedicato ad attività di ricerca e didattica, con un incremento del 7% rispetto al 2023.



L'incremento del costo del personale è riconducibile in larga parte all'adeguamento ISTAT applicato al Personale docente e ricercatore, pari al +4,80%.

Nel 2024, i Costi della gestione corrente si attestano a € 18.921.625,33, registrando un aumento significativo del +17% rispetto all'anno precedente.

L'incremento è riconducibile principalmente ad un aumento generalizzato del livello medio dei prezzi di beni e servizi, dal rincaro delle utenze (energia elettrica, gas, carburanti, combustibili), legato alla conflittuale situazione geopolitica internazionale e dall'incremento dei costi per i servizi di pulizia e portierato, connessi a aperture straordinarie degli spazi universitari.

L'Ateneo ha destinato € 5.632.597,12 al sostegno della formazione e della vita studentesca, articolati come segue:

- ◆ € 449.142,71 per borse Erasmus;
- ◆ € 3.632.139,69 per borse di dottorato di ricerca;
- ◆ € 102.770,30 per borse di collaborazione *part-time*;
- ◆ € 290.593,54 per contributi agli studenti fuori sede a copertura dei costi di locazione;
- ◆ € 349.109,99 dal Fondo Giovani per la mobilità internazionale;
- ◆ € 171.831,28 dal Fondo Giovani per il tutorato.

Gli ammortamenti rimangono pressoché invariati rispetto a quelli dell'anno precedente.

L'analisi dello Stato patrimoniale al 31 dicembre 2024 evidenzia un incremento complessivo delle attività, con particolare riferimento alle Immobilizzazioni (immateriali, materiali e finanziarie) e all'attivo circolante.

Le Immobilizzazioni crescono di € 9.027.152,09 rispetto all'anno precedente, principalmente per effetto degli investimenti in interventi di riqualificazione e ampliamento degli spazi universitari in diverse sedi.

Negli ultimi anni, l'Ateneo ha sostenuto importanti investimenti in immobilizzazioni tecniche, tra cui impianti, attrezzature informatiche e scientifiche, materiale bibliografico a supporto dell'attività di ricerca nei diversi settori scientifico-disciplinari.

L'attivo circolante si attesta a € 162.361.050,07, in crescita dell'11% rispetto all'esercizio 2023. In particolare, la voce Crediti aumenta di € 5.701.419,63, a seguito dell'iscrizione di contributi ancora da incassare (FFO e PNRR) e della nuova modalità di contabilizzazione della contribuzione studentesca. Le disponibilità liquide crescono di € 10.467.573,99, raggiungendo € 107.553.741,01 al 31/12/2024.

Sul fronte delle passività la voce Debiti mostra un incremento pari a € 3.646.303,32, per un totale di € 21.911.220,09. Di questi, € 18.553.824,54 sono esigibili entro l'esercizio successivo.

Il Patrimonio netto al 31 dicembre 2024 ammonta complessivamente a € 141.586.489,18, così suddiviso:

- ◆ Fondo di dotazione: € 27.549.329,97
- ◆ Totale patrimonio vincolato: € 98.825.426,49
- ◆ Totale patrimonio non vincolato: € 15.211.732,72 inclusivo dell'utile d'esercizio 2024 pari a € 5.480.241,05



	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Risultato economico d'esercizio	12.454.794,82	12.093.030	12.567.744,62	13.760.142	5.480.241
Totale Patrimonio vincolato	56.270.680,46	75.507.606	75.507.606	94.796.776	98.825.426
Totale Patrimonio non vincolato	13.865.320,97	6.721.426	19.289.170	13.760.142	9.731.492
Totale Patrimonio netto (comprensivo del Fondo di dotazione di € 27.549.330)	97.685.331,40	109.778.362	122.346.106	136.106.248	141.586.489

Si conferma una dinamica positiva dell'andamento economico della gestione di competenza dell'Ateneo negli ultimi anni, evidenziata nella tabella che segue, nella quale si rileva anche il notevole rafforzamento del patrimonio d'Ateneo per effetto degli accantonamenti degli utili annuali d'esercizio (non vincolati e disponibili per far fronte ad eventi negativi futuri nella gestione o finanziare nuovi progetti e investimenti annuali o pluriennali) e della costituzione del fondo di riserva vincolato a copertura delle economie pregresse.

Il *Bilancio consuntivo 2024* [\[link\]](#) evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo in grado di favorire un percorso di sviluppo, di affrontare con serenità gli scenari futuri e di considerare non a rischio la continuità dell'Ateneo. Si potranno pertanto perseguire le scelte strategiche, che vanno nella direzione di creare le condizioni per effettuare gli investimenti necessari; per investire risorse nella ricerca e nelle attrezzature scientifiche; per gestire in modo più adeguato e produttivo di valore le strutture e gli *asset* dell'Ateneo; per semplificare le normative ed 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.

Gli indicatori ed i numeri del *Bilancio consuntivo 2024* dicono che l'Università di Urbino è in salute. 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 2024 gli adempimenti legati all'implementazione e/o al funzionamento delle diverse fasi del ciclo di gestione della *performance* sono stati curati dall'Ufficio Controllo di gestione (ora Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e *Performance*), al quale erano assegnate n. 2 unità di personale (1 di categoria D ed 1 di categoria C) che, oltre alle attività legate alla gestione della *performance*, ha curato anche la programmazione triennale, la partecipazione al Progetto *Good Practice*, il *Bilancio di genere 2023*, gli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione, degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni. Lo stesso Ufficio ha supportato altresì la redazione del *Piano strategico 2024-2026* e dei *Piani strategici dei Dipartimenti 2024-2026* e il monitoraggio degli indicatori strategici. La gestione della valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi, nonché



della formazione, è stata realizzata dall'Ufficio Sviluppo organizzativo (1 di categoria D e 2 di categoria C).

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.

8. Pari opportunità e bilancio di genere

L'Università garantisce e promuove, anche attraverso azioni positive, il principio delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasta, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta e indiretta, con particolare riguardo al sesso, alla razza, al colore della pelle, all'origine etnica o sociale, alla lingua, alla religione, alle convinzioni personali, alle opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, all'appartenenza a una minoranza nazionale e/o culturale, alle condizioni socio-economiche, alla disabilità e alle condizioni di salute, all'età, all'orientamento sessuale, allo stato civile. L'Università assicura un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Da moltissimi anni adotta 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. 25 dello Statuto, modificato e adeguato alle previsioni della legge n. 240/2010 (c.d. "Legge Gelmini"), l'Ateneo 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 si è dotato di un proprio Regolamento di funzionamento, nel quale è previsto che l'organo predisponga piani di azioni positive dirette a prevenire le discriminazioni e a promuovere condizioni per l'effettiva parità di genere e ne verifichi gli esiti, progetti e buone pratiche in materia di pari opportunità, azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio dei/lle lavoratori/trici, 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, nel corso del 2024 ha continuato a perseguire la realizzazione di azioni 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, lo *smart working*, l'erogazione di servizi agli studenti diversamente abili e con "bisogni educativi speciali". E' garantita la pari rappresentanza di uomini e donne nelle commissioni di concorso e selezione, nonché negli organismi e nei gruppi di lavoro istituiti dall'Ente.



Come previsto dal “Codice di condotta per la tutela e la prevenzione del *mobbing*, delle molestie morali e sessuali”, emanato con D.R. n. 376/2015 del 2 settembre 2015, è proseguita l’attività dello Sportello d’Ascolto, che opera in sinergia con la figura del Consigliere di Fiducia, per fornire consulenza e assistenza alla persona oggetto di possibili comportamenti implicanti *mobbing*, molestie morali e/o sessuali, e più in generale, discriminazione.

Al fine di potenziare la prospettiva di genere nelle diverse azioni programmate dall’Ateneo, favorire la creazione di un contesto lavorativo/universitario più trasparente e improntato all’equilibrio di genere ed infine di programmare le più idonee azioni per realizzare l’effettiva parità di genere, l’Ateneo di Urbino ha implementato strumenti di *gender mainstreaming* quali il *Bilancio di Genere (BdG)* ed il *Gender Equality Plan (GEP)*, documento programmatico contenente gli obiettivi e le azioni concrete che l’Ateneo intende attuare nel triennio 2025-2027 per assicurare l’equilibrio di genere e le pari opportunità, oltre a valorizzare tutte le diversità legate a variabili quali l’età, la cultura, l’orientamento sessuale.

I bilanci di genere rappresentano un importante documento di rendicontazione, monitoraggio e di pianificazione dell’Ateneo e sono uno strumento di analisi dettagliata dei dati, aggregati per genere, relativi al personale docente, al personale tecnico amministrativo, alla componente studentesca, alla composizione della *governance* e degli organi centrali di Ateneo, funzionale a individuare le criticità relative alle pari opportunità nel contesto universitario urbinato e a orientare in modo più mirato le misure da adottare al fine di superare tali criticità e rendere l’ambiente universitario più trasparente e rispettoso della parità di genere a ogni livello.

Nel 2024 l’Ateneo ha predisposto il suo quarto Bilancio di genere, relativo all’anno 2023, consultabile al link <https://www.uniurb.it/ateneo/governance/bilancio-di-genere> e ha attuato le azioni previste nel *Gender Equality Plan 2022-2024*, consultabile al link <https://www.uniurb.it/ateneo/governance/gender-equality-plan>. Esso, insieme all’edizione 2025-2027, integra le politiche di genere delineate nel *Piano strategico* ed è strutturato in modo da evidenziare la presenza delle caratteristiche richieste dalla Commissione Europea per la partecipazione a tutti i bandi *Horizon Europe* per la ricerca e l’innovazione. Esso persegue le finalità delle cinque aree tematiche prioritarie raccomandate dalla Commissione Europea: equilibrio vita privata/vita lavorativa e cultura dell’organizzazione; equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nei programmi degli insegnamenti e nella formazione; contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Si è trattato di un passaggio fondamentale per definire le politiche necessarie per promuovere la cultura delle pari opportunità, costruendo un ambiente inclusivo, rispettoso delle persone e delle differenze (SDG 3 Salute e benessere, SDG 4 Istruzione di qualità, SDG 5 Parità di genere, SDG 10 Ridurre le disuguaglianze, SDG 16 Pace, giustizia e istituzioni solide).

Nel 2024 l’Ateneo ed il CUG hanno realizzato una pluralità di interventi, alcuni dei quali consultabili anche al link <https://www.uniurb.it/ateneo/governance/organi-consultivi-e-di-garanzia/comitato-unico-di-garanzia-per-le-pari-opportunita-la-valorizzazione-del-benessere-di-chi-lavora-e-contro-le-discriminazioni>

Nell’ambito delle attività del CUG particolare attenzione è stata posta alla lettura di genere del personale dipendente, la cui analisi è stata utile per prendere atto delle dinamiche della popolazione studentesca, del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato, dirigenti e CEL, del personale docente, nonché dei congedi.



Anche per il 2024 è stato attivato il servizio di supporto alle famiglie delle/dei dipendenti dell'Ateneo, *Giovanissimi Uniurb "Valeria Solesin"*.

9 Il processo di redazione della *Relazione sulla performance*

9.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La *Relazione sulla performance* è stata realizzata dall'Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance – Ufficio di staff della Direzione generale, con un contributo dell'Ufficio Sviluppo organizzativo.

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 una descrizione dei risultati conseguiti nell'ambito dei singoli obiettivi individuali assegnati ed il valore consuntivo degli indicatori;
- 2) Verifica del valore consuntivo degli indicatori;
- 3) Analisi delle relazioni dei diretti collaboratori e valutazione dei risultati conseguiti da parte di ciascun Responsabile (Direttore generale, Dirigenti e Responsabili dei Settori);
- 4) Redazione del documento a cura dell'Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance – Ufficio di staff della Direzione generale, con un contributo dell'Ufficio Sviluppo organizzativo;
- 5) Approvazione della *Relazione sulla performance* da parte del Consiglio di Amministrazione;
- 6) Validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione;
- 7) Pubblicazione della *Relazione sulla performance* sul sito istituzionale di Ateneo, nella sezione *Amministrazione trasparente*;
- 8) Trasmissione al Dipartimento della Funzione pubblica e all'ANVUR tramite l'inserimento nel Portale della *performance*;

e si è sviluppato come segue:

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Febbraio 2025	Marzo 2025	Aprile 2025	Maggio 2025	Giugno 2025
Valutazione competenze e comportamenti organizzativi	Ufficio Sviluppo organizzativo, Dirigenti, Direttori di Dipartimento e strutture di servizio dell'Ateneo e titolari di incarichi di responsabilità					
Apertura fasi misurazione risultati attesi	Direttore generale, Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance, Dirigenti e titolari di incarichi di responsabilità					
Raccolta dati, informazioni e relazioni sui risultati attesi	Direttore generale, Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance, Dirigenti e titolari di incarichi di responsabilità					
Analisi dati e valutazione raggiungimento obiettivi individuali	Direttore generale, Dirigente e personale della categoria EP, Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e Performance					



FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Febbraio 2025	Marzo 2025	Aprile 2025	Maggio 2025	Giugno 2025
Redazione documento	Direzione generale – Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e <i>Performance</i>					
Invio al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione e al Nucleo di Valutazione per la validazione	Direzione generale – Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e <i>Performance</i>					
Pubblicazione sul sito istituzionale e sul Portale della <i>Performance</i>	Direzione generale – Ufficio Pianificazione, Controllo strategico e <i>Performance</i>					

9.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

L'Ateneo attribuisce allo strumento rilevanza strategica per il futuro dell'organizzazione e intende rafforzare sempre più l'integrazione del ciclo della *performance*, anche attraverso:

- Formazione *ad hoc* ai titolari di posizioni organizzative;
- Sviluppo ed implementazione di un efficace sistema informativo, al fine di garantire dati accurati ed 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;
- Progressivo affinamento dell'integrazione con la pianificazione strategica e con l'Assicurazione della Qualità.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

ALLEGATO 1

Schede di valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali
da parte del personale dirigente, dell'Area delle Elevate professionalità e dell'Area dei Funzionari
titolari di incarichi di responsabilità

-----O M I S S I S-----