



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

## Relazione sulla *performance* 2014

Approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 209/2015 del 14 luglio 2015  
Validata dal Nucleo di Valutazione / OIV con Documento di validazione del 9 settembre 2015

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



## INDICE

1. Presentazione	pag. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni	pag. 1
2.1 Il contesto esterno di riferimento	pag. 1
2.2 L'Amministrazione	pag. 3
2.3 I risultati raggiunti	pag. 12
2.4 Le criticità e le opportunità	pag. 15
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	pag. 18
3.1 L'albero della <i>performance</i>	pag. 18
3.2 Obiettivi strategici	pag. 20
3.3 Obiettivi e piani operativi	pag. 41
3.4 Obiettivi individuali	pag. 46
4. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 47
5. Pari opportunità e bilancio di genere	pag. 49
6. Il processo di redazione della relazione sulla <i>performance</i>	pag. 52
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 52
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 52

## APPENDICE

Sintesi dei principali risultati dell'indagine sul benessere organizzativo nell'anno 2014, realizzata ai sensi dell'art. 14, comma 5, del d.lgs. n.150/2009

## ALLEGATI

- Relazioni consuntive sugli obiettivi organizzativi e/o di gruppo raggiunti
- Relazioni consuntive dei titolari di posizioni organizzative sugli obiettivi individuali raggiunti



## 1 PRESENTAZIONE

La presente relazione sulla *performance* - prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009 e redatta secondo le linee guida della CiVIT – costituisce lo strumento mediante il quale l'Università illustra agli *stakeholder* interni ed esterni i principali risultati ottenuti nel corso dell'anno 2014 nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* e fornisce ai portatori d'interesse un accesso trasparente alle attività dell'Ateneo.

È sempre più necessario diffondere nell'Ateneo l'uso di pratiche manageriali ispirate alla cultura della *performance*, valorizzare la struttura amministrativa in coerenza con le esigenze degli *stakeholder* dell'Università e coinvolgere il personale tecnico-amministrativo nel miglioramento dell'organizzazione in termini di efficienza, efficacia ed economicità.

Negli ultimi anni l'Ateneo di Urbino ha intrapreso un percorso di ottimizzazione delle risorse e razionalizzazione dell'organizzazione, unitamente ad una serie di azioni per il riconoscimento del merito attraverso la verifica dei risultati e dei processi e sulla base di criteri e parametri equi, condivisi e definiti a priori. Il 21 febbraio 2014, con D.R. d'urgenza n. 3/2014, ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 32/2014 del 5 marzo 2014, è stato adottato il Piano della *performance* 2014-2016, come previsto dall'art. 10, comma 1, lett. a), del d.lgs. n. 150/2009, nel quale, in coerenza con le risorse assegnate, sono stati individuati – per il triennio di riferimento – gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione, gli obiettivi assegnati alle strutture ed agli uffici ed i relativi indicatori.

L'Ateneo intende ora dare evidenza a consuntivo dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, l'indicazione delle cause e le misure correttive da adottare.

Si evidenzia che attualmente, nel mondo universitario, il ciclo di gestione della *performance* riguarda la sola dimensione della struttura amministrativa; sarà possibile misurare la *performance* delle dimensioni relative alla didattica, alla ricerca ed al trasferimento tecnologico, solo quando sarà a regime il sistema di valutazione che sta implementando l'Agenzia di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

La presente relazione è organizzata secondo l'articolazione indicata nella Delibera CiVIT n. 5/2012 del 7 marzo 2012 e si ispira ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna. Nella prima parte è evidenziato un nucleo di informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholders*, con particolare riferimento ai dati dimensionali ed organizzativi dell'Ateneo e sui risultati di maggiore impatto; nella seconda parte si illustrano i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici ed operativi programmati.

A garanzia della trasparenza, la Relazione sulla *performance* 2014 sarà pubblicata sul sito istituzionale [www.uniurb.it](http://www.uniurb.it) nella sezione "Amministrazione trasparente".

## 2 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

Il sistema universitario italiano sta vivendo un periodo caratterizzato da una forte contrazione delle risorse pubbliche e contestualmente da interventi normativi che inducono gli atenei a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali:

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema;
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa degli atenei e, al contempo, la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale e le contestuali regole per i pensionamenti che richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale mirata a garantire la sostenibilità dell'offerta formativa e l'attività amministrativa di ateneo;
- l'inevitabile ed impellente ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca).

Le principali criticità per il sistema universitario, ed anche per l'Ateneo di Urbino, possono essere ricondotte agli aspetti di seguito evidenziati:

Direzione generale

Ufficio Controllo di gestione

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



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

- 1) la riduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario ed introduzione di un nuovo modello di ripartizione del fondo stesso;
- 2) la necessità di adottare politiche restrittive di bilancio anche a causa della perdurante crisi finanziaria che ha investito il Paese;
- 3) la continua assenza di finanziamenti per l'edilizia universitaria;
- 4) i fondi per la Programmazione triennale, ripartiti sulla base di un sistema che non sempre si raccorda con il modello FFO;

b) **limiti al *turn over***, ridefiniti dal d.lgs. n. 49/2012 e dal d.l. n. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*), anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei;

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

d) **introduzione del nuovo sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del d.lgs. n. 19/2012;

e) i risultati e gli effetti, anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria** dell'ANVUR;

f) **applicazione della legge n. 240/2010**: il recepimento delle numerose nuove disposizioni contenute nella legge hanno imposto all'Ateneo profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto degli organi di governo dell'Ateneo ed hanno determinato cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Non si può non auspicare un cambiamento nella politica del Governo nazionale che possa invertire le azioni di eccessiva penalizzazione del sistema universitario intraprese negli ultimi anni, apportando modifiche al sistema dei finanziamenti ed alle politiche di reclutamento del personale. Si tratta di "penalizzazioni" che hanno impedito di destinare risorse aggiuntive alla didattica ed alla ricerca, di adeguare le retribuzioni a tutto il personale strutturato e non, di assumere secondo reali necessità nuovi ricercatori e in genere nuovo personale, colmando il *deficit* dovuto ai pensionamenti (previsto in crescita nei prossimi anni) e che, viceversa, hanno prodotto un aumento degli adempimenti burocratici e dei vincoli normativi, una limitazione nel *turn-over* del personale e nella possibilità di articolare diversamente e in modo ottimale l'offerta formativa ed i servizi didattici, una politica di riduzione costante anche di voci di spesa già estremamente contenute (come quelle per la comunicazione o quelle per la manutenzione).

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

a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, alla semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, all'efficienza, alla valutazione e alla verifica della qualità e all'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;

b) il d.lgs. n. 150/2009, 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 *stakeholders*;



- c) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del nuovo modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accredimento) dell'ANVUR, con l'obiettivo di elevare la qualità dei processi e dei risultati ad essa associati e di renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo;
- d) l'introduzione di meccanismi e processi di programmazione, controllo e misurazione delle prestazioni e dei risultati per favorire un utilizzo razionale ed efficiente delle risorse scarse.

Agli elementi di complessità sopra descritti si aggiunge la portata innovativa in materia di organizzazione introdotta dalla legge n. 240/2010, la cosiddetta Riforma Gelmini, che ha introdotto elementi innovativi su *governance*, reclutamento e stato giuridico dei docenti, diritto allo studio e valutazione dei risultati, con effetti potenzialmente virtuosi per l'intero sistema universitario, ma non ancora determinabili quanto a impatto sugli Atenei, in quanto lo stesso dispositivo prevede un'attuazione graduale e subordinata a decreti legislativi e ministeriali.

In particolare la predetta riforma ha riscritto l'organizzazione dei Dipartimenti e delle Facoltà, ha ridefinito le attribuzioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione ed ha, tra l'altro, sostituito la figura del Direttore amministrativo con quella del Direttore generale.

Nel corso dell'anno 2013 per le università si sono inoltre susseguiti numerosi provvedimenti legislativi in materia di contenimento della spesa pubblica, seguendo l'indirizzo normativo già intrapreso nell'anno precedente.

In particolare il decreto legge n. 69/2013 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, ha disposto misure per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni e per il rafforzamento della *spending review*.

Inoltre, il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni", convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125, ha introdotto misure per migliorare l'efficienza delle pubbliche amministrazioni attraverso, tra gli altri, una serie di provvedimenti che riguardano i concorsi e le assunzioni nel pubblico impiego e le consulenze.

La legge 27 dicembre 2013, n. 147 (Legge di Stabilità 2014) ha previsto misure per conseguire gli obiettivi di consolidamento dei saldi di finanza pubblica, oltre a programmi di razionalizzazione e di revisione della spesa pubblica con un'ulteriore definizione degli obiettivi di *spending review*.

Infine, la legge 23 dicembre 2014, n. 190 (Legge di Stabilità 2015) che, oltre ad altre misure, ha previsto al comma 425 che la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica avvii, anche presso le università, una ricognizione dei posti da destinare alla ricollocazione del personale di cui al comma 422 interessato ai processi di mobilità. Le amministrazioni dovranno comunicare un numero di posti, soprattutto riferiti alle sedi periferiche, corrispondente, sul piano finanziario, alla disponibilità delle risorse destinate, per gli anni 2015 e 2016, alle assunzioni di personale a tempo indeterminato secondo la normativa vigente, al netto di quelle finalizzate all'assunzione dei vincitori di concorsi pubblici collocati nelle graduatorie vigenti o approvate alla data di entrata in vigore della stessa legge di stabilità e cioè alla data del 1 gennaio 2015.

Per completare tale quadro generale di riferimento, è necessario evidenziare anche la confermata riduzione dei trasferimenti di risorse economiche ministeriali alle università, associata alla perdurante congiuntura economica negativa che incide sull'economia internazionale e nazionale, con forte impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e private.

Queste disposizioni hanno determinato la necessità per l'Ateneo di adottare una programmazione delle politiche del personale, anche in ragione dei nuovi limiti previsti per il *turn-over* e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio.

## 2.2 L'Amministrazione

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



Numero corsi di studio anno accademico 2014/2015 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

Dipartimento	Corsi di laurea triennale	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Totale corsi di studio
Economia, Società, Politica	3*	4*	/	7
Giurisprudenza	1	/	1	2
Scienze biomolecolari	3	3	2	8
Scienze della Comunicazione e discipline umanistiche	2*	3	/	5
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente	2	1	/	3
Scienze dell'Uomo	2	2	1	5
Scienze di Base e Fondamenti	1*	1	1	3
Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture	1	1	/	2
<b>Totale</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>35</b>

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

<b>DIDATTICA</b>  FONTE: Ateneo ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014	N° scuole	16
	N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	35, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari di primo livello	13
	N° master universitari di secondo livello	4
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di perfezionamento	17
	N° corsi dottorato di ricerca	4 (XXX ciclo) con 12 <i>curricula</i>
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico (a.a. 2013/2014)	3.910
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2013/2014)	13.435
	N° iscritti corsi <i>post lauream</i> (compresi preiscritti a TFA)	608
N° laureati	2.572 (anno solare 2014)	

<b>RICERCA</b>  FONTE: Ateneo ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014	N° dipartimenti	8
	N° centri di ricerca	17
	N° prodotti della ricerca (anno solare 2014)*	667
	N° invenzioni (primi depositi)**	11
	N° dottorandi	152
	N° assegnisti di ricerca	93
	N° imprese <i>spin-off</i>	5
	N° progetti finanziati VII Programma Quadro	3
PRIN 2010/2011	11 progetti finanziati	

\* su catalogo U-GOV della ricerca

\*\* con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2014

<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>  FONTE: Ateneo Dati a.a. 2013/2014	N° studenti all'estero per studio	198
	N° studenti dall'estero per studio	126

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>  FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2014	N° aule	170
	N° aule informatiche	9
	N° postazioni PC	247



<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b>  FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2014	N° posti lettura nelle biblioteche	706
	N° volumi in biblioteca (monografie)	500.508
	N° periodici elettronici	23.775 titoli
	N° annate periodici cartacei	137.705
	N° banche dati	32, per un totale di quasi 24.000 titoli
	Altro materiale documentario ( <i>ebooks</i> , ecc.)	36.716
	Mettratura totale di scaffali	18.627
	Superficie totale biblioteche	5.273 mq

Personale	31/12/2014
<b>Personale docente e ricercatore</b>	<b>347</b>
Professori di ruolo di prima fascia	65
Professori di ruolo seconda fascia	104
Ricercatori di ruolo	155
Ricercatori a tempo determinato	22
Assistenti di ruolo ad esaurimento	1
<b>Personale dirigente</b>	<b>1</b>
Direttore generale con incarico a tempo determinato	1
<b>Personale tecnico-amministrativo</b>	<b>369</b>
EP a tempo indeterminato	8
D a tempo indeterminato	54
D a tempo determinato	3
C a tempo indeterminato	194
C a tempo determinato	16
B a tempo indeterminato	93
B a tempo determinato	1
<b>Collaboratori ed esperti linguistici</b>	<b>40</b>
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	12
C.E.L. a tempo determinato	28

Stato patrimoniale 2014
<b>€76.800.773,25</b>

L'ammontare del Fondo di finanziamento ordinario che lo Stato ha assegnato nel 2014 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 45.661.203 (+ € 1.984.445 rispetto al 2013).

#### Offerta formativa a.a. 2014/2015

Dipartimento	Scuola	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
<b>Economia, Società, Politica</b>	<b>Scuola di Economia</b>	Economia aziendale (L-18)	Economia e gestione aziendale (LM-77) <i>Marketing e comunicazione per le aziende (LM-77)</i>	
	<b>Scuola di Scienze politiche e sociali</b>	Scienze politiche, economiche e del governo (L-36)	Governo e comunicazione politica (LM-62)	



Dipartimento	Scuola	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
<b>Economia, Società, Politica</b>	<b>Scuola di Scienze politiche e sociali</b>	Sociologia e servizio sociale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (Interclasse L-39 e L-40)	Gestione delle politiche, dei servizi sociali e della mediazione interculturale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (LM-87)	
<b>Giurisprudenza</b>	<b>Scuola di Giurisprudenza</b>	Scienze giuridiche per la consulenza del lavoro e la sicurezza dei lavoratori (L-14)		Giurisprudenza (LMG/01)
<b>Scienze biomolecolari</b>	<b>Scuola di Biotecnologie</b>	Biotecnologie (L-2) - Sede di Fano		
	<b>Scuola di Scienze biomediche</b>	Scienza della nutrizione (L-29)	Biologia molecolare, sanitaria e della nutrizione (LM-6)	
	<b>Scuola di Farmacia</b>			Chimica e tecnologia farmaceutiche (LM-13) Farmacia (LM-13)
	<b>Scuola di Scienze motorie</b>	Scienze motorie, sportive e della salute (L-22)	Scienze dello sport (LM-68) Scienze motorie per la prevenzione e la salute (LM-67)	
<b>Scienze della comunicazione e Discipline umanistiche</b>	<b>Scuola di Scienze della comunicazione</b>	Informazione, media, pubblicità (L-20) - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i>	Comunicazione e pubblicità per le organizzazioni (LM-59) - Sede di Pesaro	
	<b>Scuola di Lettere, Arti, Filosofia</b>	Scienze umanistiche. Discipline letterarie, artistiche e filosofiche (L-10)	Lettere classiche e moderne (interclasse LM-14 e LM-15) Storia dell'arte (LM-89)	
<b>Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente</b>	<b>Scuola di Scienze biologiche</b>	Scienze biologiche (L-13)		
	<b>Scuola di Scienze geologiche e ambientali</b>	Scienze geologiche (L-34)	Geologia applicata e geoinformatica (LM-74)	
<b>Scienze dell'Uomo</b>	<b>Scuola di Scienze della formazione</b>	Scienze dell'educazione (L-19)	Pedagogia e progettazione educativa (LM-85)	Scienze della formazione primaria (LM-85bis)
		Scienze e tecniche psicologiche (L-24)	Psicologia clinica (LM-51)	
<b>Scienze di base e Fondamenti</b>	<b>Scuola di Conservazione e restauro</b>			Conservazione e restauro dei beni culturali (LMR-02)
	<b>Scuola di Filosofia della conoscenza</b>		Filosofia della conoscenza, della natura, della società (LM-78)	





Dipartimento	Scuola	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
Scienze di base e Fondamenti	Scuola di Scienze e tecnologie dell'informazione	Informatica applicata (L-31) – Percorso in presenza e percorso <i>on line</i>		
Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture	Scuola di Lingue e letterature straniere	Lingue e culture straniere (L-11)	Lingue per la didattica, l'editoria, l'impresa (LM-37)	

Per i cinque corsi di laurea magistrale la formazione è organizzata in un percorso a ciclo unico di cinque anni, senza titolo di primo ciclo.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo vanta inoltre un'ampia offerta formativa *post lauream*, tra cui:

- Master di primo e di secondo livello a carattere di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, attivati per rispondere ad esigenze culturali, di approfondimento in specifici settori scientifici, di aggiornamento professionale e istituiti in collaborazione con enti pubblici e privati e/o con altre università italiane o straniere.
- Corsi di perfezionamento attivati per rispondere sia ad un momento di personalizzazione del proprio corso di studi sia alle esigenze di coloro che già operano nel mondo della produzione e dei servizi, che rappresentano un percorso di approfondimento accademico e di aggiornamento disciplinare specifico.
- Corsi di alta formazione permanente e continua rivolti a persone già inserite nel mondo del lavoro o che comunque abbiano già avviato un proprio percorso professionale.

### Offerta formativa *post lauream* 2014-2015

#### MASTER DI PRIMO LIVELLO

*Management* innovativo delle organizzazioni sanitarie  
Professionisti dell'informazione culturale: redazione, ufficio stampa, new media  
Consulenza grafologica  
*Counseling and coaching skills*. Percorso formativo ed esperienziale di comunicazione efficace nei contesti professionali ed organizzativi  
*Educational Evaluation* e progettazione didattica  
L'apprendimento e i disturbi di apprendimento. Psicopedagogia e didattica per i DSA  
Il metodo Montessori nella scuola dell'infanzia  
Psicopedagogia per i problemi e i disturbi dell'età evolutiva per le professioni educative e per le professioni sanitarie  
Tecniche per la rieducazione dei disturbi specifici di apprendimento  
Rieducazione funzionale e neuromotoria  
Arabo, Cinese, Russo: lingue, intercultura e internazionalizzazione d'impresa  
Insegnare italiano a stranieri: scuola, università, impresa  
LIM, Lingua e didattica dell'inglese per maestri

#### MASTER DI SECONDO LIVELLO

*Management* delle organizzazioni sanitarie nell'era digitale (III livello)  
Scienze amministrative  
Mediazione dei conflitti in ambito psico-pedagogico, familiare, comunitario, aziendale, socio-sanitario, e delle attività formative  
Valutazione e trattamento neuropsicologici dei disturbi specifici di apprendimento

#### SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

Scuola di Specializzazione per le Professioni legali

#### CORSI DI ALTA FORMAZIONE

La *performance* nella sanità digitale: gestione e comunicazione



### CORSI DI ALTA FORMAZIONE

Corso di alta formazione manageriale per i dirigenti di struttura complessa nella sanità digitale (I livello)

Corso di alta formazione manageriale per la direzione sanitaria, amministrativa e delle professioni sanitarie nell'era digitale (II livello)

Geologia e gusto. Narratore del gusto e della cultura. Comunicatore del benessere e selezionatore delle tipicità italiane

La Psicoterapia Intensiva Dinamica Breve di Habib Davanloo. Principi metapsicologici e tecnici

Perizia e consulenza tecnica psicologica in ambito forense

Psicodiagnostica clinica

Lingua e cultura italiana nell'economia globale / *Business Culture in the Italian Context*

### CORSI DI FORMAZIONE PERMANENTE

Ambiente e governo del territorio

Opinione pubblica e rappresentanza. La comunicazione tra politica, governo e amministrazione

Scienze religiose (biennale)

### SUMMER/WINTER SCHOOLS

Archeologia nell'Antico Ducato di Urbino

Metrica e ritmica greca

*Séminaire de droit comparé et européen*

*Urbino Renaissance Lectures: The Court and the City*

L'economia come è e come può cambiare

L'alta formazione è completata dai corsi di dottorato. Il dottorato di ricerca è il più alto grado di istruzione previsto nell'ordinamento accademico italiano ed è volto all'acquisizione delle competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso Università, enti pubblici e soggetti privati. Il titolo di dottore di ricerca (ovvero "Ph.D.") si consegue dopo un percorso di studi e di ricerca di tre anni, finalizzato alla formazione, alla ricerca e all'approfondimento della metodologia di ricerca in uno specifico settore; si conclude con l'elaborazione di una tesi finale.

### CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA (XXIX CICLO)

#### **Economia, società, diritto**

Curricula:

a) Economia e Management

b) Diritto – Sviluppo, diritti dell'uomo, diritti sociali fondamentali e formazioni sociali

c) Sociologia - *Governance*, partecipazione sociale e cittadinanza

#### **Scienze della vita, Salute e Biotecnologie**

Curricula:

a) Scienze biochimiche, farmacologiche e biotecnologie

b) Biologia della cellula e degli organismi

c) Scienza dell'esercizio fisico e salute

#### **Studi umanistici**

Curricula:

a) Scienze del testo e della comunicazione

b) Storia contemporanea e culture comparate

c) Scienze umane

#### **Scienze di base e Applicazioni**

Curricula:

a) Scienze chimiche e scienze farmaceutiche

b) Scienze della terra

c) Scienza della complessità

### Risorse umane

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente nel triennio 2012-2014, suddiviso per Dipartimento.



### Personale docente di ruolo

DIPARTIMENTI	31.12.2014					31.12.2013					31.12.2012				
	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT
Scienze biomolecolari (DISB)	7	20	41	0	<b>68</b>	7	20	43	0	<b>70</b>	9	22	43	0	<b>74</b>
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente (DiSTEVA)	6	14	15	1	<b>36</b>	7	15	15	1	<b>38</b>	7	16	15	1	<b>39</b>
Studi Internazionali, Storia, Lingue, Culture (DISTI)	7	9	16	0	<b>32</b>	8	9	18	0	<b>35</b>	9	9	20	0	<b>38</b>
Giurisprudenza (DIGIUR)	14	11	12	0	<b>37</b>	13	12	11	0	<b>36</b>	13	10	13	0	<b>36</b>
Scienze dell'Uomo (DIPSUM)	5	13	16	0	<b>34</b>	5	13	17	0	<b>35</b>	5	13	18	0	<b>36</b>
Scienze della Comunicazione e Discipline umanistiche (DISCUM)	6	13	20	0	<b>39</b>	9	14	21	0	<b>44</b>	10	13	22	0	<b>45</b>
Economia, Società, Politica (DESP)	16	11	18	0	<b>45</b>	16	9	20	0	<b>45</b>	16	9	20	0	<b>45</b>
Scienze di base e Fondamenti (DISBEF)	4	13	17	0	<b>34</b>	4	12	19	0	<b>35</b>	4	12	20	0	<b>36</b>
<b>TOTALE</b>	<b>65</b>	<b>104</b>	<b>155</b>	<b>1</b>	<b>325</b>	<b>69</b>	<b>104</b>	<b>164</b>	<b>1</b>	<b>338</b>	<b>73</b>	<b>104</b>	<b>171</b>	<b>1</b>	<b>349</b>
Percentuale singoli ruoli sul totale	20,0	32,0	47,7	0,3		20,4	30,8	48,5	0,3		20,9	29,8	49,0	0,3	

Relativamente al dato di genere, si riporta la tabella seguente che confronta i dati al 31 dicembre 2014 con quelli degli anni precedenti.

PERSONALE DOCENTE	31/12/2012			31/12/2013			31/12/2014		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
<b>Docenti di ruolo</b>									
Professori ordinari	57	16	<b>73</b>	53	16	<b>69</b>	50	15	<b>65</b>
Professori associati	66	38	<b>104</b>	64	40	<b>104</b>	63	41	<b>104</b>
Ricercatori	84	87	<b>171</b>	80	84	<b>164</b>	76	79	<b>155</b>
Assistenti di ruolo		1	<b>1</b>		1	<b>1</b>		1	<b>1</b>
<b>Totale docenti di ruolo</b>	<b>207</b>	<b>142</b>	<b>349</b>	<b>197</b>	<b>141</b>	<b>338</b>	<b>189</b>	<b>136</b>	<b>325</b>
Ricercatori a T.D.	8	11	<b>19</b>	9	13	<b>22</b>	9	13	<b>22</b>
<b>Totale docenti</b>	<b>215</b>	<b>153</b>	<b>368</b>	<b>206</b>	<b>154</b>	<b>360</b>	<b>198</b>	<b>149</b>	<b>347</b>

Nella tabella seguente viene riportato invece l'andamento del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo indeterminato nel quadriennio 2012-2014 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.

Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2012	Personale in servizio al 31/12/2013	Personale in servizio al 31/12/2014
<b>Categoria B area amministrativa</b>	38	39	39
<b>Categoria B area servizi generali e tecnici</b>	55	56	54
<b>Categoria B totali</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>93</b>
Categoria C area amministrativa	104	107	103
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	74	75	73
Categoria C area biblioteche	17	19	18
<b>Categoria C totali</b>	<b>195</b>	<b>201</b>	<b>194</b>



Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2012	Personale in servizio al 31/12/2013	Personale in servizio al 31/12/2014
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	15	16	15
Categoria D area biblioteche	4	4	4
<b>Categoria D totali</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
Categoria EP area amministrativo-gestionale	3	3	4
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	4	4
Categoria EP area biblioteche	0	0	0
<b>Categoria EP totali</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO</b>	<b>345</b>	<b>355</b>	<b>349</b>
<b>Personale dirigente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>346</b>	<b>356</b>	<b>349</b>
<b>Personale C.E.L.</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>12</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>361</b>	<b>370</b>	<b>361</b>

Di seguito si riportano invece, i dati relativi alla ripartizione di genere per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e C.E.L. per gli anni 2012, 2013 e 2014.

Personale tecnico-amministrativo e C.E.L.	31/12/2012			31/12/2013			31/12/2014		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Personale a tempo indeterminato (PTA – CEL - Dirigenti)	<b>166</b>	<b>195</b>	<b>361</b>	<b>170</b>	<b>200</b>	<b>370</b>	<b>163</b>	<b>198</b>	<b>361</b>

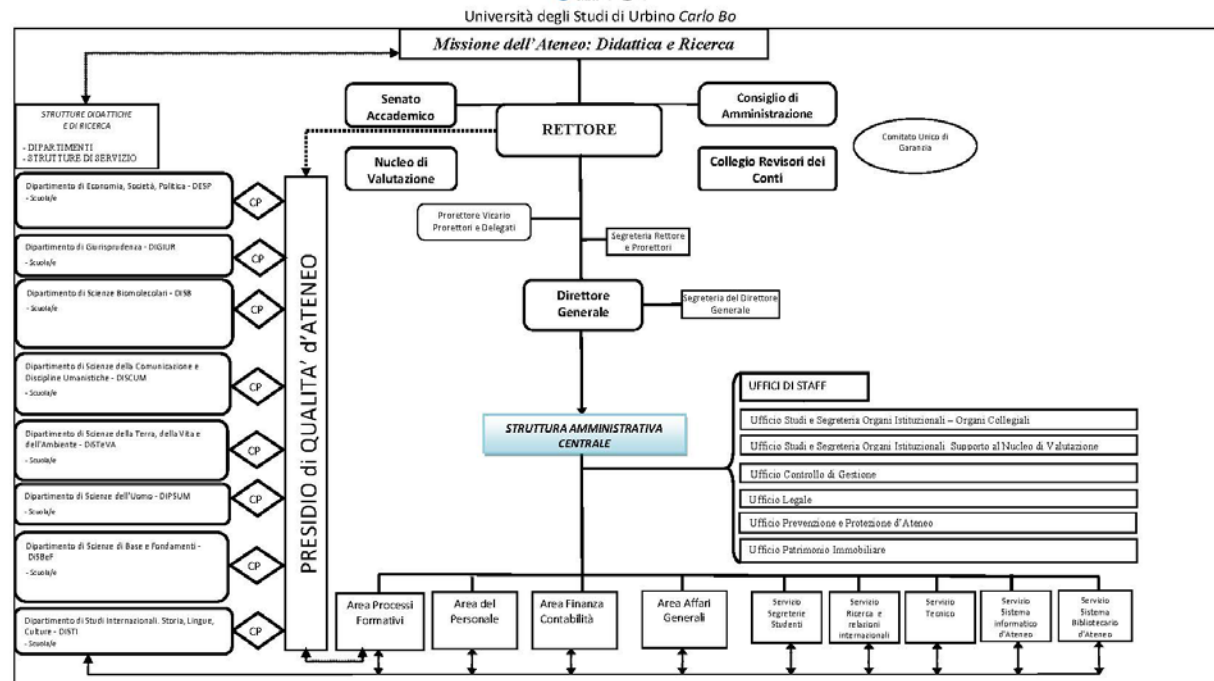
Di seguito viene riportato l'organigramma generale d'Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 139 del 28 giugno 2013.



## Struttura tecnico-amministrativa

### Missione dell'Ateneo: Didattica e Ricerca

Allegato 1) alla Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 139 del 28 giugno 2013



CP = Commissioni Paritetiche Docenti - Studenti



Il modello organizzativo di riferimento adottato dall'Ateneo urbinato è quello funzionale, anche se per alcuni settori, in particolare quelli tecnici, per la connotazione tipica delle funzioni svolte, si ravvisa un'organizzazione di tipo più reticolare, andando così verso un modello misto.

La struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale è articolata nelle tipologie di unità organizzative descritte di seguito:

- a. **"AREA"**, è la struttura organizzativa di livello dirigenziale preposta all'esercizio ed al coordinamento di macro-funzioni corrispondenti a vasti ambiti di competenza ed operatività. L'Area è centro di responsabilità ai sensi del Regolamento di Ateneo di amministrazione e contabilità e come tale è dotata di autonomia organizzativa e gestionale; il dirigente ad essa preposto risponde direttamente dell'utilizzo delle risorse assegnate e del raggiungimento degli obiettivi programmati.
- b. **"SERVIZIO"**, la struttura organizzativa complessa di elevata professionalità preposta all'espletamento di più funzioni affini ed omogenee, corrispondenti ad un'ampia sfera di competenza ed operatività. Opera alle dirette dipendenze del Direttore generale e può essere articolata o meno in Uffici. Per esigenze gestionali e operative l'Ufficio, ove esistente, o, in mancanza il Servizio può essere articolato in aggregazioni sotto ordinate (c.d. Linee di attività); ciascuna linea di attività aggrega attività omogenee.
- c. **"SETTORE"**, articolazione interna dell'Area di elevata professionalità dotata di un'ampia sfera di competenza ed operatività con funzione di coordinamento di più uffici che svolgono attività affini e/ o omogenee.
- d. **"UFFICIO"**, la struttura organizzativa preposta all'espletamento di attività omogenee inerenti specifiche funzioni, aventi carattere di continuità e stabilità. È l'articolazione di base dell'Area o del Servizio. Per esigenze gestionali e operative può essere articolato in aggregazioni sotto ordinate (c.d. Linee di attività); ciascuna linea di attività aggrega attività omogenee.
- e. **"UFFICIO DI STAFF"**, la struttura organizzativa dedicata allo svolgimento di attività direttamente correlate con le funzioni dell'organo di vertice politico o gestionale, ivi comprese la Segreteria Rettore e Prorettori e la Segreteria del Direttore generale. Per esigenze gestionali e operative può essere articolato in aggregazioni sotto ordinate (c.d. Linee di attività); ciascuna linea di attività aggrega attività omogenee.

### 2.3 I principali risultati raggiunti

Gli anni recenti rappresentano un segmento temporale che ha segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione negli assetti istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo. La statalizzazione è stata conquistata e meritata, attraverso l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: la dipartimentalizzazione, la semplificazione dell'offerta formativa, il progressivo annullamento dell'indebitamento, il forte contenimento della spesa, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali, ne erano i principali, ma non i soli, capisaldi. L'efficacia dell'impegno profuso dall'Ateneo, sotto l'impulso e la guida degli Organi di governo che in questo tempo si sono succeduti, trova una sintesi quanto mai espressiva ed autorevole nel giudizio che l'ANVUR ha rilasciato a conclusione della seconda ed ultima visita che il piano prevedeva come condizione necessaria per giungere al definitivo provvedimento di statalizzazione.

Il risultato raggiunto merita di essere sottolineato sotto tre profili:

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



Nell'attività svolta nel 2014 pur nel rispetto degli enormi vincoli imposti si è cercato, attraverso l'attuazione di una serie di interventi, di fornire segnali di sviluppo e di ripresa.

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

### Didattica

Sono stati attuati diversi progetti (trattati nel dettaglio successivamente) orientati allo sviluppo di nuovi servizi a supporto della didattica di Ateneo e alla semplificazione delle procedure amministrative.

Si riscontra un positivo andamento delle immatricolazioni, che negli ultimi tre anni (2012/2013 - 2013/2014 - 2014/2015) appare costante e stabilizzato, nell'anno accademico 2014/2015, in 2.392. Le tendenze in corso mostrano un comportamento difforme per area. L'area GEPS appare complessivamente in calo, l'area Umanistica globalmente stabile e quella Scientifica sostanzialmente in crescita. Per quanto attiene al bacino di provenienza geografica degli immatricolati, si segnala un calo degli studenti che provengono dalla Regione Marche, compensato da aumenti di studenti della Sicilia, Puglia e delle province romagnole, tradizionali territori di origine degli studenti urbinati. Proviene da fuori regione il 46% dei laureati (42% tra i triennali, 41% tra i laureati a ciclo unico e 54% tra i magistrali), a fronte di un dato nazionale pari al 22%.

Sostanzialmente stabile è il numero totale degli iscritti (13.741 nell'a.a. 2013/2014 - 13.810 nell'a.a. 2014-2015, pari a +0,50%).

Continuano a calare gli studenti fuori corso, ormai ad un livello quasi pari a quello medio nazionale (3.766 nell'a.a. 2013/2014 - 3.693 nell'a.a. 2014/2015). Su 100 laureati, in media 45 terminano l'università in corso: in particolare, 44 nelle lauree triennali, 34 nelle lauree a ciclo unico e 54 nelle magistrali. A livello nazionale, 48 terminano l'università in corso.

La durata media degli studi è pari a 4,5 anni: più nel dettaglio, è 4,3 anni per i laureati di primo livello, 6,5 anni per i magistrali a ciclo unico e 3 per i magistrali biennali. Il dato nazionale vede una durata media pari a 4,6 anni.

La percentuale di iscritti all'Università di Urbino con cittadinanza straniera è costantemente aumentata nel tempo, fino a sfiorare l'attuale 7,35%, in linea con gli obiettivi strategici fissati ed attestandosi costantemente ad un livello nettamente superiore al dato medio nazionale. La quota di laureati di cittadinanza estera è complessivamente pari al 4,6%, contro il 3,3% a livello nazionale: 3,1% tra i triennali, 26,1% tra i magistrali a ciclo unico e 1,4% tra i magistrali biennali.

Le esperienze di studio all'estero coinvolgono complessivamente l'11% dei laureati 2014 dell'Ateneo di Urbino (dato nazionale: 12%): con programmi dell'Unione Europea (Erasmus in primo luogo), con altre esperienze riconosciute dal corso di studi o su iniziative personali. Le esperienze di studio all'estero riconosciute dal corso di laurea riguardano l'8% di tutti i laureati: il 9% dei primo livello, l'8% dei magistrali a ciclo unico e il 6% dei laureati magistrali (quota che sale al 10% considerando anche coloro che le hanno svolte solo nel triennio).

Il tasso di abbandono per gli immatricolati degli a.a. 2012/2013 (+2,3% rispetto all'anno precedente) e 2013/2014 (-10,1% rispetto all'anno precedente) registra variazioni significative.

Relativamente agli abbandoni, ciascun Corso di Laurea (CdL) ha analizzato il proprio dato e, se necessario, ha predisposto adeguate azioni di intervento per limitare il problema del tasso di abbandono tra primo e secondo anno. L'analisi dell'indicatore e le relative azioni di miglioramento sono descritte nel Rapporto di Riesame di ciascun Corso di Studio, documento previsto ai sensi del DM 47/2013 relativo all'accreditamento iniziale e periodico dei Corsi di Studio. Questa attività permette a ciascun Corso di Studio di ottimizzare la propria organizzazione sia a livello didattico, sia a livello di servizi di contesto.

I laureati che hanno svolto tirocini riconosciuti dal proprio corso di studi sono pari al 67% (dato nazionale: 57%). In particolare, sono il 72% dei laureati di primo livello, il 53% dei laureati magistrali a ciclo unico e il 61% dei laureati magistrali (80% considerando anche coloro che l'hanno svolta solo nel triennio).



Il 75% dei laureati 2014 dell'Ateneo di Urbino ha svolto un'attività lavorativa durante gli studi universitari: è il 74% tra i laureati di primo livello, il 68% tra i magistrali a ciclo unico, il 79% tra i magistrali biennali.

Dal punto di vista del mondo del lavoro, il tasso di occupazione a tre anni dalla laurea rilevato dal Consorzio Almalaurea è superiore alla media nazionale (67,9%) e si attesta al 77,4%.

Secondo le rilevazioni di Alma Laurea il 69% dei laureati conferma la scelta del corso e dell'Ateneo (65% per il primo livello, 69% per i magistrali a ciclo unico e 76% per i laureati magistrali). Una quota ulteriore si riscriverebbe allo stesso Ateneo, ma cambiando corso: in particolare è l'8% dei laureati di primo livello, il 3% dei magistrali a ciclo unico e il 4% dei laureati magistrali.

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

L'ultima indagine di soddisfazione relativa ai servizi agli studenti, ha permesso di individuare specifiche azioni di miglioramento per meglio rispondere alle esigenze del principale utente. I risultati dell'ultima indagine di gradimento dei servizi e le relative azioni di miglioramento sono pubblicati all'indirizzo <http://www.uniurb.it/nucleovalutazione/NdV/Documentazione.htm>. Analizzando gli ultimi dati disponibili delle rilevazioni dell'opinione degli studenti si possono dedurre: un miglioramento per la soddisfazione delle aule; un miglioramento della soddisfazione per il carico di studio complessivo; la riconferma dei tradizionali punti di forza, in particolare nell'erogazione della didattica.

È stato profuso un notevole sforzo per potenziare l'orientamento attraverso attività mirate, come è dimostrato dal buon interesse e partecipazione suscitati. Sono state consolidate le iniziative, già intraprese negli anni precedenti, volte a potenziare l'efficacia dei servizi *stage* e *placement* dell'Ateneo. Un *trend* positivo e di successo mostra peraltro il *Career Day*.

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

### Equilibrio finanziario

Il Bilancio consuntivo 2014 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento e del sacrificio, necessari per abbattere il forte disavanzo accumulato nel corso del decennio precedente.

Alcuni dati puntuali relativi alla strategia di gestione delle risorse economico-finanziarie evidenziano come i due principali parametri sui quali il MIUR basa la sua valutazione quantitativa per eventuali penalizzazioni degli Atenei, cioè il rapporto tra spese fisse di personale e FFO e tasso di indebitamento, siano, per l'Università di Urbino, tutto sommato soddisfacenti:

- l'indicatore delle spese di personale, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al 73,53%, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'indicatore di indebitamento è calcolato al 9,26% nel 2014, a fronte di un limite massimo del 10% (obbligo di redazione di un piano di sostenibilità finanziaria) e 15% (vincolo totale);
- l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria passa ad un livello stimato dell'1,09%, superiore al livello dell'1% oltre il quale scatta la premialità.

Sarà quindi possibile continuare sulla strada intrapresa anche grazie al buon andamento della situazione relativa agli indicatori, sulla base dei quali sono posti i vincoli gestionali agli Atenei. Il limite viene calcolato secondo quanto indicato dal d.lgs. n. 49/2012 (procedura Proper): in particolare secondo quanto dispongono l'art. 5, che definisce il limite massimo di spese di personale e le relative modalità di calcolo, l'art. 6 che indica le procedure di calcolo del limite massimo alle spese di indebitamento; l'art. 7 che definisce le possibilità di assunzione in relazione ai due limiti precedenti.

### Performance organizzativa ed individuale

L'Ateneo ha adottato il *Piano della performance* ed ha elaborato per la prima volta il proprio *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*, previsto dall'art. 7 del





d.lgs. n. 150/2009 come strumento di valutazione del personale ed adottato formalmente a febbraio 2014, adeguandosi così, sia pure in forma ancora sperimentale, alla cosiddetta "Riforma Brunetta".

Durante il 2014 l'Ateneo è riuscito per la prima volta ad implementare correttamente il Ciclo della *performance*, rispettando tutte le scadenze e tutti gli adempimenti previsti dalla normativa, compreso il monitoraggio intermedio.

Si evidenzia che alla data delle presente relazione (giugno 2015) l'Ateneo ha già adottato un nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, che verrà attuato a decorrere dal 2015.

### Terza missione

L'Ateneo continua a mettere a disposizione del territorio attrezzature scientifiche all'avanguardia e le competenze di ricercatori altamente qualificati, in continuo contatto con il mondo della ricerca scientifica.

Nel 2014 il nuovo Rettore ha nominato per la prima volta un Prorettore alla Terza missione, un segnale importante dell'attenzione che l'Ateneo presta al trasferimento tecnologico al sistema produttivo ed al territorio. V. *infra* per un'analisi più approfondita.

### Internazionalizzazione

L'Università degli Studi Carlo Bo conta circa 14.000 studenti, per più della metà provenienti da fuori regione, e più di mille studenti stranieri (7% in più rispetto al panorama nazionale) grazie a scambi internazionali vivacissimi, accordi di cooperazione scientifica e didattica con numerose Università in tutto il mondo (Australia, Cina, Vietnam, Messico, Argentina, Brasile, Camerun e Russia, oltre ai paesi dell'Unione europea).

Percorsi di studio congiunti volti al rilascio di diplomi a doppio titolo con università tedesche, attenzione precipua ai paesi asiatici (presenza in città di un'Aula Confucio che favorisce l'interazione con la realtà cinese), all'America e alla macroregione adriatica fanno sì che gli studenti dell'Università di Urbino, in una sempre più significativa internazionalizzazione della didattica, possano trascorrere periodi di studio o di tirocinio all'estero grazie ad accordi di cooperazione internazionale e godere di borse Erasmus, *Erasmus Placement* e ISEP.

## **2.4 Le criticità e le opportunità**

Nel presente documento sono evidenziati alcuni progetti di carattere generale e gli obiettivi operativi assegnati alle singole strutture; per questi si riporta in allegato una rendicontazione delle attività svolte e dei risultati conseguiti in termini sia di prodotti ottenuti sia di benefici in ossequio alle finalità generali di sviluppo e di adeguamento dell'Ateneo all'assetto di altre istituzioni universitarie analoghe e di contenimento della spesa pubblica.

Alcuni scostamenti rispetto a quanto progettato nel Piano della *performance* 2014 sono dovuti a fattori contingenti ed imprevedibili e sono generalmente da attribuirsi alle urgenze intervenute in corso d'anno per attività specifiche legate all'attuazione della Riforma Gelmini e ad altri interventi legislativi e normativi che hanno comportato l'esigenza di riorientare le azioni o le risorse, sia umane sia finanziarie, su attività non programmate in fase di assegnazione degli obiettivi.

Occorre ricordare che i vincoli finanziari ed i problemi derivanti dal disavanzo di amministrazione ereditato dal passato hanno condizionato e continuano a condizionare fortemente tutto l'operato dell'amministrazione. Occorre inoltre evidenziare che nel 2014 il Direttore generale ha svolto l'incarico di dirigente *ad interim* di tutte le quattro aree dirigenziali previste nell'Ateneo.

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

### Equilibrio finanziario

Il risanamento finanziario rappresenta uno dei risultati di maggiore momento realizzati dall'Ateneo di Urbino nell'ultimo decennio, sia perché rappresentava una condizione ineludibile per raggiungere



l'obiettivo della statalizzazione, sia perché la dimensione dell'indebitamento lo rendeva un impegno particolarmente arduo. Se è giusto dare adeguata enfasi ai risultati raggiunti, è però al tempo stesso doveroso sottolineare l'intensità delle sfide e dei rischi che permangono e non possono permettere alcun allentamento nella tensione al cambiamento o nella profusione di energie. Tali criticità di prospettiva traggono origine sia da condizioni interne all'Ateneo sia da fattori di contesto.

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

Se l'Ateneo di Urbino, da un lato, ha saputo meritarsi l'inserimento nel novero delle Università statali, purtroppo da un altro lato ha avuto la sventura di conseguire tale conquista nel momento meno favorevole, con la conseguenza di aver raggiunto una punta di criticità tanto plateale quanto insormontabile: l'oggettiva inadeguatezza delle risorse finanziarie che provengono dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), istituito con l'art. 5 della Legge n. 537/93, che pongono quella di Urbino tra le Università gravate dal maggior tasso di "sottofinanziamento", come anche alcuni organi ministeriali, come prima il CNVSU e poi l'ANVUR, hanno esplicitamente ammesso. Le condizioni attraverso le quali la statalizzazione è avvenuta mantengono infatti critico il problema dell'equilibrio finanziario a causa dell'evidente sottofinanziamento da cui l'Ateneo è afflitto, in quanto la quota di FFO che gli viene riconosciuta è inferiore a quanto dovrebbe essere sulla base di un confronto con gli altri Atenei di dimensione simile (anche se nel 2014 si riscontra un aumento di € 633.262 delle entrate per il Fondo di Finanziamento ordinario ed altri contributi MIUR (+1,4%), registrato dopo anni di continui cali).

La progressiva riduzione del finanziamento del sistema universitario ha avuto pesanti ricadute anche sul bilancio di Ateneo, che tuttavia riesce in parte a compensare l'effetto dei tagli operati a livello nazionale, grazie alle sue positive *performance*. Con l'adozione da parte del MIUR, del D.M. n. 45 del 23 settembre 2009, che ha definito i criteri di ripartizione del FFO per l'anno 2009, è stata introdotta una quota premiale pari al 7% del finanziamento complessivo, che si è incrementata negli anni fino a giungere, nel 2014, a quota 18% e che verrà ulteriormente incrementata, nel 2015, a quota 20%. Tale quota viene assegnata sulla base dei risultati della didattica e della ricerca conseguiti dagli atenei e vedrà un apporto essenziale dalla qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni). Nel 2014 l'importo di 1.215 MI€ destinato alla quota premiale è stato ripartito per il 90% (1.093,5 MI€) sulla base degli indicatori A-B che misurano la qualità della ricerca scientifica e per il restante 10% (121,5 MI€) sulla base dell'indicatore C riguardante i risultati della didattica con specifico riferimento alla componente internazionale.

In relazione alle disposizioni normative in tema di diritto allo studio, valorizzazione del merito e qualità del sistema universitario della ricerca, di cui alla legge n. 1/2009, si sottolinea la fondamentale attenzione che ancora oggi deve essere prestata al rigoroso rispetto dei limiti di legge inerenti il rapporto tra assegni fissi e FFO, di cui all'articolo 51, comma 4, della legge 27 dicembre 1997, n. 449 e seg. Rispetto al passato, l'Ateneo assume maggiore possibilità di intervento sul denominatore di tale rapporto: se da un lato il sistema prevede riduzioni continue al FFO complessivo, dall'altro collega quote via via crescenti ai risultati conseguiti in tema di didattica e ricerca e, nel prossimo futuro, anche ai risultati sulla qualità, l'efficacia e l'efficienza delle sedi didattiche.

Indiscutibilmente è questo il nodo più critico che può a mettere a repentaglio la capacità dell'Ateneo di sfruttare le opportunità che potrebbe cogliere e di riuscire ad occupare, nel sistema nazionale, quella peculiare e positiva posizione a cui ha dimostrato di poter legittimamente ambire. L'Ateneo dovrà porre particolare attenzione ai parametri utilizzati per la valutazione di tali risultati. Indirizzando le proprie strategie al miglioramento degli indicatori utilizzati dal MIUR, l'Ateneo dovrà perseguire l'obiettivo di aumentare l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuito.

Per questi motivi l'Ateneo non potrà minimamente allentare la tensione che lo ha fin qui caratterizzato in termini di rigore finanziario, anche nella prospettiva di conquistare qualche spazio per azioni di investimento e riallocazione di risorse in coerenza con le esigenze di attuazione e sviluppo di una offerta formativa sostenibile.



Pur se diversi uffici ed unità di personale sono stati molto impegnati pressoché l'intero anno nella redazione del *Manuale di contabilità* previsto dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, emanato con Decreto Rettorale n. 276 del 26 giugno 2013, che è stato redatto e revisionato, alla data di redazione della presente Relazione esso non è stato ancora formalmente adottato. Del *Manuale del Controllo di gestione* è stata redatta una prima bozza.

### Didattica

Una criticità da segnalare concerne la necessità di un affinamento del processo relativo all'indagine via *web* sulle opinioni degli studenti in merito alla qualità della didattica. Per quanto riguarda i servizi agli studenti un aspetto critico riguarda la scarsità degli *stage* all'estero, nonostante un certo miglioramento.

### Internazionalizzazione

Le principali criticità riguardano la minore percentuale sul totale dei finanziamenti derivanti da partecipazione a bandi per progetti di ricerca europei rispetto agli atenei con caratteristiche e dimensioni paragonabili; la insufficiente offerta didattica in lingua inglese nei dottorati di ricerca e nei master, il limitato supporto ai docenti nella risposta a bandi di ricerca europei.

Nel 2013 era già stato concluso un accordo per il rilascio del doppio titolo con l'Università di Jena in Germania, che prevede l'istituzione di un *curriculum* dedicato che – armonizzando i percorsi formativi dei due Atenei porta, per gli studenti iscritti ad entrambe le istituzioni - al conseguimento di un doppio titolo. Nel 2014 si prevedeva di concludere un ulteriore accordo per il rilascio del doppio titolo con l'Università Euro Mediterranea (EMUNI), di cui Urbino è tra i soci fondatori. L'Università Euro Mediterranea (EMUNI) ha sede in Slovenia e, da diversi anni, intrattiene rapporti di collaborazione, nel campo della didattica e della ricerca, con decine di Università in tutto il mondo. Nell'ambito dell'accordo con EMUNI c'è la richiesta di istituire corsi congiunti con rilascio del doppio titolo. Sebbene entrambe le istituzioni abbiano sottoscritto la relativa convenzione, il percorso non è stato attivato a causa di impossibilità di conciliazione delle rispettive normative nazionali in materia di divieto di contemporanea iscrizione, avviabile apparentemente con il mutuo riconoscimento del titolo conseguito da parte delle istituzioni partner a conclusione dei singoli percorsi formativi. L'attivazione è quindi stata necessariamente posticipata per consentire l'individuazione di una soluzione di profilo normativo–attuativo, di competenza degli stessi Ministeri. Analoga difficoltà inizialmente riscontrata con l'Università di Jena era poi stata superata.

### Ricerca

Nel 2014 vi sono importanti spazi di miglioramento ancora da conseguire. In particolare si confermano le scarse entrate relative alla ricerca nonostante la capacità dell'Ateneo – in particolare di alcuni suoi settori – di attrarre finanziamenti privati; le uscite relative alla ricerca si mantengono superiori alle entrate. Gli strumenti di monitoraggio non sono ancora integrati in un vero e proprio Osservatorio della Ricerca; è carente il supporto (in termini di progettazione, rendicontazione, ecc.) che le strutture dell'Ateneo sono in grado di fornire alle strutture di ricerca per favorirne la capacità di accedere a finanziamenti esterni; diffuse lacune presenta ancora la comunicazione dell'Università come luogo di ricerca.

Altre criticità riguardano la discontinuità dei finanziamenti MIUR per la ricerca e l'assenza di finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria, che hanno ricadute negative sulla ricerca di base e sulla formazione alla ricerca e riducono fortemente la possibilità di pianificare interventi per nuove infrastrutture per la ricerca stessa.

Non è stata inoltre possibile l'auspicata predisposizione di una proposta riorganizzativa delle posizioni del personale tecnico-scientifico in servizio presso i Dipartimenti.

### Risorse logistiche ed immobiliari

Gli interventi attuati negli ultimi anni dall'Ateneo per perseguire obiettivi di efficienza e



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

Pur avendo lavorato alacremente alla progettazione del nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo, nel corso della quale si è provveduto ad esplicitare i dettagli delle fasi progettuali e delle attività necessarie al trasferimento del polo umanistico a San Girolamo, non è ancora possibile utilizzare la struttura. Il trasferimento del polo umanistico a San Girolamo, con prevedibile accorpamento delle molte biblioteche storicamente afferenti agli istituti, porterà ad una indubbia razionalizzazione dell'organizzazione e della gestione dei Servizi bibliotecari. Ci sarà peraltro necessità anche di una approfondita analisi dei requisiti sul fronte dei servizi informatici in fase di progettazione. In particolare dovranno essere verificati il numero e le caratteristiche delle postazioni di lavoro, la adeguata disponibilità di borchie di alimentazione e di rete, le caratteristiche e le compatibilità dei *software* da utilizzare. Superata la fase di progettazione, le attività di trasferimento del personale e dei servizi del polo bibliotecario umanistico saranno adeguatamente seguite e supportate fino a completa realizzazione.

Nel 2014 si è proseguita l'attività di regolarizzazione fiscale e documentale dei terreni e degli immobili dell'Azienda Agraria, attività propedeutica alla costituzione della Società Tyche s.p.a. già deliberata dal C.d.A. dell'Ateneo. Tuttavia non è stato ancora possibile procedere all'alienazione (per il 2014 ci si prefiggeva l'avvio delle procedure di alienazione per almeno n. 2 immobili (case e/o terreni)).

### 3. Obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

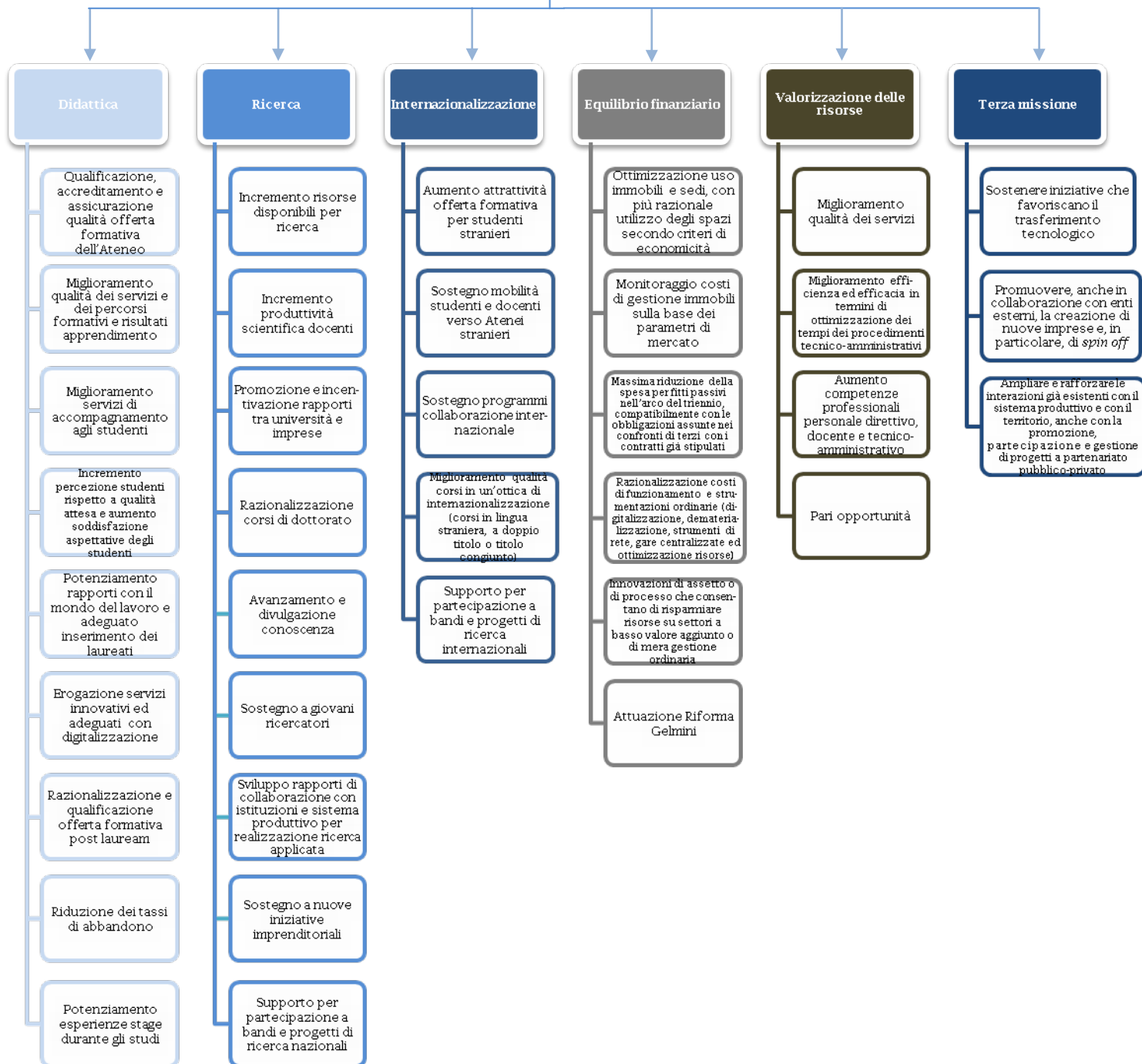
#### 3.1 L'albero della *performance*

Nell'albero della *performance* è rappresentato graficamente il rapporto tra mandato istituzionale e missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). Attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo ha inteso contribuire alla propria qualificazione, valorizzando le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Queste finalità sono state perseguite nel rispetto dell'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

In fig. 1 viene riportato il primo livello dell'albero della *performance* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. Nel primo livello dell'albero della *performance* il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche declinate in più obiettivi strategici programmati su base triennale.



### Mandato istituzionale e missione



## TRASPARENZA



### 3.2 Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici definiscono gli indirizzi di sviluppo della struttura tecnico-gestionale in una prospettiva di medio termine nella quale collocare sia i piani di potenziamento e sviluppo dei servizi, sia gli interventi di consolidamento dell'esistente.

Gli obiettivi strategici e i relativi indicatori sono stati definiti considerando anche quelli del sistema universitario fissati dal MIUR. Tale scelta ha permesso di legare direttamente gli obiettivi strategici ed operativi al fabbisogno espresso dagli *stakeholders*, soprattutto esterni. Tra i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo figurano certamente gli studenti che rappresentano i clienti del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare *stakeholder* è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente-studente.

Il coinvolgimento degli studenti 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. Ogni anno vengono inoltre svolte indagini per conoscere le opinioni degli studenti frequentanti sulla docenza, sull'organizzazione e sulle strutture dell'Università, al fine di individuare i fattori che facilitano od ostacolano l'apprendimento da parte degli studenti stessi, sia in termini di svolgimento dell'attività didattica sia con riguardo alle condizioni logistiche in cui la stessa si compie.

Le modalità utilizzate dall'Ateneo per rilevare le necessità della collettività e degli altri *stakeholders* esterni si sono concretizzate anche negli incontri periodici del Tavolo di consultazione istituito ai sensi dell'art. 25 dello Statuto, alla quale siedono, tra gli altri, il Presidente della Provincia di Pesaro e Urbino, una componente della Giunta della Regione Marche, il Presidente dell'ERSU, il Direttore generale dell'Ufficio Scolastico Regione Marche, i Segretari generali delle organizzazioni sindacali provinciali, il Direttore di Confindustria Pesaro Urbino, i rappresentanti di ConfAPI, Confartigianato, Confcommercio, Confturismo, Confesercenti, Associazione Commercianti.

Nel 2014 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha realizzato nell'ambito delle sei aree strategiche individuate nel Piano della *performance* 2014-2016 (Didattica, Ricerca, Terza missione, Internazionalizzazione, Equilibrio finanziario, Valorizzazione delle risorse) rilevanti obiettivi strategici essenziali al mantenimento e allo sviluppo della missione dell'Ateneo, privilegiando un approccio per processi e quindi trasversale all'articolazione amministrativa. I predetti obiettivi erano stati definiti in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria, con le priorità politiche dell'Amministrazione e con i bisogni e le aspettative degli *stakeholders*.

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

#### Area strategica: Didattica

##### Offerta formativa

L'offerta formativa presenta segnali di stabilizzazione: pur con aggiustamenti e ricalibrature, ha visto la sostanziale stabilità nel numero di corsi offerti negli anni più recenti, successivi al D.M. n. 17/2010 e, dopo il processo di ridimensionamento intervenuto negli anni, ha dimensioni pari a quelle di Atenei analoghi per dimensioni.

Già nel 2010 si erano evidenziati alcuni indirizzi generali ed obiettivi da raggiungere nell'ambito della didattica e si erano individuati degli indicatori che potessero tenere sotto controllo l'evoluzione delle attività didattiche e di formazione di Ateneo. Anche tra gli indirizzi generali dell'anno 2014 risultano in evidenza la qualificazione dell'offerta formativa, il miglioramento dei servizi di accompagnamento agli studenti e l'incremento della percezione degli studenti rispetto alle aspettative e alla qualità attesa e l'aumento della loro soddisfazione complessiva.



Rispetto agli obiettivi posti, si può con certezza affermare che essi sono stati e sono al centro di ogni azione e scelta politica, sia delle strutture centrali sia di quelle decentrate; sono stati attuati diversi progetti orientati allo sviluppo di nuovi servizi a supporto della didattica di Ateneo e alla semplificazione delle procedure amministrative.

La progettazione dell'offerta formativa ha tenuto conto di due fondamentali tendenze. La prima riguarda il mutamento della formazione universitaria, che ha assunto un carattere di massa, entro un sistema caratterizzato dalla competizione tra le sedi e da rilevanti preoccupazioni per l'occupabilità. La seconda è relativa alla diminuzione delle potenzialità d'offerta dell'Ateneo, sia per il sopravvenire di normative restrittive sui requisiti per l'attivazione dei corsi di laurea, sia per il progressivo impoverimento delle risorse di docenza dovuto ai pensionamenti, che nel breve-medio periodo non potrà essere compensato da un reclutamento di pari entità.

L'attivazione dell'offerta formativa dell'a.a. 2014/2015 è avvenuta riproponendo gli stessi corsi già attivati nell'a.a. 2013/2014; in fase di programmazione didattica si è proseguito con il sistema del monitoraggio del livello di onere didattico coperto dal personale docente e ricercatore di ruolo, con l'obiettivo di garantire una corretta ed efficiente gestione delle risorse disponibili. Solo una volta terminata la fase di ricognizione in Ateneo, e in caso di esito negativo, le strutture didattiche hanno potuto procedere all'emanazione del bando degli insegnamenti vacanti.

Di seguito sono riportati i criteri generali assunti dalla Commissione di Ateneo per la programmazione dell'offerta formativa:

1. Qualificare la didattica con copertura degli insegnamenti prioritariamente attraverso i docenti di ruolo di quel settore scientifico disciplinare in una prospettiva di programmazione di Ateneo.
2. Qualificare la didattica aumentando la quota di docenza erogata da personale interno di ruolo, riducendo la spesa per supplenze e contratti e anche il monte orario di didattica svolta dai ricercatori.
3. Premiare le situazioni con alto numero di iscritti e di immatricolati.
4. Incrementare il grado di attrattività nei confronti di studenti non residenti nelle Marche e nei confronti dei migliori diplomati.
5. Ottimizzare e bilanciare il rapporto tra numero dei corsi e degli studenti, rendendo coerenti le dimensioni dei corsi con le numerosità di riferimento delle rispettive classi, e disincentivare i corsi con bassa numerosità.
6. Incrementare il grado di attrattività dei corsi magistrali nei confronti dei migliori laureati in altri Atenei.
7. Potenziare l'attrattività dell'*e-learning*.
8. Accreditarne e assicurare la qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo, rinforzandone l'immagine anche nei confronti degli utenti e della collettività.
9. Razionalizzare e qualificare l'offerta formativa *post-lauream*.
10. Ridurre i tassi di abbandono.
11. Potenziare l'apprendimento permanente, anche attraverso la formazione integrativa degli studenti, l'istituzione di corsi di recupero dei "debiti" iniziali e adeguate attività di tutoraggio.
12. Potenziare le esperienze di stage durante gli studi.
13. Soddisfare le aspettative degli studenti.

Si è proseguito il coordinamento delle attività relative alla gestione dei corsi di TFA ex art. 15 D.M. n. 249/2010 ed alla gestione amministrativa delle procedure e delle attività connesse.

### Erogazione servizi innovativi ed adeguati con digitalizzazione

#### *Dematerializzazione*

L'Ateneo ha sempre svolto un ruolo di primo piano nell'innovazione del sistema universitario italiano, nel miglioramento dei servizi agli studenti, nella gestione della qualità e nella dematerializzazione dei processi. E' stato tra i primi atenei italiani a dotarsi di un sistema di gestione della qualità certificato ISO-9001, scaturito dall'esperienza *Campus One*. E' stato il primo Ateneo italiano a dotarsi di un regolamento approvato dal CUN per l'allestimento di sedi d'esame all'estero; è stato il primo Ateneo ad adottare sistematicamente la metodologia CLIL per l'erogazione di un corso di Laurea (PRIN 2006); si è aggiudicato il primo progetto italiano *Wi-Fi* nell'ambito del bando "Un c@ppuccino per un PC"; si è



aggiudicato uno dei primi progetti nell'ambito del bando "Campus digitali" per l'erogazione di servizi *online* (con particolare riferimento a iscrizioni e verbalizzazione); si è aggiudicato il primo progetto nell'ambito del bando "Università digitale" ed ha partecipato attivamente al tavolo tecnico "Università digitale" istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e presso il MIUR per la dematerializzazione dei processi. Nel 2013 ha ospitato l'evento *ICT4University* per la presentazione dei risultati della dematerializzazione dei verbali d'esame, evento al termine del progetto con l'ufficializzazione della conclusione di implementazione di tale processo all'interno dell'Università, per i corsi di studio di primo e secondo livello. L'Ateneo partecipa ora al tavolo tecnico permanente presso il MIUR, coordinando il gruppo di lavoro sull'identità digitale degli studenti.

Esso pertanto, non solo ha contribuito a definire le linee guida per la dematerializzazione dei processi, ma è stato anche tra i primi a sperimentarne l'adozione, giungendo in tempi brevi a importanti risultati. L'esempio più significativo dell'impegno verso la dematerializzazione è costituito dalla digitalizzazione della gestione degli esami di profitto e dalla dematerializzazione dei verbali d'esame. In quest'ambito l'Ateneo ha adottato modalità operative che si sono rivelate pienamente efficaci ed efficienti (mettendo a sistema i risultati dei progetti *ICT4University*); ha coinvolto tutte le componenti universitarie (docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo); ha contribuito alla soluzione di importanti nodi interpretativi della normativa universitaria, ed ha adottato la firma digitale remota riconoscendone la funzione di tecnologia abilitante per la dematerializzazione di ulteriori processi. A questo risultato l'Ateneo è arrivato per gradi, passando attraverso la digitalizzazione del processo con stampa di verbali cumulativi effettuata già nell'ambito del progetto "Campus digitali".

I benefici di medio/lungo periodo in termini di risparmio di risorse per l'Ateneo è considerevole, ma ha richiesto significativi investimenti in termini di adeguamento di infrastrutture: acquisizione di programmi specifici per la verbalizzazione, certificazione della firma del personale docente titolare di insegnamento, estensione della copertura *wi-fi* o di rete per consentire la connessione internet in tutte le sedi di esame, ecc.

La dematerializzazione dei verbali d'esame è stato il più delicato e massivo intervento di dematerializzazione successivo all'iscrizione *online* (introdotta dal 2002). In parallelo ed in successione l'Ateneo ha proseguito sulla via della dematerializzazione, estendendola a diversi altri procedimenti, che hanno portato a una notevole semplificazione delle procedure interne. Nel 2013 l'Ateneo ha realizzato n. 9 processi di dematerializzazione ed ha programmato l'ulteriore estensione della dematerializzazione fino ad arrivare nel 2015 a un totale di 17 procedimenti dematerializzati, con obiettivi sia di mantenimento ed estensione dei procedimenti avviati, che di estensione e sviluppo ad ulteriori procedimenti. L'Ateneo ha avviato la procedura di iscrizione *online* sin dall'a.a. 2002/03, ma è nell'a.a. 2012/2013 che è stata estesa ai corsi di III livello, ai corsi di Master e di alta formazione permanente e ricorrente.

Per il 2014 l'Ateneo si è posto il duplice obiettivo di consolidare ed estendere i procedimenti esistenti ad altri settori dell'Amministrazione e di sviluppare e introdurre ulteriori interventi di semplificazione, anche in ottemperanza al disposto del Decreto Semplifica Italia (D.M. 9 febbraio 2012, n. 5), e precisamente ha sviluppato e/o consolidato i seguenti procedimenti dematerializzati:

1. **Verbalizzazione *online*** – mantenimento e consolidamento su tutti i corsi di I e II livello;
2. **Iscrizioni *online*** – estensione della procedura alle *Summer/Winter Schools*, ai corsi di aggiornamento professionale, altre iniziative di formazione, di alta formazione e formazione continua;
3. **Iscrizioni *online*** – estensione della procedura ai concorsi di accesso per l'esame di Stato per l'esercizio delle professioni;
4. **Autocertificazione *online*** della carriera, conseguimento titolo e versamento contribuzione studentesca da parte degli studenti – consolidamento della procedura con la quale gli studenti accedono alla/e propria carriera/e e possono stampare le informazioni già in forma di autocertificazione, da perfezionare con l'apposizione della firma;
5. **Mav *online*** – estensione del MAV *online* a tutti i corsi di III livello, formazione continua e concorsi per l'accesso agli esami di Stato;





6. **Conferme/verifica titoli** tramite WebEsse3PA – consolidamento ed estensione dello strumento, da estendere a un numero crescente di PA al fine di verificare direttamente i dati in proprio possesso riguardanti studenti e laureati, e gestire le nuove modalità di autodichiarazione;
7. **Dematerializzazione conferma titolo di accesso** (attraverso ANSU) – consolidamento ai corsi di III livello e di formazione continua;
8. Consolidamento ed estensione delle **procedure concorsuali online** per l'accesso ai corsi a programmazione locale o nazionale o comunque soggetti a selezione in fase di ingresso (TFA, dottorati di ricerca, ecc.);
9. Consolidamento procedure per l'accesso ai benefici nei confronti degli studenti: **Bando 200 ore** (implementazione pilota con un sistema via *web* sul portale di Ateneo dal 2008 al 2010 (*Content Management System*), dal 2011 attraverso Esse3, attualmente in uso);
10. **Dematerializzazione dei Vademecum/Guida per lo studente** – consolidamento, aggiornamento e perfezionamento del sistema precedentemente sviluppato;
11. **Dematerializzazione dei questionari di valutazione della didattica dei singoli insegnamenti per gli studenti e per i docenti** (questionari Anvur), che vengono ora compilati online, e risultano integrati con il programma di verbalizzazione online. Nel 2013 si è proceduto all'analisi ed alla predisposizione dell'ambiente in Esse3, e all'inizio del 2014 è stata avviata la compilazione online da parte degli studenti.

Inoltre si sono avviate le analisi e le procedure volte all'introduzione della presentazione dei piani di studio *online* per i corsi di nuova attivazione, secondo un piano graduale di implementazione da adottare con corsi di studio "pilota" nelle diverse macro-aree, al fine di agevolare il procedimento di scelta da parte dello studente, di approvazione da parte della commissione didattica e successiva definizione in automatico del piano di studi dello studente.

### *E-learning*

L'*e-learning*, per le sue caratteristiche specifiche, viene tradizionalmente percepito come una forma di apprendimento del tutto diversa e contrapposta all'educazione in presenza. La possibilità di individualizzare tempi, luoghi e ritmi di apprendimento, rende la modalità *online* una reale alternativa ai corsi in presenza ed è per questo che si è ingenerato il timore che in futuro tale offerta formativa possa sostituire completamente quella tradizionale. In ogni modo, la formazione via *web* non può essere confrontata in termini di esclusione, ma di inclusione con la didattica in presenza: l'una non fa scomparire l'altra, ma contribuisce a fornire un'offerta didattica più ampia e differenziata che possa rispondere alle esigenze di un'ampia gamma di bisogni formativi.

Al fine di meglio comprendere come sia possibile raggiungere gli obiettivi di ampliamento ed innovazione dei servizi *blended* per agli studenti, è indispensabile chiarire i termini di riferimento per i diversi modelli di didattica coinvolti nel processo:

- **Didattica tradizionale:** didattica in cui l'interazione docente-discente avviene prevalentemente in aula/laboratorio. Durante la didattica tradizionale il rapporto tra docente e discente è di tipo asimmetrico e unidirezionale. L'interazione è nella maggior parte dei casi fortemente limitata. In questo contesto sono ritenute forme di didattica tradizionale le lezioni frontali in aula o laboratorio, anche nel caso in cui queste siano trasmesse in videoconferenza per la fruizione remota.
- **Didattica online o telematica:** didattica in cui l'interazione docente-discente avviene per mezzo di strumenti informatici e servizi di rete, l'incontro in presenza non è rilevante.

In questo contesto sono ritenute forme di didattica *online* quelle che prevedono ambienti interattivi che prevedono oltre alla distribuzione di materiale didattico in rete, anche l'uso di *forum*, *blog* e *chat* per la discussione dei contenuti, creando una comunità virtuale di apprendimento. Il rapporto tra docente e discente è fortemente incentrato sull'interazione spinta, più equilibrato, simmetrico e collaborativo.

- **Didattica blended: uso di strumenti informatici e servizi di rete a supporto della didattica tradizionale.** In questo contesto sono ritenute forme di didattica *blended* tutte quelle che offrono servizi di supporto alla didattica tradizionale, quali:
  - distribuzione di materiale didattico in rete in vari formati (doc, pdf, mp3, avi, mov, ppt, ...);



- *e-tutoring* basato su supporti video e forme interattive sincrone dedicate (orari di ricevimento *online*), ecc.;
- test di autovalutazione, compiti online e la rispettiva correzione, ecc.;
- strumenti di interazione sincrona *chat*, *video-audio chat*, ecc.;
- strumenti di interazione asincrona (e.g. *forum*, *wiki*, *e-tivity* ...).

Nel caso della didattica *blended* ci si avvale della comunicazione mediata al computer per massimizzare le opportunità formative e costituire comunità diffuse di apprendimento. L'approccio *blended* supera la distinzione tra FAD (formazione a distanza) e FIP (formazione in presenza) proponendo una didattica che integri diversi servizi ed opportunità fruibili da studenti nelle diverse condizioni.

La situazione attuale dell'Ateneo di Urbino vede un quadro caratterizzato da una didattica erogata in modo prevalentemente tradizionale. Vi sono, tuttavia, delle esperienze molto innovative che hanno costituito una buona base. L'Università di Urbino, per esempio, è stato il primo Ateneo italiano a sperimentare modalità *blended* di erogazione di corsi di studio tradizionali con sedi d'esame all'estero e procedure d'esame approvate dal CUN ed il primo anche ad adottare la metodologia CLIL nella didattica a distanza (PRIN 2006). Alcuni Corsi di studio hanno, poi, anche sperimentato supporti *eLearning* sviluppati già dal 2004 *in-house* in modalità *open-source* (*Land of Learning*), certificando anche il sistema di gestione della didattica in presenza e *online* ISO 9001.

L'Ateneo si è posto l'obiettivo di estendere i servizi *blended* al maggior numero di corsi di studio possibile utilizzando le migliori pratiche come punto di partenza per favorire lo sviluppo di una didattica *blended* in almeno un Corso di studio di tutti i Dipartimenti dell'Ateneo per l'a.a. 2015-2016.

Il cambiamento di scenario per l'offerta formativa di tipo universitario risulta evidente: si passa da corsi "verticali", in cui i contenuti sono erogati da docenti esperti e fruiti tradizionalmente da tutti i partecipanti, ad un apprendimento che sfrutti un tipo di comunicazione anche "orizzontale" - tra pari e mediato dal computer - attraverso cui condividere specifiche informazioni e buone pratiche, esigenze formative e soddisfare curiosità intellettuali.

In questo contesto ben si colloca la didattica *blended* con i seguenti obiettivi:

1. Consolidare ed ampliare il bacino di utenza studentesca attraverso il soddisfacimento delle esigenze di un numero crescente di studenti, includendo anche gli studenti-lavoratori adulti che, attraverso la didattica *blended*, possono meglio conciliare lavoro e apprendimento universitario;
2. Offrire una didattica *blended* che garantisca il soddisfacimento delle esigenze formative di *digital natives* e *digital immigrants*.

Nell'a.a. 2012-2013 sono stati attivati 2 corsi di laurea nel DESP ed 1 nel DISBEF. Durante l'a.a. 2014-2015 sono stati attivati in aggiunta in modalità *blended*: 1 corso di laurea nel DISCUM ed 1 nel DIGIUR. Durante il 2015 verranno attivati ulteriori 3 Corsi di studio, per un totale di 8.

#### Indagine sulla valutazione della didattica da parte degli studenti frequentanti

Annualmente viene svolta un'indagine della valutazione della didattica rivolta agli studenti frequentanti sui corsi attivati nell'Ateneo. I contenuti fondamentali del questionario per la valutazione della didattica percepita dagli studenti riguardano:

- il profilo dello studente: età, residenza, attività lavorativa, scuola secondaria di provenienza, anno di iscrizione, ecc.;
- l'organizzazione del corso di studi: l'organizzazione complessiva, il lavoro richiesto dai corsi;
- l'organizzazione dell'insegnamento: modalità dell'esame, rispetto degli orari, reperibilità del docente, ecc.;
- le attività didattiche e studio: efficacia dei docenti, materiale didattico, quantità degli argomenti spiegati, ecc.;
- le infrastrutture: adeguatezza delle aule per le attività didattiche principali e per quelle integrative;
- interesse e soddisfazione: interesse per gli argomenti, soddisfazione per il loro svolgimento e fiducia da parte degli studenti nell'utilità dei questionari di valutazione della didattica.

Anche nel 2014 l'unità principale di analisi non è stata la Facoltà, ma il Dipartimento, cosa che rende non facile (e a tratti non particolarmente utile) il confronto con gli anni accademici precedenti: da un



lato, la nuova “geografia” delle strutture comporta equilibri non immediatamente intelligibili in prima applicazione, con modifiche negli assetti organizzativi che spesso non sono state meramente formali; dall'altro, le diverse modalità di somministrazione hanno un effetto sulla selezione dei rispondenti.

La rilevazione è stata effettuata con due somministrazioni *on line*. Il questionario è accessibile allo studente tramite la propria area personale o tramite la registrazione agli esami di profitto e la compilazione costituisce filtro necessario per chiudere la registrazione all'esame stesso. In prima applicazione, per coerenza con le regole richieste dalla previgente normativa e dalla somministrazione del primo semestre, il questionario era disponibile solo per gli studenti che si dichiaravano frequentanti. Sono stati oggetto della rilevazione solo gli insegnamenti attivi nel secondo semestre, avendo particolare cura di non rilevare insegnamenti già coperti nel primo semestre.

L'Ateneo può contare su valutazioni generalmente buone. La qualità della didattica ottiene, in generale, un buon apprezzamento da parte dell'utenza per quanto attiene a dimensioni importanti come la soddisfazione globale rispetto alla modalità con cui è stato svolto l'insegnamento, alla disponibilità dei docenti a fornire chiarimenti e approfondimenti e la loro reperibilità. Nel caso specifico dell'adeguatezza delle aule, il valore medio è piuttosto stabile.

Gli aspetti didattici sono il maggior punto di forza per l'Ateneo dal punto di vista della soddisfazione degli studenti. La chiarezza nell'esposizione è sempre apprezzata dagli studenti ed i docenti sono ritenuti capaci di stimolare l'interesse per la disciplina. La reperibilità dei docenti presenta di solito livelli di soddisfazione molto buoni ed elevati. Le lezioni sono tenute rispettando il calendario. Stesso discorso vale per il rispetto degli orari.

#### Miglioramento dei servizi di accompagnamento agli studenti

Si è avviata la realizzazione di un test pilota a carattere orientativo e non selettivo, da rendere disponibile agli studenti degli Istituti di Istruzione Secondaria Superiore, con l'obiettivo di 1) accrescere la consapevolezza degli studenti circa la capacità di auto-organizzare e pianificare le attività di studio e di apprendimento; 2) favorire l'autoconoscenza dei propri stili cognitivi e di apprendimento, nonché degli approcci allo studio; 3) rilevare, anche al fine di allinearle, per quanto possibile, le rappresentazioni mentali degli studenti circa il mondo universitario e le concrete sfide quotidiane che l'Università prospetta.

L'Università di Urbino è infatti consapevole:

- a) dei profondi cambiamenti che stanno intervenendo negli stili di vita e di comportamento dei giovani per effetto dell'avvento e della diffusione delle nuove tecnologie ICT e del crescente utilizzo degli apparati elettronici (*smartphone, tablet, ecc.*); fatti che stanno comunque modificando le forme di apprendimento scolastico, pur se non compromettendole. I giovani domandano sempre più stimoli e coinvolgimenti di breve durata, diventando meno capaci di studiare in modo profondo le varie discipline; esiste inoltre una storica profonda differenza tra le forme di apprendimento e di organizzazione dei processi di studio da parte degli studenti delle scuole superiori rispetto a quelli di coloro che entrano nel mondo universitario, chiamati a maggiore responsabilità e capacità di programmazione autonoma degli studi. Questa discontinuità è particolarmente accentuata dai fenomeni sopra indicati;
- b) che i processi formativi rivolti agli studenti del nuovo millennio devono tenere conto dei profondi cambiamenti del profilo degli allievi, anche per ridurre i tassi di abbandono e comunque per migliorare i livelli qualitativi dell'apprendimento;
- c) che gli abbandoni universitari sono spesso determinati da un disallineamento tra le aspettative degli studenti in ingresso e le attività che effettivamente sono chiamati a svolgere nei corsi di studio; questo segnatamente in riferimento all'immagine percepita e alle rappresentazioni mentali che gli studenti hanno riguardo all'Università e alle principali discipline che in essa sono oggetto di studio quando scelgono determinati percorsi di studio e la realtà del mondo universitario.

Questo obiettivo è stato efficacemente conseguito rafforzando e sviluppando ulteriormente i rapporti con le scuole, favorendo una collaborazione sempre più stretta anche in termini di integrazione sotto un profilo tecnologico, che ha portato alla definizione di vere e proprie *partnership* nell'ambito delle quali l'Ateneo svolge un ruolo di riferimento nello sviluppo e diffusione delle tecnologie informatiche. Nello



specifico l'Ateneo ha già realizzato una propria MAN cittadina che consente il collegamento fra le varie sedi didattiche universitarie e, potenzialmente, può essere estesa a tutti gli Istituti di Istruzione Secondaria. Allo stato attuale una delle più importanti scuole secondarie di Urbino (ITIS Mattei) ha già effettuato la connessione alla rete dell'Ateneo. Questa connessione potrà essere efficacemente utilizzata per l'erogazione dei test di orientamento in ingresso di II livello, della Verifica della Preparazione Iniziale e anche ai fini delle certificazioni delle ulteriori competenze (ECDL, Cisco, Lingue BECS, Cambridge ecc.), costituendo un modello cooperativo per tutte le scuole della provincia di Pesaro-Urbino.

Con riferimento invece al consolidamento e sviluppo delle attività del 2013 si è in particolare: 1) migliorata la programmazione dei Test di Verifica della Preparazione Iniziale; 2) incrementati gli incontri informativi nelle scuole della provincia, in modo da soddisfare tutte le richieste; 3) consolidata ed estesa l'iniziativa di orientamento in ingresso "Campionato delle Lingue"

E' stato realizzato un seminario dedicato alle tematiche relative alla produzione della tesi di laurea ma anche di altre tipologie testuali quali il saggio breve (*paper*), l'*abstract*, il repertorio bibliografico, ecc., inserito dall'Ateneo fra gli appuntamenti fissi dedicati alla preparazione, anche trasversale, degli studenti.

La presentazione dei progetti inerenti l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dei corsi di studio per la Programmazione Triennale di Ateneo ha rappresentato un'ottima occasione per rivedere e sistematizzare le iniziative esistenti in Ateneo, sulla base delle quali sono state formulate nuove iniziative, alle quali è stato dato supporto amministrativo-gestionale. In particolare è stato riformulato il protocollo di intesa per le azioni di Orientamento, che da progetto Provinciale è stato assunto come riferimento a livello Regionale per la predisposizione delle Linee Guida Regionali in materia di Orientamento, proprio basandosi sulle esperienze di collaborazione fra Ateneo, Provincia e diversi attori sul territorio (Ciof, Istituti di Istruzione Secondaria ecc.). E' stato inoltre adottato il programma informatico di orientamento (*Sorprendo*), messo a disposizione dalla Regione come supporto alle azioni di orientamento al mercato del lavoro dopo la conclusione del ciclo di istruzione obbligatoria, all'interno del quale è comunque contemplata una funzionalità di orientamento alla scelta degli studi universitari.

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

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

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

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

Il Rapporto Alma Laurea 2014 sull'occupazione dei laureati italiani indica che l'Ateneo di Urbino ha ottenuto risultati lusinghieri, grazie probabilmente anche al fatto che i laureati di Urbino provengono in larga parte da fuori regione e quindi per cercare lavoro si rivolgono ad un mercato dai confini geografici più ampi, facendo leva anche sulla maggiore attitudine alla mobilità geografica.

Il servizio *Job Placement* dell'Università di Urbino Carlo Bo accompagna lo studente nella fase finale del rapporto con l'Università, attraverso un'attività di orientamento in uscita finalizzata a garantire un ingresso nel mondo del lavoro rapido ed il più rispondente possibile alle competenze del laureato e alle esigenze delle imprese. A tal fine, nel 2014 il servizio *Job Placement* è stato strettamente in contatto con le varie strutture didattiche, attraverso le segreterie e gli Uffici *Stage* delle Scuole, che organizzano i tirocini curriculari, una prima modalità d'integrazione tra sapere teorico e mondo del lavoro. Esso ha



gestito efficacemente l'ultima fase del rapporto tra Studente e Università, fase in cui la relazione si allarga ad altri soggetti, quali le imprese e le istituzioni locali. Anche le aziende hanno potuto beneficiare di una riduzione dei tempi e i costi della ricerca del personale, contribuendo, nel contempo, alla definizione di percorsi formativi che rispondano sempre più ai reali fabbisogni professionali del mondo del lavoro.

Nell'ambito della programmazione triennale di Ateneo, l'Ufficio *Stage* e *Job Placement* ha realizzato i seguenti obiettivi per l'anno 2014:

1. Realizzazione del *workshop* volto ad illustrare l'offerta formativa dell'Ateneo alle parti sociali, ascoltandone le esigenze per comprendere l'evoluzione dei fabbisogni professionali delle imprese e le tendenze del mercato del lavoro e per predisporre eventuali azioni di miglioramento dell'offerta formativa. Il *workshop* si è tenuto in data 2 dicembre 2014 ed ha visto la partecipazione degli Uffici *stage* e delle Associazioni di categoria (CNA, Confcommercio/Formaconf, Confapi, Confartigianato, Confindustria);
2. Redazione di 16 schede per la messa in trasparenza delle competenze e delle abilità professionali dai laureati che hanno svolto un tirocinio *post lauream*, coinvolgendo maggiormente i *tutor* delle aziende ospitanti e i *tutor* accademici nella qualificazione dei progetti formativi;
3. Rafforzamento delle collaborazioni con le aziende pubbliche e private ospitanti i tirocini, specie quelli *post lauream*, mediante la sottoscrizione di 500 convenzioni di tirocinio nel 2014 (il numero è complessivo e comprende sia le convenzioni standard utilizzabili per l'attivazione di tirocini curricolari che, a partire dallo scorso autunno, le convenzioni per l'attivazione di tirocini extra-curricolari / *post lauream*, alla luce dell'entrata in vigore delle leggi regionali). Nel 2014 sono state sottoscritte complessivamente 784 convenzioni di cui 606 per tirocini curricolari, 39 per tirocini non curricolari / *post lauream* e 178 per tirocini presso istituzioni scolastiche;
4. Realizzazione di seminari di orientamento al lavoro nell'anno 2014, anche in collaborazione con aziende del territorio o nazionali, rivolte agli studenti dell'Ateneo al fine di sensibilizzarli alle problematiche di ingresso nel mondo del lavoro. Attività svolte con il supporto di professionisti esterni esperti di attività di orientamento al lavoro. Nell'ambito del *Career Day 2014* sono stati realizzati 10 laboratori di orientamento al lavoro in collaborazione con i Centri per l'Impiego della Provincia di Pesaro-Urbino. E' stato inoltre organizzato il corso *Work to Work* e, sempre nell'ambito del *Career Day*, si è tenuto il laboratorio *Ricerca come lavoro: una carriera nell'area scientifica*, organizzato dalla Scuola di Farmacia;
5. Intensificazione dei processi di *marketing* interno, mediante l'organizzazione di riunioni per informare, stimolare e coinvolgere i colleghi ed il personale dedicato alla gestione dei tirocini curricolari e post laurea. L'attività si è concretizzata con il coinvolgimento dei colleghi del citato *workshop* con le parti sociali del 2 dicembre 2014 e con diversi incontri individuali, al posto delle riunioni collegiali, volte ad affrontare le criticità operative al fine di migliorare la gestione dei tirocini e degli *stage*;

Gli obiettivi succitati sono stati tradotti anche nella realizzazione di 50 colloqui di orientamento al lavoro e di *counseling* in sinergia con il personale del Centro per l'Impiego di Pesaro e Urbino e con psicologi esperti di *counseling*.

Anche nel 2014 è stato inoltre riproposto con modalità innovative, con il supporto di un professionista esterno, esperto nell'organizzazione di eventi legati all'orientamento al lavoro, l'evento annuale "*Career Day*", giornate annuali in cui lo studente/laureato si trova a diretto contatto con imprese e istituzioni. L'evento si è tenuto il 28 e 29 ottobre 2014 e vi sono state realizzate diverse iniziative di orientamento al lavoro a favore di laureandi e laureati mediante laboratori seminariali, *workshop* ed incontri con i responsabili delle risorse umane delle aziende partecipanti all'evento. La decennale organizzazione di tale evento prevede una prima giornata nella quale sono programmati dei Laboratori di orientamento e *workshop* tematici per agevolare il passaggio dal mondo universitario a quello lavorativo, ed una seconda giornata in cui si ha un contatto diretto con le aziende, le quali dispongono di un *desk*; alcune di queste preannunciano una richiesta di CV in modo da procedere con selezioni durante lo svolgimento della manifestazione, mirate a future assunzioni. L'evento viene realizzato con il supporto di una società esterna.



Dall'indagine «10 edizioni di Career Day: 2003-2012» dell'Università di Urbino è risultato che il 21% dei ragazzi è stato ricontattato dalle aziende incontrate durante l'evento e che, di questi, il 34% è stato inserito nell'organico dell'azienda, soprattutto attraverso contratti a tempo determinato e *stage* con rimborso spese. Le attività di orientamento proposte più utili per i ragazzi sono state i colloqui con le aziende per il 24,3%, le indicazioni fornite per la stesura dei *curriculum vitae* per il 22,8% ed i laboratori di orientamento per il 12,6%. Anche le aziende risultano essere soddisfatte dell'evento. Il 66% ha partecipato a più edizioni. Tra gli aspetti più utili legati alla partecipazione all'evento quasi il 50% delle aziende indica la possibilità di instaurare buoni contatti con laureati e laureandi nonché con l'Ateneo. Altro aspetto importante sono i rapporti di collaborazione attivati durante l'evento, anche al fine di progettare iniziative congiunte con Università. Il 56% delle aziende ha dichiarato di avere ricontattato i ragazzi conosciuti durante il *Career Day* ed il 70% di queste li ha inseriti in azienda. Gli inserimenti sono avvenuti prevalentemente attraverso un contratto a tempo determinato (33%) o uno *stage* con rimborso spese (22%).

Nell'ambito del *Career Day 2014*, 47 partecipanti hanno usufruito dei 3 *desk* di servizio consulenza per il controllo e correzione del CV e definizione del proprio progetto professionale. Inoltre, una cinquantina di laureandi/laureati (il numero è una stima) sono stati orientati dagli operatori dell'Ufficio *Stage e Job Placement*.

### Area strategica: Ricerca

Il campo della ricerca ha visto profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni. L'Ateneo si è dotato di uno strumento essenziale per misurare la propria attività di ricerca, la *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca* (consultabile al [link](http://www.uniurb.it/it/cdocs/CWEB/3074-CWEB-09062015102118-cweb.pdf) <http://www.uniurb.it/it/cdocs/CWEB/3074-CWEB-09062015102118-cweb.pdf>), che viene arricchita e migliorata costantemente; si è dotato di strumenti che consentono l'anagrafe e il monitoraggio della ricerca (dapprima il programma SAPERI, poi U-GOV, ora IRIS); si è riorganizzato disattivando gli istituti e attuando una globale dipartimentalizzazione; si sta muovendo per predisporre meccanismi di valutazione della ricerca, diffondendo una cultura della qualità e dell'autovalutazione presso i Dipartimenti. Una Commissione, istituita dall'Ateneo con delibera del Senato accademico n. 170 del 24 settembre 2013 con il compito di elaborare proposte sulle modalità e procedure che i dipartimenti dovranno adottare per la valutazione e per il monitoraggio della produttività scientifica dei docenti e sulle forme di controllo che sull'esito di tali valutazioni dovrà esercitare il Senato Accademico, ha proceduto alla definizione di linee guida per la valutazione della ricerca d'Ateneo, che sono state approvate dal Senato Accademico con delibera n. 40 del 25 marzo 2014. In precedenza, con delibera n. 32 del 3 marzo 2014, erano state approvate alcune proposte della Commissione stessa, propedeutiche alla definizione delle linee guida.

Nel corso del 2014 sono state organizzate 2 giornate di formazione APRE su *Horizon 2020*, raddoppiando il numero di giornate previste l'anno precedente.

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

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

Sono state aggiornate le pagine internet dell'Ufficio Ricerca.

L'Ateneo inoltre ha partecipato ai *rankings* di QS e tutta la documentazione richiesta è stata inviata entro i termini previsti. In seguito alla partecipazione ai *rankings* di QS, nel 2015 l'Ateneo è stato invitato a partecipare ai *rankings* del *Times of Higher Education*, cosa mai avvenuta in passato. Ovviamente, aumentando il grado di internazionalizzazione dell'Ateneo e fornendo linee guida sulla ricerca i benefici economici dovrebbero arrivare sotto forma di incremento dell'FFO per queste due voci

Relativamente ai finanziamenti della ricerca, sul piano quantitativo si osserva quanto segue.

Nel 2014 erano in esecuzione 11 progetti, nell'ambito del bando PRIN (Progetti di ricerca di interesse nazionale) 2010-2011, coordinati da docenti del nostro Ateneo, per un costo totale di € 985.792,00, di cui € 690.054,00 come contributo MIUR e € 295.738,00 come co-finanziamento d'Ateneo.



Per quanto riguarda il FIR (Futuro in Ricerca) Ricerca di Base - Futuro in Ricerca - Linea di Intervento 1, nel 2014 era in esecuzione il progetto, approvato nel 2012, per un importo totale di € 219.145.

Per quanto riguarda il FIR Ricerca di Base - Futuro in Ricerca - Linea di Intervento 2, nel 2014 era in esecuzione il progetto, approvato nel 2012, per un importo totale di € 179.654, di cui € 105.000 per stipulare un contratto triennale.

Nell'ambito del VII Programma Quadro sono stati approvati 10 progetti che vedono la partecipazione di gruppi di ricerca afferenti al nostro Ateneo

Nel 2014 è stata avviata un'attività formativa per studenti di dottorato sui temi della tutela della proprietà intellettuale. In particolare è stato organizzato un ciclo di 5 incontri-lezioni dal titolo "Inventare in Ateneo", svolto nei mesi di marzo e aprile 2014, che ha visto la partecipazione di 39 persone.

È importante l'impegno sul versante della ricerca da parte dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. Nel corso dell'anno 2014 sono state prodotte 861 pubblicazioni (banca dati U-GOV Ricerca - 16 marzo 2015), mentre nel 2013 ne erano state prodotte 787. Nel corso del 2014 l'Ateneo ha stipulato numerosi contratti per attività conto terzi o per contributi alla ricerca, a seguito di delibere dei singoli Consigli di Dipartimento e/o del Consiglio di Amministrazione.

Nel 2014 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha inoltre notevolmente investito in termini di capitale umano, in particolare attraverso i corsi di dottorato attivati, con il relativo finanziamento delle borse, attraverso l'attivazione di assegni di ricerca e l'assegnazione di borse per svolgere attività di ricerca riservate a giovani laureati e finanziate da enti pubblici o privati.

I dottorati di ricerca dell'Ateneo, pur avendo subito una pesante penalizzazione dalle pregresse difficoltà finanziarie, forniscono nel complesso un adeguato processo di apprendimento e di qualificazione scientifica e il loro attuale assetto si è stabilizzato su un numero abbastanza costante di borse messe a disposizione dall'Ateneo, alle quali si aggiungono borse erogate dal MIUR e derivanti da contribuenti privati. La capacità di reperimento fondi per il finanziamento delle borse di studio è limitata; vi è tuttavia il mantenimento di una seppur limitata capacità contributiva dell'Ateneo sotto forma di un numero costante di borse finanziate. I corsi di dottorato risultano in numero pressoché costante rispetto ai cicli precedenti, pur con alcune modifiche nella struttura legate all'accorpamento di alcuni di questi ed all'alternanza tra Corsi attivati a causa del numero complessivamente ristretto di borse a disposizione. È costante, rispetto al più recente passato, il numero delle domande pervenute.

Si ritiene esigenza primaria la ristrutturazione delle attività dei dottorati di ricerca, utilizzando gli elementi di novità per rinnovare realmente e profondamente queste strutture didattiche, che sono importanti per creare le basi ad un *turn over* nell'ambito accademico. I "nuovi contenitori" dipartimentali, radunando settori disciplinari e/o interessi scientifici affini, dovrebbero suggerire la possibilità di trovare adeguate sinergie tecniche, metodologiche e culturali volte ad ottimizzare l'azione didattico-scientifica con un'unificazione nel rispetto delle differenti specificità culturali. È improrogabile, anche alla luce della riforma in atto, la necessità di sviluppo di sistemi di valutazione autonoma e sistematica delle attività dei dottorati e di identificazione di iniziative specifiche, oggettive e non basate sulla buona volontà dei singoli, atte a monitorare gli sbocchi occupazionali, qualsiasi essi siano, dei Dottori di Ricerca.

Ulteriori informazioni al link [www.uniurb.it/it/cdocs/CWEB/3074-CWEB-09062015102118-cweb.pdf](http://www.uniurb.it/it/cdocs/CWEB/3074-CWEB-09062015102118-cweb.pdf).

### Sistema bibliotecario

Il Sistema Bibliotecario d'Ateneo fa parte, sotto la denominazione di Polo URB, del Servizio Bibliotecario Nazionale (SBN): esso riunisce biblioteche universitarie, di fondazioni e civiche afferenti alla Provincia di Pesaro e Urbino. Il sistema bibliotecario Università-Provincia così costituito è gestito su base strettamente cooperativa da un Comitato di coordinamento nominato dai due enti. Il software gestionale del Sistema è *Sebina Open Library*. L'accesso alla rete SBN e le attività di controllo sul sistema sono in carico all'Università di Urbino. Attualmente il numero delle biblioteche afferenti al Polo è di 75, per un posseduto stimato di 2 milioni di volumi; il Polo SBN-URB risulta il più grande ed il più moderno della Regione Marche ed uno dei più forniti di tutta l'Italia centrale.

L'analisi dei dati forniti dai Responsabili del Sistema Bibliotecario di Ateneo permette di apprezzarne



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

Si evidenzia un progressivo incremento dei finanziamenti alle biblioteche da parte dell'Ateneo che ha consentito di sviluppare in alcune Aree diverse strategie in merito alle acquisizioni, soddisfacendo maggiormente le esigenze di ricerca dell'utenza. La carenza di personale e la frammentazione logistica indicano la necessità strategica di concentrare il più possibile il patrimonio librario in modo da ottimizzare spazi, costi, personale e servizio agli utenti. Ciò anche al fine di garantire adeguati spazi di lettura ed una più appropriata accessibilità agli stessi per tutti i fruitori, sia per la componente cartacea sia per quella digitale del patrimonio. La ristrutturazione del complesso di San Girolamo, con la conseguente possibilità di centralizzare le risorse, consentirà una buona soluzione a questi problemi, che comunque non intaccano la sostanziale validità del sistema.

### Area strategica: Internazionalizzazione

L'Università di Urbino è impegnata da tempo nel consolidamento della dimensione internazionale della ricerca e della didattica, in continuità con il processo di riorganizzazione e di riqualificazione della proposta didattica e formativa. L'incremento della dimensione internazionale dell'Ateneo rappresenta infatti uno degli obiettivi strategici perseguiti ed è incentivato dal Ministero dell'Università e della Ricerca. La dimensione internazionale dell'Ateneo si è delineata a partire dall'ultimo dopoguerra con una serie di attività didattiche e scientifiche che hanno coinvolto e continuano a coinvolgere studiosi e studenti di molti paesi, quali i corsi estivi di lingua e cultura italiana per stranieri, che nel mese di agosto di ogni anno attirano in Urbino centinaia di studenti provenienti da tutto il mondo, i Corsi internazionali di linguistica e di semiotica, o il "Séminaire de droit Européen d'Urbino", che richiama ad Urbino docenti e giovani ricercatori italiani e francesi.

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

Sono, inoltre, stati siglati accordi di cooperazione internazionale scientifica e didattica con molte università europee, africane, australiane, statunitensi, sud americane: le più recenti sono con l'Università di Hanoi (Vietnam), Aguascalientes (Messico), Dschang (Camerun) e l'Università statale di Economia, Statistica e Informatica di Mosca, MESI (Russia).

Nel 2014 è stato presentato un progetto di internazionalizzazione nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015 che prevede il raddoppio dei corsi congiunti con rilascio del doppio titolo. Nel 2013 era già stato concluso un accordo per il rilascio del doppio titolo con l'Università di Jena in Germania, che prevede l'istituzione di un *curriculum* dedicato che – armonizzando i percorsi formativi dei due Atenei porti, per gli studenti iscritti ad entrambe le istituzioni - al conseguimento di un doppio titolo. Per l'a.a. 2015-16 sono state stipulate ulteriori 2 convenzioni per il rilascio di titoli congiunti con Atenei esteri.





Al seguente *link* è stata creata una sezione tutta in inglese per gli studenti internazionali, aumentando in maniera significativa previsto il numero delle pagine in lingua inglese: [www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist\\_id=640&lang=IT&tipo=INT&page=02402](http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=640&lang=IT&tipo=INT&page=02402).

L'Ateneo continua inoltre a portare avanti il progetto, partito nel 2011, finalizzato alla promozione della didattica in lingua inglese, come primo passo per la realizzazione di corsi di laurea completamente in lingua; nell'anno accademico attuale una cospicua varietà di corsi sono offerti in lingua straniera ([www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist\\_id=640&lang=IT&tipo=INT&page=2448](http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=640&lang=IT&tipo=INT&page=2448)). L'Ateneo aveva infatti dato l'avvio al progetto denominato 'Didattica in LS@uniurb' con l'intento di attivare insegnamenti universitari tenuti nelle diverse lingue di studio dei nostri studenti. Si sono attivati, in maniera graduale, insegnamenti con metodologia CLIL (*Content and Language Integrated Learning*) ed è stata offerta agli studenti dell'Ateneo l'opzione di scegliere corsi parzialmente (corsi misti: solo un modulo o una serie di argomenti) o interamente tenuti in lingua straniera (LS), oppure di sostenere il solo esame in LS seguendo le indicazioni bibliografiche fornite dal docente (corso definito 'appoggiato' in LS). Tutto questo con un duplice obiettivo: da un lato quello di attrarre studenti e docenti stranieri che sempre più richiedono, accanto a corsi in lingua italiana, un'offerta formativa in lingua inglese che possa essere riconosciuta con il sistema ECTS e dall'altro quello di fornire utili strumenti professionali ai nostri laureati e ricercatori per poter studiare e lavorare in una società ormai globalizzata.

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

Nel 2014 è proseguita la felice esperienza del progetto *Master in Pharmacy* presso l'Università di Dschang (UDs), in Camerun. Tale progetto, portato avanti congiuntamente tra gli Atenei di Urbino e Camerino, ha lo scopo di accompagnare i docenti dell'ateneo Camerunese verso la strutturazione in loco di una Facoltà di Farmacia, e si sviluppa attraverso l'iscrizione di studenti locali alle facoltà italiane partner, con una parte importante della didattica erogata in Camerun da docenti urbinati e camerti. Tale approccio produce importanti ricadute positive, quali la formazione dei *Teaching Assistant* che UDs assegna ai docenti italiani, e la strutturazione in loco di spazi adeguati al corso (laboratori didattici). Questo ovviamente accelera il processo di passaggio delle competenze ed abbrevia il tempo necessario per avviare la Facoltà di Farmacia in loco.

Nel 2014 l'Ateneo ha inoltre modificato l'art. 6 – comma 2 – del vigente "Regolamento per la chiamata dei professori di prima e seconda fascia, in attuazione degli artt. 18 e 24 della Legge 240/2010", introducendo nella composizione della commissione di valutazione per le chiamate ai sensi dell'art. 18 – comma 1 – la presenza maggioritaria di docenti esterni all'Ateneo in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale e, qualora trattasi di chiamate relative ai professori ordinari, la presenza di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico attivo in Università o Centri di ricerca di un Paese OCSE.

## Area strategica: Equilibrio finanziario

### Risorse finanziarie

A quasi cinque anni dall'entrata in vigore della legge n. 240/2010 si sta proseguendo il processo di rinnovamento dell'Ateneo. All'adeguamento dell'intera struttura organizzativa alla normativa di riferimento, che ha portato all'istituzione dei nuovi Dipartimenti con autonomia amministrativa e modificato la composizione degli organi di governo – Senato accademico e Consiglio di Amministrazione – è seguita la trasformazione della contabilità dal sistema finanziario al sistema economico-patrimoniale ed analitico che, come è noto, rappresenta non solo un mero cambiamento tecnico, ma porta con sé la necessità di un forte cambiamento di mentalità nell'assumere le decisioni strategiche e gestionali. Dal 1° gennaio 2013 l'Ateneo ha infatti adottato il sistema di contabilità economico-patrimoniale, come stabilito dalla legge n. 240/2010, in anticipo di un anno rispetto



all'obbligo allora vigente (ora previsto per il 2016). Dalla stessa data si è pertanto proceduto all'adozione del Bilancio unico di Ateneo. Applicata già dall'esercizio finanziario 2013, la nuova contabilità si è rafforzata con l'approvazione del nuovo Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità, adottato con D.R. n. 276 ed in vigore dal 26 giugno 2013.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio relativo al 2015 è stato redatto, analogamente a quello del 2014, secondo il nuovo schema di Conto economico per le Università di cui all'art. 3 ed allegato 1 del Decreto MIUR n. 19 del 14 gennaio 2014, attuativo della legge n. 240/2010.

Il Conto economico presenta al 31/12/2014 un saldo positivo, anche se in calo rispetto all'utile 2013. La gestione di competenza si attesta su una continuità di risultati positivi che variano tra 5 e 6 milioni di euro da quattro anni a questa parte, anche se il confronto con gli anni 2011 e 2012 non può giudicarsi significativo per il diverso sistema contabile in vigore.

I principali fattori che hanno portato a questo risultato economico positivo sono così sintetizzabili:

- 1) un aumento dei proventi propri (+4,1%) dovuto essenzialmente all'incremento delle entrate derivanti dalle tasse e contribuzioni studentesche;
- 2) un aumento delle entrate per il Fondo di Finanziamento ordinario e altri contributi MIUR (+1,4%), registrato dopo anni di continui cali;
- 3) una riduzione di proventi e ricavi diversi, essenzialmente dovuta alla copertura di costi sostenuti e contabilizzati nell'esercizio 2014, ma già rilevati nel consuntivo finanziario 2012 ed appostati tra le passività dello Stato patrimoniale all'1/01/2013;
- 4) una riduzione dei costi operativi (-3,7%), dovuta al forte contenimento sia delle remunerazioni complessive del personale sia delle spese della gestione corrente (attraverso una gestione oculata delle risorse), al netto dei maggiori oneri imputabili agli accantonamenti per rischi e oneri e di altri oneri diversi di gestione.

Andando ad analizzare i valori iscritti nel Bilancio unico, si rileva innanzitutto una riduzione dei proventi totali rispetto al Budget 2014 di circa il 5%. Tale riduzione si deve essenzialmente:

- ai proventi derivanti dalla contribuzione studentesca, dovuta principalmente alla modifica del sistema di contribuzione a fasce che garantisce maggiore accesso alle fasce economicamente più deboli (accresciute a seguito della crisi economica in atto nel nostro Paese);
- ai contributi e ai finanziamenti alla ricerca provenienti da enti pubblici e privati per finalità istituzionali e progetti di ricerca (una riduzione di circa il 3,5% rispetto al precedente anno). Ovviamente, a tale riduzione è correlata un'analoga riduzione delle corrispettive voci di costo;
- ad altri proventi e ricavi diversi, che diminuiscono (-3,7%) per effetto soprattutto della riduzione dei fitti attivi e delle minori entrate da convenzioni che giungono a scadenza.

Per quanto riguarda, invece, la previsione relativa al contributo del MIUR (FFO) ed ai contributi delle altre amministrazioni centrali, l'importo previsto per il 2015 è sostanzialmente stabile. Si tratta di una valutazione realistica, formulata sulla base delle indicazioni provenienti dal Ministero, applicando i parametri con i quali le varie voci che compongono questa contribuzione dovrebbero essere calcolate.

Si rileva l'analoga riduzione dei costi (-5% rispetto al *budget* 2014), con una dinamica che riguarda le seguenti voci di spesa:

- i costi del personale (66% del totale dei costi) si riducono di circa il 4% per effetto dei pensionamenti, del perdurare del blocco degli adeguamenti stipendiali connessi agli scatti di anzianità e all'adeguamento annuale. La riduzione è quasi tutta riferibile al personale docente strutturato ed a quello a contratto. Sono iscritti in questa voce i costi relativi agli RTD e la quota parte dell'incentivo *una tantum* da corrispondere a docenti e ricercatori. I costi del personale dirigente e T.A. rimangono sostanzialmente stabili (a motivo anche della prevista assunzione di una unità di personale dirigente per l'Area Finanza e Contabilità);
- i costi della gestione corrente (26% del totale dei costi) si riducono del 2,3%, soprattutto a motivo degli acquisti di servizi (in particolare, minori spese di manutenzione, riscaldamento, portierato, pulizia e consulenze legali) e dei costi operativi dei progetti di ricerca. Sono previsti invece aumenti dei costi per interventi di sostegno agli studenti (in particolare, rafforzando le borse Erasmus) e per le borse di dottorato. A fronte di un risparmio di costo per fitti passivi di locazione edifici, aumentano tuttavia del 3% i costi per le licenze *software*, a seguito degli adeguamenti dei costi per banche dati



ed *e-journal* e del previsto affidamento (*hosting*) al Cineca dei servizi informatici di Ateneo (U-GOV ed Esse3). La voce "Ammortamenti e svalutazioni" risulta stabile, in quanto si osserva un aumento dei costi relativi agli ammortamenti materiali, più che compensato dalla riduzione di quelli immateriali. Tra gli oneri diversi di gestione è inserita una specifica previsione di spesa per il finanziamento degli assegni di ricerca, a cui si aggiunge il contributo dell'Ateneo per il sostegno della ricerca scientifica.

Alcuni dati puntuali relativi alla strategia di gestione delle risorse economico-finanziarie evidenziano come i due principali parametri sui quali il MIUR basa la sua valutazione quantitativa per eventuali penalizzazioni degli Atenei, cioè il rapporto tra spese fisse di personale e FFO e tasso di indebitamento, siano, per l'Università di Urbino, tutto sommato soddisfacenti. Sarà possibile continuare sulla strada intrapresa anche grazie al buon andamento della situazione relativa agli indicatori, sulla base dei quali sono posti i vincoli gestionali agli Atenei.

Il Bilancio consuntivo 2014 evidenzia comunque una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento e del sacrificio, necessari per abbattere il forte disavanzo accumulato nel corso del decennio precedente. Si potrà pertanto insistere nelle scelte strategiche perseguite, che vanno nella direzione di creare le condizioni per effettuare gli investimenti immobiliari necessari; investire risorse nella ricerca e nelle attrezzature scientifiche; gestire in modo più adeguato e produttivo di valore le strutture e gli asset dell'Ateneo, anche riallocando spazi e risorse; semplificare le normative e i regolamenti interni, riducendo gli adempimenti burocratici e liberando risorse da utilizzare in modo più efficace ed efficiente.

Pur assistendo ad una riduzione dei proventi sia propri sia derivanti da contributi e finanziamenti esterni e, di conseguenza, pur dovendo continuare a porre attenzione ad azioni di contenimento dei costi (soprattutto di quelli del personale che rappresentano circa i 2/3 dei costi totali), l'obiettivo strategico dell'Ateneo è quello di garantire la salvaguardia dei servizi offerti e della loro qualità (per quanto riguarda sia la didattica sia la ricerca e la realizzazione di opere tese a migliorare il grado di fruibilità delle varie sedi) e di accrescere il ruolo dell'Ateneo come interlocutore privilegiato nei rapporti con tutti i soggetti pubblici e privati del territorio. Pur se nella parte dei costi si ha cura di continuare nell'azione di razionalizzazione, soprattutto in ossequio alle varie norme di contenimento della spesa pubblica, si tiene 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.

Un buon risultato, indicativo dell'efficienza dei servizi e dell'efficacia delle politiche economico-finanziarie attuate dall'Ateneo, è stato ottenuto altresì con riguardo all'indice di tempestività dei pagamenti, un indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture il cui valore medio nell'anno 2014 è stato pari a **1,31**. Si tratta di un indicatore definito in termini di ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo totale delle fatture, la cui unità di misura è in giorni. E' calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori (cioè la data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento in tesoreria) moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. Le modalità di calcolo dell'indicatore sono stabilite nell'art. 9, commi da 3 a 5, del D.P.C.M. 22/9/2014 "Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni", registrato in G.U. n. 265 del 14/11/2014. L'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" ha provveduto all'elaborazione dell'indicatore di tempestività dei pagamenti anche in coerenza con i contenuti della circolare n. 3 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, del 14/01/2015.

Occorre ovviamente continuare in questo percorso virtuoso intrapreso dall'Ateneo, attraverso un'azione di monitoraggio continuo non solo sulla misura degli indicatori, ma anche e soprattutto sulle variabili in base alle quali sono calcolate le risorse finanziarie assegnate dal Ministero con l'FFO, in



modo da accrescere ulteriormente la quota assegnata, rendendola finalmente adeguata rispetto alla storia e alle caratteristiche dell'Ateneo.

### *Dematerializzazione*

Oltre a quanto già indicato nel paragrafo dedicato alla Didattica, per il 2014 l'Ateneo ha raggiunto il duplice obiettivo di consolidare ed estendere i procedimenti di dematerializzazione esistenti anche ad altri settori dell'Amministrazione e di sviluppare ed introdurre ulteriori interventi di semplificazione, anche in ottemperanza al disposto del Decreto Semplifica Italia (D.M. 9 febbraio 2012, n. 5), e precisamente ha sviluppato e consolidato anche i seguenti procedimenti dematerializzati:

1. **Fattura elettronica PA** – implementazione della fattura elettronica nell'ambito della PA, come da normativa vigente;
2. **Mandato elettronico** – dematerializzazione del mandato cartaceo e conseguente adozione del mandato elettronico;
3. **Votazione elettronica per l'elezione degli studenti** - introduzione di un sistema di voto elettronico, ovvero attraverso l'utilizzo di dispositivi elettronici almeno nell'espressione della preferenza. Il sistema, utilizzato già dal MIUR, ha consentito una maggiore partecipazione alle votazioni da parte degli studenti, che è stata esercitata con maggiori gradi di flessibilità (tempi e luoghi), pur sempre nel rispetto dei Regolamenti in materia. Da segnalare, oltre al risparmio di materiali e di tempo, anche la maggiore efficienza in termini di velocizzazione degli scrutini.

### *Riduzione degli affitti passivi*

In ottemperanza a tutte le prescrizioni contenute nella normativa l'Ateneo ha intrapreso l'opportuna disdetta, previa tempestiva comunicazione al proprietario locatore, dei contratti di locazione di immobili ad uso non abitativo, stipulati dall'Università ed attualmente ancora in essere, che risultino non più economicamente vantaggiosi o che non siano più funzionali alle proprie attività istituzionali, soprattutto nei casi in cui risulti particolarmente gravosa la persistenza del rapporto locativo. Tale ridimensionamento contribuisce a rendere l'Ateneo più aderente alle esigenze di economicità prescritte dalla normativa vigente.

Con riferimento al contenimento delle locazioni passive, il comma 4 dell'art. 24 (Disposizioni in materia di locazioni e manutenzioni di immobili da parte delle pubbliche amministrazioni) del decreto legge n. 66/2014, convertito nella legge n. 89/2014 interviene sull'articolo 3 del D.L. 6/7/2012 n. 95 "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini", convertito nella legge 7 agosto 2012 n. 135 pubblicata nel supplemento ordinario n. 189 del 14 agosto 2012 (c.d. "spending review 2"), estendendo l'applicazione dei commi da 4 a 6 del D.L. n. 95/2012 a tutti gli enti pubblici, quindi anche alle Università che invece prima non erano comprese nel novero degli enti destinatari. Gli effetti di tali disposizioni sono stati quelli di anticipare di sei mesi, al 1° luglio 2014 anziché al 1° gennaio 2015, il termine a partire dal quale i canoni di locazione passiva pagati dalle PP.AA., incluse le Università, per immobili ad uso istituzionale devono essere ridotti del 15%. L'applicazione di tale norma ha permesso all'Ateneo un risparmio di circa € 100.000 nel corso del 2014.

### *Razionalizzazione dei costi di funzionamento*

Al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse finanziarie, ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi relativi all'energia ed al riscaldamento, si è proseguita la ricognizione ed analisi della situazione esistente attinente tutte le strutture dell'Ateneo. Dopo aver elaborato una proposta di intervento, il Direttore generale ha disposto la chiusura nella giornata del sabato in alcune strutture.

Per quanto riguarda il riscaldamento, esternalizzato tramite convenzione CONSIP alla Ditta CPL CONCORDIA Soc. Coop., in quasi tutte le strutture viene fatto erogare il servizio solo per un massimo di 9 ore giornaliere: dalle ore 8.00 alle ore 12.30 e dalle ore 14.30 alle ore 19.00 (dal lunedì al venerdì) per un totale di n. 50 ore settimanali e, per quelle aperte anche il sabato, dalle ore 8.00 alle ore 13.00 per un totale di n. 5 ore; per la zona ricettiva (dove vi sono le camere per gli studenti) del Campus



Scientifico Enrico Mattei l'orario è il seguente: dalle ore 7.00 alle ore 11.00, dalle ore 13.00 alle ore 17.00 e dalle ore 19.00 alle ore 23.00 per un totale di n. 12 ore giornaliere (dal lunedì alla domenica) ed un totale di n. 84 ore settimanali; per l'impianto natatorio - Piscina "Mondolce" l'orario è il seguente: dalle ore 8.00 alle ore 21.00 per un totale di n. 13 ore giornaliere (dal lunedì al venerdì), realizzando così un ottimo risparmio di spesa sia di riscaldamento sia dell'energia.

Si è inoltre attuata una riduzione del servizio esternalizzato di portierato: a far data dal 1° maggio 2014 il servizio richiesto è stato ridotto da 30 ore a 25 ore settimanali (5 ore giornaliere dal lunedì al venerdì). Si è anche proceduto ad una riorganizzazione del personale addetto ai servizi generali di ruolo per un utilizzo più funzionale delle sedi e per garantire, per quanto possibile, la presenza di personale formato anche ai fini della sicurezza in tutte le sedi dell'Ateneo.

Nel 2014 sono state conseguite importanti economie di spesa sui costi complessivi per energia, fitti e acquisti di beni e servizi, pari al 13,96% rispetto all'anno precedente, passando da una spesa di € 5.066.704 ad € 4.359.542 (dati tratti dal Bilancio consuntivo 2014). Al fine di garantire un maggior coordinamento tra i Dipartimenti e l'Amministrazione centrale nella gestione dei processi di approvvigionamento, sono state attivate procedure di gara centralizzate per l'acquisto di materiale di cancelleria e servizio di spedizioni con corriere espresso. A tal fine ogni Dipartimento ha espletato la ricognizione del fabbisogno di materiale di cancelleria ed ha trasmesso all'Ufficio Economato la quantificazione delle esigenze. Una simile ricognizione è stata effettuata anche per quanto riguarda la necessità di spedizioni tramite corriere espresso.

Si sono inoltre realizzate economie sui costi della telefonia intervenendo sulla riduzione dei centralini periferici, con conseguente riduzione del 5% dei costi complessivi inerenti. Oltre alle tre sedi previste dall'obiettivo iniziale (Fratelli Minori conventuali, Via Bramante, 16; Casa Rossi - Palazzo Marré e Dipartimento di Giurisprudenza), si è proceduto con il *porting* del VOIP anche presso le sedi del CLA e dell'Ufficio Tecnico.

Si ritiene pertanto che sia stato raggiunto l'obiettivo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando economie per liberare risorse da impiegare/reinvestire in servizi, ricerca e formazione.

Durante l'anno si è proceduto a dar luogo alla corrispondente riorganizzazione della sistemazione logistica di strutture e di servizi dell'Ateneo e sono stati effettuati tutti i lavori funzionali al trasferimento di alcuni uffici, materiale librario e materiale vario in varie sedi istituzionali di proprietà dell'Ateneo.

Gli interventi di trasloco e riorganizzazione logistica hanno portato alla razionalizzazione degli spazi, oltre che ad una migliore fruibilità dei servizi.

### Risorse logistiche ed immobiliari

Negli ultimi anni sono avvenute notevoli trasformazioni dell'ambiente universitario, tra cui il processo di dipartimentalizzazione e la conseguente riorganizzazione delle strutture didattiche e dei corsi di studio ad esse afferenti, con notevoli ricadute sull'organizzazione dell'Ateneo che coinvolgono ogni aspetto, dalla didattica alla ricerca, all'amministrazione, alla logistica.

Nel 2014 l'Ateneo ha proceduto ad un'accurata ed analitica ricognizione del patrimonio immobiliare, di proprietà o in uso, utilizzato per le attività istituzionali, sia amministrative, sia didattiche e scientifiche. Al fine di procedere ad una valutazione globale delle strategie da implementare, si è ritenuto utile partire dalla valutazione dell'attuale utilizzo di tale patrimonio in funzione del numero dei corsi di studio, degli studenti e delle frequenze e da una stima delle esigenze dei Dipartimenti e degli uffici. Per ciascuna unità immobiliare sono state rilevate le varie parti che la compongono e la loro attuale destinazione. Partendo dall'accertamento degli spazi attualmente utilizzati da ciascun Dipartimento ed ufficio amministrativo, secondo le funzioni amministrative, didattiche e di ricerca che vi risultano svolte, sono stati valutati i dati relativi agli organici del personale tecnico-amministrativo, del personale docente e degli studenti afferenti ai corsi di studio erogati. Si è così pervenuti a determinare una serie di rapporti che fotografano, per ciascun Dipartimento, l'entità delle risorse loro distribuite.

L'analisi di tali dati, coordinata con l'esame degli immobili di proprietà o in uso dell'Ateneo, ha indicato le eventuali insufficienze delle strutture a disposizione, le situazioni logistiche soddisfacenti e



quelle superiori alle necessità apparentemente riscontrabili o lo scarso impiego o l'utilizzo non ottimale degli spazi disponibili, permettendo di delineare alcune proposte che prospettano una linea di interventi a breve, medio e lungo termine, in esito ai quali si potrà dare, in diverse fasi temporali, una risposta accettabile.

L'Ateneo sta ora elaborando un *Piano di sviluppo logistico*, nel formulare il quale tiene conto dell'esigenza, espressa in più sedi, di adottare una visione sistemica ed integrata degli adempimenti di varia natura cui fa fronte l'Ateneo, attribuendo alla successiva esecuzione delle scelte strategiche anche il significato di un ulteriore decisivo passo in direzione di una più completa allocazione delle risorse e dell'assunzione di precisi ed espliciti impegni da parte delle strutture dipartimentali.

Va ricordato il progetto di riconfigurazione dell'ex carcere di San Girolamo, che consentirà di valorizzare in modo sostanziale il prezioso patrimonio bibliotecario dell'Ateneo (v. *infra*).

## Area strategica: Valorizzazione delle risorse

### Benessere organizzativo

Per quanto riguarda il personale interno, l'Ateneo ha dimostrato particolare attenzione nei confronti delle iniziative a tutela del benessere lavorativo e della qualità delle relazioni interne, quali ad esempio l'attività svolta dal Comitato Unico di Garanzia (CUG).<sup>1</sup>

La Direzione generale, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione ed il CUG, ha inoltre realizzato nei primi mesi del 2015, come previsto dall' art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009, un percorso di ascolto relativamente al benessere organizzativo nell'anno 2014 all'interno dell'Ateneo, nato dalla consapevolezza della Direzione generale che "studiare un'organizzazione" non significa solo verificare le procedure, i ruoli e le mansioni, ma anche prendere coscienza dei comportamenti, degli usi, delle attese e delle motivazioni delle persone. L'indagine ha permesso di individuare minacce ed opportunità intese, rispettivamente, quali elementi da cogliere per migliorare il benessere organizzativo, ed importanti sono state le indicazioni ricevute. Essa comprendeva tre rilevazioni diverse ed aveva le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mirava alla rilevazione ed all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'Ateneo, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard. Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento. Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale ed al miglioramento della *performance*.

L'indagine è stata condotta rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo del questionario standardizzato proposto dalla CIVIT - A.N.AC., strutturato in ambiti di indagine, ognuno dei quali ha preso in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della

<sup>1</sup> In merito alle iniziative attuate si rimanda al paragrafo 5 della presente relazione.



specifica indagine, adattato dal Nucleo di Valutazione, dal CUG e dall'Ateneo;<sup>2</sup>

- questionario compilabile *on line* nella finestra di compilazione collegandosi via *web* con credenziali (per evitare doppie compilazioni e compilazioni da esterni);
- invito alla compilazione inviato via *mail* a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato.

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

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

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

I risultati dell'indagine sono stati illustrati dal Direttore generale a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. Le indicazioni ottenute dalla rilevazione potranno essere utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione dell'Ateneo.

Le richieste registrate dalla Direzione generale per migliorare il "benessere organizzativo" hanno riguardato in particolare:

- la chiarezza sui risultati ottenuti dall'Ateneo e sul contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione;
- la condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- l'incremento della circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione;
- la promozione di azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita.

I risultati principali dell'indagine sul personale tecnico-amministrativo e CEL volta a rilevare il livello I risultati principali dell'indagine sul personale tecnico-amministrativo e CEL per l'anno 2014, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, di cui all'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009, sono consultabili in appendice.

### Pari opportunità<sup>3</sup>

L'Università di Urbino Carlo Bo, con D.R. n. 680/2012 del 21 dicembre 2012, ha provveduto a costituire il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), previsto dall'art. 24 dello Statuto dell'Ateneo. Il CUG, insediatosi formalmente il 20 febbraio 2013, ha sostituito il Comitato Pari Opportunità, nominato con D.R. n. 1219/2009 del 29 settembre 2009.

L'Università di Urbino, consapevole del fatto che la promozione del principio di pari opportunità è uno dei principi basilari per la costruzione di un sano ambiente di lavoro, si è dotata, anche grazie all'impulso propulsivo del precedente Comitato di Pari Opportunità ed in conformità alle previsioni di legge e del C.C.N.L. di comparto, di un Piano delle Azioni positive (PAP), al fine di superare discriminazioni dirette ed indirette nell'ambiente di lavoro e di raggiungere una organizzazione del

<sup>2</sup> E' stata aggiunta una sezione con le informazioni sulla struttura di appartenenza per poter elaborare i dati con riferimento alla macrostruttura di appartenenza (Amministrazione centrale *versus* Dipartimenti).

<sup>3</sup> Si rinvia al paragrafo 5 "Pari opportunità e bilancio di genere" per ulteriori informazioni.



lavoro maggiormente egualitaria, costruita sul riconoscimento delle differenze e che risponda e valorizzi le esigenze degli individui e dei gruppi. Con l'adozione del Piano di Azioni positive triennale l'Ateneo, oltre ad ottemperare alle prescrizioni normative dettate dal c.d. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna e dal d.lgs. 25 gennaio 2010, n. 5, attuativo della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione ed impiego, ha intrapreso un percorso che ha visto già la realizzazione di alcuni progetti tesi alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, quali ad esempio: il superamento delle situazioni di disagio e di discriminazione nell'ambiente di lavoro e le politiche di organizzazione del lavoro, la realizzazione di servizi di supporto, la conciliazione tra lavoro e famiglia, azioni di formazione e sensibilizzazione, progetti per la diffusione della cultura di genere.

Nel corso del 2014 l'Amministrazione ha continuato a perseguire la realizzazione di azioni positive tese a promuovere le pari opportunità nell'ambiente di lavoro, quali il monitoraggio annuale relativo alla situazione dell'organico, declinato per genere, la promozione della flessibilità oraria, l'erogazione di servizi agli studenti diversamente abili e con "bisogni educativi speciali", congiuntamente con l'Ente al Diritto allo Studio di Urbino. A tal fine era già stato adottato un Regolamento di Ateneo per i servizi agli studenti diversamente abili e con "bisogni educativi speciali", emanato con D.R. n. 265/2011 del 24 giugno 2011, la pari rappresentanza di uomini e donne nelle commissioni di concorso e selezione, nonché in tutti gli altri organismi e gruppi di lavoro istituiti dall'Ente.

Anche nel 2014 si è favorita l'iniziativa *Giovanissimi UniUrb* mediante la riattivazione di convenzioni con strutture educativo-ricreative per i figli dei dipendenti fino a 12 anni, attivate nei periodi in cui le scuole pubbliche sono chiuse.

L'Università, ha partecipato alle rilevazioni del Dipartimento per le Pari Opportunità relative all'attuazione della "Direttiva sulle Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle pubbliche amministrazioni del 23 maggio 2007", per gli anni dal 2010 al 2012 ed ha effettuato la Rilevazione per l'anno 2014, con la collaborazione del CUG e della Delegata rettorale per le Pari Opportunità.

### Performance organizzativa ed individuale

Con notevole sforzo organizzativo nel 2014 è stato correttamente implementato e messo a regime l'intero ciclo della *performance*, con tutti i connessi adempimenti e nel rispetto di tutte le scadenze previste dalla normativa vigente.

A seguito dell'individuazione delle linee strategiche di Ateneo, per la prima volta è stato elaborato il *Sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni": Il Sistema è stato adottato formalmente a febbraio 2014 quale strumento di valutazione del personale, adeguando così l'Ateneo, sia pure in forma ancora sperimentale, alla cosiddetta "Riforma Brunetta" (nel 2013 era stato adottato il primo il *Piano della performance*).

Il documento metodologico illustra il processo attraverso il quale l'Amministrazione dà attuazione al Ciclo di gestione della *performance*, valuta annualmente la *performance* organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito ed elabora i principali *output* di tale ciclo, ossia il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance*.

Con l'adozione del *Piano della performance* e del *Sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa ed individuale*, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, come previsto dal d.lgs. n. 150/2009, introduce il concetto di *performance* organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione che ha preso avvio a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

L'adozione dei due documenti programmatici era stata precedentemente dilazionata in attesa che l'Ateneo portasse a termine i complessi processi di statalizzazione (confermata dal Ministro





dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica Profumo con nota prot. n. 195/SEGR/DGUS/2012 del 9 novembre 2012) e di riorganizzazione generale delle strutture - sia didattiche e di ricerca, sia amministrative e di servizio – in attuazione della “riforma Gelmini” (legge n. 240/2010), che si è conclusa nel 2013 comportando profonde modifiche agli assetti strutturali ed organizzativi. È necessario sottolineare inoltre che non risultava ancora definito il raccordo tra le attività della CiVIT (ora A.N.AC.) e quelle delle esistenti Agenzie di valutazione presenti nelle pubbliche amministrazioni: in particolare, nel sistema universitario, con le attività dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca) e dei Nuclei di Valutazione interni. Un passo avanti in tal senso si è avuto con l'approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69.

L'Ateneo di Urbino, cogliendo gli intenti ed interpretando la portata dell'intervento legislativo, ha pertanto intrapreso nel 2014 un processo di pianificazione strategica che sottende alle scelte gestionali, in modo da trasformare un obbligo normativo in un'occasione di miglioramento organizzativo e far sì che l'adeguamento alla “Riforma Brunetta” costituisca per l'Ateneo, più che mero adempimento formale, una preziosa opportunità di analisi e crescita interna della struttura ed una reale occasione di pianificazione di obiettivi, di strategie e di un sistema di verifiche che dia *feedback* adeguati per la valutazione di eventuali modifiche *in itinere* dei percorsi intrapresi.

### Relazioni sindacali

Durante tutto il 2014 le relazioni sindacali, improntate alla correttezza e trasparenza dei comportamenti, si sono svolte in un clima di alta collaborazione e di coinvolgimento riguardo a tutti i processi organizzativi e di cambiamento. Pur essendovi qualche conflitto, tutti gli incontri, sempre finalizzati alla valorizzazione delle professionalità del personale tecnico-amministrativo, si sono tenuti in un clima di sostanziale serenità.

Nell'anno 2014, per la predisposizione del Fondo per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, sono state ulteriormente analizzate ed approfondite le innovazioni normative, le circolari e le informazioni del MEF con particolare riferimento alle riduzioni imposte dall'art. 9, comma 2-*bis*, della legge n. 122/2010. Il prospetto di calcolo è stato predisposto in base allo schema tecnico fornito dal MEF, unitamente ai chiarimenti sull'esposizione dei dati nelle tabelle del conto annuale riferite al trattamento accessorio ed alla contrattazione integrativa del personale tecnico-amministrativo a seguito dei rilievi.

In tal modo i fondi per il trattamento economico accessorio del personale tecnico-amministrativo sono stati costituiti in modo corretto e rispondente alle disposizioni normative.

Si è provveduto ad anticipare, rispetto all'anno precedente, la predisposizione del CCI relativo al trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo. L'ipotesi di CCI per l'anno 2014 è stata sottoscritta con quasi due mesi di anticipo rispetto all'anno del 2013.

## Area strategica: Terza missione

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

L'Ateneo svolge una funzione di servizio rispetto al territorio ed è attore strategico dello sviluppo del territorio. Esso intende potenziare sempre più questo ruolo, facilitando il trasferimento della conoscenza scientifica verso le attività sociali ed imprenditoriali, migliorando il raccordo tra formazione universitaria e mondo del lavoro, coordinando il polo universitario con altri centri culturali regionali e locali per promuovere un'alta qualità dello sviluppo locale, rispondendo alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa anche nella prospettiva europea. La diffusione delle conoscenze scientifiche e delle applicazioni che ne discendono ed il miglioramento del livello della



formazione concorrono a rendere più dinamico ed aperto il territorio; questo nel suo complesso coglie l'importanza dell'Università come struttura fondamentale per uno sviluppo di qualità. Da parte sua l'Università non può non riconoscere la dinamicità di un territorio che ha saputo raggiungere importanti traguardi sociali ed economici, visibili in ambito nazionale ed internazionale.

Nel 2014 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. Per tali motivi esso risponde anche alle richieste espresse dal territorio stesso attraverso gli Enti, le organizzazioni e le associazioni più rappresentative, sia per quanto riguarda le attività formative sia per quanto concerne la necessità di implementare progetti di ricerca e di innovazione delle imprese, dei prodotti e dei servizi. L'Università di Urbino è infatti coinvolta in numerose attività definite di "terza missione" inerenti il rapporto con le imprese, le amministrazioni e gli enti locali, 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 o i singoli docenti dell'Ateneo hanno preso parte.

Un nuovo impulso ed un segnale importante è stato dato dal nuovo Rettore che, appena insediatosi, ha nominato un Prorettore alle Attività di Terza missione.

Fra le attività di "terza missione" rientrano in particolare anche il trasferimento della conoscenza e il sostegno all'imprenditorialità. Su tali fronti l'Ateneo di Urbino si è dedicato da diversi anni alla gestione dei brevetti in essere nonché al deposito di nuove domande di brevetto; e dall'altro al sostegno all'imprenditorialità, sia legata alla valorizzazione dei prodotti della ricerca attraverso gli *spin-off*, sia proveniente da studenti e laureati, o dal territorio.

L'Ateneo ha messo in atto misure di valorizzazione della propria tecnologia con l'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico (TTO), istituito nel 2004, e, più recentemente, della propria "conoscenza" (nel 2011 è stato trasformato in un più ambizioso *Knowledge Transfer Office* - KTO), che si occupa di favorire la protezione dei risultati della ricerca (brevetti) e la loro valorizzazione attraverso accordi di collaborazione industriale e partecipazione a progetti di ricerca nazionali, comunitari ed internazionali; ed è chiamato a valutare, proteggere, monitorare e gestire il portafoglio dell'innovazione dell'Ateneo attraverso la gestione del processo di brevettazione, la negoziazione ed il *monitoring* degli accordi di licenza industriali e la consulenza agli organi dell'Ateneo per lo sviluppo di indirizzi strategici e regolamenti di attuazione. Inoltre, ha mantenuto e sviluppato i rapporti con il territorio e con le imprese.

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

Vi sono, inoltre, alcune iniziative di *spin-off* universitario: ad oggi l'Ateneo partecipa in 5 società di capitali fondate da un ricercatore per valorizzare commercialmente i risultati della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche. Il KTO ha rinsaldato l'attività sistematica di comunicazione ai Dipartimenti delle opportunità di finanziamento e di sviluppo della ricerca innovativa, attraverso *e-mail* e pubblicazione nella sezione Opportunità delle pagine *web* istituzionali dell'ufficio.

A sostegno delle iniziative imprenditoriali l'Università ha recentemente organizzato numerose iniziative ed eventi:

- Convegno *Montefeltro Start-up* in collaborazione con DCE Urbino e il Montefeltro – Progetto Barco officina creativa (23 gennaio 2014);
- Presentazione del bando dei Giovani Imprenditori di Confindustria PU "E se funzionasse? 2014" (12 marzo 2014);
- *Barcamp delle idee #3* presso *Warehouse Coworking Factory* (28 marzo 2014);
- *Thinking Thursday* (10 aprile 2014);
- Seminario *Le imprese spin-off della ricerca come forma di trasferimento tecnologico dall'università al mercato* (14 maggio 2014);
- Partecipazione, con allestimento di due *desk* informativi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, all'evento INNOV-ATTORI, organizzato a Civitanova Marche dalla Regione Marche (5-6 giugno 2014);



- Convegno con i Sindaci della Provincia *Università e Territorio: una sinergia necessaria per cogliere nuove opportunità. Il ruolo della Terza missione* (10 novembre 2014);
  - *Appleseed. Connecting Emerging Entrepreneurs* (<https://appleseednetwork.eu>). Progetto di formazione collaborativa per aspiranti imprenditori;
  - Indagine sulla propensione imprenditoriale degli studenti in collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche;
  - CULTLAB Incubatore di imprese culturali creative.
- Sono state costantemente aggiornate le pagine *internet* dedicate al KTO. È stato mantenuto il gruppo Facebook "*kto Urbino*".

### 3.3 Obiettivi e piani operativi

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

L'attività ha coinvolto trasversalmente tutti i servizi dell'Amministrazione nell'ottica di indirizzo e definizione degli aspetti di natura generale.

In relazione al personale non dirigenziale, con nota prot. n. 15948 del 25 maggio 2015 e nota prot. n. 16211 del 27 maggio 2015 è stato chiesto a tutti i Responsabili dei Settori, Servizi ed Uffici, nonché ai Direttori ed ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti ed ai Responsabili delle Segreterie didattiche delle Scuole, di rendicontare i risultati ottenuti compilando uno schema predefinito.

Al presente documento sono allegati (Allegato 1) le relazioni sui principali risultati conseguiti con riguardo agli obiettivi organizzativi ed individuali e/o di gruppo assegnati alle singole strutture, con l'indicazione, per ciascun obiettivo operativo di competenza, delle informazioni relative al peso percentuale dell'obiettivo stesso, alla percentuale di realizzazione dei singoli obiettivi ottenuta per il 2014, sia in termini di prodotti ottenuti sia di benefici in ossequio alle finalità generali di sviluppo e di adeguamento dell'Ateneo all'assetto di altre istituzioni universitarie analoghe e di contenimento della spesa pubblica.

Come previsto dall'art 3 del Contratto individuale di lavoro subordinato a tempo determinato, il Direttore generale presenterà al Rettore una propria separata relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati per l'anno 2014.

#### 3.3.1 Obiettivi organizzativi

Il Direttore generale ha avuto cura di assegnare a tutte le strutture specifici obiettivi organizzativi riconducibili alla motivazione del personale ed altri relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e di adeguare tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata, al *Piano di prevenzione della corruzione 2014-2016* ed al *Programma per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*.

Specifici obiettivi organizzativi sono stati organizzati anche ai Laboratori scientifici e/o informatici e/o didattici attivi all'interno dei Dipartimenti dell'area scientifica.

#### Prevenzione della corruzione

La legge n. 190/2012 ha introdotto nuove misure di contrasto e numerosi strumenti che mirano a prevenire il fenomeno corruttivo e l'illegalità nella P.A. e nel settore pubblico: il comma 5 dell'art. 1 della legge n. 190/2012 prevede che le pubbliche amministrazioni definiscano e trasmettano al Dipartimento della Funzione pubblica un piano di prevenzione della corruzione che fornisca una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione ed indichi gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio, nonché procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti chiamati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, prevedendo, negli stessi settori,



la rotazione di dirigenti e funzionari. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione ha il compito di integrare ed attuare la disciplina dettata dal Piano nazionale anticorruzione tenendo conto delle specificità e dell'assetto organizzativo della pubblica amministrazione nella quale si innesta.

L'Ateneo ha adottato il *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016*, redatto ai sensi dell'art. 1, commi 5, lett. a), ed 8, della legge 6 novembre 2012, n. 190, su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione, curandone la trasmissione all'A.N.AC. Esso si configura come uno strumento di definizione degli indirizzi e delle indicazioni finalizzati alla prevenzione della corruzione da affinare, modificare o sostituire via via, in relazione alla legislazione delegata ed a fonti regolamentari destinate a completare il quadro di adempimenti di pianificazione e di organizzazione che avverranno sotto la regia dell'A.N.AC., nella consapevolezza che l'attività di prevenzione della corruzione è un processo i cui risultati si giovano della maturazione dell'esperienza e si consolidano nel tempo.

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

Nel 2014 sono stati predisposti e/o aggiornati un nuovo modello per la dichiarazione antimafia, una nuova scheda per la dichiarazione di cause di incompatibilità per i membri delle commissioni di gara, un nuovo modello del Patto di integrità da far sottoscrivere alle ditte partecipanti alle gare. Sono stati trasmessi a tutti i soggetti coinvolti le comunicazioni informative e le novità normative via *e-mail*.

Tutti i procedimenti amministrativi sono stati attuati in linea con le disposizioni regolamentari e con le indicazioni operative fornite dagli Organi e dagli Uffici dell'Amministrazione centrale dell'Ateneo.

Ai sensi del d.lgs. n. 33/2013, emanato in attuazione dei principi e criteri di delega previsti dall'art. 1, comma 35, della legge 6 novembre 2012, n. 190, si è provveduto a pubblicare entro tre mesi dalla stipula, sul sito "*Amministrazione trasparente*" di Ateneo tutti gli incarichi conferiti così da ottemperare alle disposizioni legislative vigenti in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità imposti alla pubblica amministrazione.

Ogni procedura selettiva espletata per il conferimento di incarichi di collaborazione è stata sottoposta al controllo preventivo di legittimità della Corte dei Conti, così come è stato attivato anche il controllo in materia di incompatibilità e di conflitto di interessi. A tutti coloro con i quali sono stati stipulati contratti di collaborazione coordinata e continuativa e di supporto alla ricerca è stata data informazione sul codice di comportamento adottato dall'Ateneo tramite circolare sul suddetto codice.

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

Per l'acquisizione di beni e servizi, effettuata la ricognizione dei fabbisogni, redatto il provvedimento autorizzatorio per la tipologia della procedura di scelta del contraente, si è ricorso al mercato elettronico e, in alternativa, all'affidamento diretto o cottimo fiduciario. Si è proceduto all'acquisizione del CIG, CUP ed il DURC per ciascun fornitore ed è stato attivato l'intervento sostitutivo in tutti i casi in cui il DURC è risultato irregolare, nel rispetto delle norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari. Sono state acquisite le dichiarazioni sul possesso dei requisiti a contrarre con la pubblica amministrazione ai sensi degli artt. 38 e *segg.* del d.lgs. n. 163/2006 e rispettate le norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari; sono state effettuate verifiche sulla veridicità del contenuto delle dichiarazioni rese da soggetti esterni.

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

Come previsto dal Piano triennale di prevenzione della corruzione 2013-2015 sono stati organizzati dall'Ateneo incontri informativi/formativi e sono state acquisite relazioni semestrali dai Direttori di Dipartimento e/o dai Responsabili degli uffici inerenti i procedimenti amministrativi in rispetto degli adempimenti previsti nel *Piano triennale di prevenzione della corruzione* al fine di assicurare un meccanismo di controllo delle decisioni assunte nelle aree a rischio.



A causa di una errata valutazione della quantità di lavoro da espletare, non è stato possibile completare l'adozione del nuovo titolario di classificazione al fine di aderire al progetto "Procedamus" per la classificazione ed il monitoraggio dei tempi dei procedimenti.

### Motivazione del personale

In tutte le strutture dell'Ateneo si è sempre cercato di favorire lo spirito di collaborazione nel personale attraverso la creazione di un clima partecipativo ed incoraggiante al fine di accrescere la motivazione personale, di arricchirne la professionalità. Con tutto il personale si è svolto un dialogo continuo per la definizione e l'implementazione delle migliori prassi gestionali e per la risoluzione delle problematiche connesse alle attività amministrativo-contabili.

In ogni struttura sono stati realizzati incontri periodici in cui sono state affrontate diverse problematiche e le loro ripercussioni sull'attività operativa. In tali momenti sono stati affrontati argomenti diversi secondo i diversi uffici, quali ad esempio la gestione del fondo economale, la gestione delle spese nella fase di Bilancio Provvisorio, l'organizzazione per la pubblicazione dei dati di competenza inerenti l'applicazione del d.lgs. n. 33/2013, nella sezione *Amministrazione trasparente* dell'Ateneo, l'introduzione del decreto legge n. 66/2014 - convertito con modificazioni dalla L. n. 89 del 23/06/2014 - in materia di monitoraggio dei debiti della Pubblica Amministrazione (art. 27 D.L. n. 66/2014) ed i cambiamenti da esso apportati in merito all'obbligo di protocollo delle fatture passive entro 10 giorni dal ricevimento, la rendicontazione di progetti di ricerca, la raccolta del fabbisogno interno di materiale per l'impostazione di gare, il rinnovo delle rappresentanze negli Organi accademici.

Vista l'utilità di tali momenti di confronto, alcuni Responsabili degli uffici hanno ritenuto opportuno incrementare gli incontri e renderli sistematici allo scopo di condividere le problematiche in essere ed anche programmare la complessa ed ampia attività svolta, per cui sono state organizzate riunioni anche settimanali volte allo scambio di aggiornamenti, informazioni e programmazione delle attività.

Nel corso dell'anno al personale sono stati inoltre trasmessi documenti inerenti gli aggiornamenti normativi, le circolari informative interne ed esterne ed altri documenti su specifici argomenti, in modo da fornire supporti di riferimento dai quali attingere costantemente indicazioni.

L'attività di coinvolgimento e di valorizzazione delle professionalità ha consentito l'acquisizione e/o il consolidamento di specifiche competenze per l'espletamento dei compiti assegnati, in un contesto caratterizzato da crescente complessità a causa di innovazioni normative e nuovi adempimenti gestionali.

Si è cercato sempre di ottimizzare la produttività del lavoro orientando l'azione organizzativa in coerenza ed in sinergia con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, garantendo una adeguata comunicazione delle strategie ed una loro "traduzione" in programmi ed azioni operative per il singolo individuo.

La diffusione dell'informazione e la ricerca di soluzioni comuni tramite il dialogo ed il coinvolgimento diretto hanno contribuito al miglioramento della *performance* e del clima organizzativo, con un conseguente accrescimento della consapevolezza nell'efficacia dell'azione amministrativa ed una maggiore efficienza nell'espletamento delle procedure, in quanto hanno comportato una maggiore condivisione delle trasformazioni da apportare nelle procedure e nell'organizzazione degli uffici, che hanno fatto rilevare cambiamenti positivi nella prestazione del servizio.

La discussione su alcune tematiche ha inoltre permesso il chiarimento di dubbi e problematicità ed in alcuni casi, soprattutto su argomenti di natura contabile, ha rappresentato dei mirati momenti formativi.

Tutto ciò ha portato ad una maggiore efficienza degli uffici, ha stabilito interazioni con altre aree, ha aumentato la consapevolezza di far parte una struttura unica nonostante la divisione del lavoro ed il diverso contributo che ciascuna unità di personale apporta al funzionamento del singolo ufficio.

### Laboratori didattici, informatici e scientifici

Nelle more della riorganizzazione dei laboratori didattici e scientifici, sono stati coinvolti i Direttori dei Dipartimenti dell'Area scientifica, nonché i Direttori del CLA e/o degli Istituti dell'Ateneo nella definizione degli obiettivi organizzativi dei laboratori didattici, informatici e scientifici nei quali opera il personale



dell'area tecnico-scientifica appartenente alle categorie D, C e B, anche al fine di assicurare, come previsto dal d.lgs. n. 150/2009, che gli obiettivi assegnati fossero rilevanti e pertinenti. A ciascuna unità di personale, per la propria parte di competenza ed in relazione al profilo professionale rivestito, è stato quindi richiesto di collaborare con il proprio apporto individuale alla realizzazione dell'obiettivo organizzativo individuato, anche sulla base del quale è stata infine valutata. Pertanto ai Direttori è stato chiesto di proporre obiettivi organizzativi coerenti con la programmazione e con la missione particolare di ciascuna struttura scientifica, prestando attenzione che fossero specifici e misurabili in termini di risultato da raggiungere (*target* ed indicatori), sia di tipo quantitativo (volumi di lavoro, scadenze temporali, ecc.) sia di tipo qualitativo (miglioramento di processi, cura delle relazioni, comunicazione e coordinamento dei collaboratori, innovazioni organizzative, ecc.).

In generale gli obiettivi organizzativi assegnati hanno previsto l'ottimizzazione dell'efficienza dei laboratori didattici, informatici e scientifici, con il controllo costante delle attrezzature, la segnalazione e/o risoluzione di anomalie di funzionamento, la proposta di interventi migliorativi. Sono state individuate tempestivamente le necessità di controllo, manutenzione e calibrazione e sono stati suggeriti e/o effettuati rapidamente gli interventi di ordinaria manutenzione; ciò ha permesso di minimizzare i costi di manutenzione evitando gli interventi di manutenzione straordinaria. E' stato possibile altresì diminuire i tempi di fermo-macchina, consentendo un efficace ed efficiente sfruttamento degli strumenti e la fornitura di prestazioni di qualità per i fini istituzionali dell'Ateneo. L'utenza ha manifestato soddisfazione per la fruibilità della strumentazione presente, nonché per la qualità ed efficienza della stessa.

Per specifiche informazioni si rimanda alle relazioni relative agli obiettivi organizzativi delle singole strutture allegate alla presente Relazione.

### 3.3.2 Risultati conseguiti in tema di trasparenza ed integrità

Per la prima volta è stato predisposto ed adottato il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*, che l'Ateneo non aveva mai adottato prima poiché la sua elaborazione ed adozione era stata differita a seguito dell'emanazione della legge n. 190/2012, del d.lgs. n. 33/2013 e della delibera della CiVIT n. 50/2013 del 4 luglio 2013, la quale prevede che "Nelle more dell'adozione del Piano nazionale anticorruzione, che costituisce la base per i singoli Piani triennali di prevenzione della corruzione, e in considerazione dell'entrata in vigore del d.lgs. n. 33/2013 nonché dell'avvenuta adozione dei Piani della *performance* per il triennio 2013-2015, o di analoghi strumenti di programmazione, il termine per l'adozione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è il 31 gennaio 2014, salvo successive integrazioni al fine di coordinarne i contenuti con quelli del Piano triennale per la prevenzione della corruzione qualora entro quella data non sia stato adottato anche quest'ultimo. Il differimento del termine per l'adozione del Programma risponde a esigenze di semplificazione volte a non creare duplicazioni di adempimenti da parte delle pubbliche amministrazioni e a consentire l'adozione di atti programmatici fra loro coerenti e coordinati".

Per tali motivi l'Ateneo ha adottato per la prima volta, con Decreto Rettorale d'urgenza n. 5/2013 del 25 febbraio 2014, il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* per il triennio 2014-2016.

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

Per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti l'Ateneo, in ottemperanza al citato decreto legislativo n. 33/2013 e tenendo conto delle indicazioni riportate nell'allegato A al decreto stesso, aveva provveduto alla predisposizione ed all'implementazione della nuova sezione "*Amministrazione trasparente*", definendo *standard* procedurali e termini di realizzazione in osservanza delle disposizioni legislative.

Anche nel 2014 tutte le strutture e gli uffici, sia centrali sia periferici, dell'Ateneo, ciascuno per i dati riferibili alle proprie competenze, con un notevole impegno a livello organizzativo e di risorse dedicate,



hanno fornito il proprio contributo implementando, aggiornando ed integrando la sezione “*Amministrazione trasparente*” con le informazioni, i documenti ed i dati soggetti a pubblicazione obbligatoria, come anche attestato dal Nucleo di Valutazione interna in data 27 gennaio 2015 relativamente ai dati aggiornati al 31 dicembre 2014.

La sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* di Ateneo, creata nel 2013 dal *webmaster* di Ateneo con la supervisione della Responsabile dell’Ufficio Controllo di gestione, è collegata con una piattaforma di gestione dei contenuti (*Wordpress*) che tratta sia i contenuti testuali delle pagine sia l’archiviazione di documenti (*odt, ods, csv, pdf, xml, xls*) organizzati per categorie. Essa è suddivisa in pagine e categorie all’interno delle quali sono inseriti documenti. Alla data del 31 dicembre 2014 contava:

- n. 87 pagine informative
- n. 128 categorie
- n. 369 documenti

L’accesso per l’aggiornamento dei contenuti della piattaforma non è distribuito: solo due persone (il *webmaster* d’Ateneo e la Responsabile dell’Ufficio Controllo di gestione) hanno accesso in scrittura.

La documentazione viene caricata in base alle richieste di aggiornamento pervenute dai vari Dipartimenti o Uffici Centrali, tramite la mail *trasparenza@uniurb.it*, gestita dall’Ufficio Controllo di gestione.

La sezione *Amministrazione trasparente* è inoltre integrata con grandi basi di dati (alcune delle quali attive dal 2006) e alimentate tramite procedure informatiche create *ad hoc*, che trattano le seguenti informazioni:

- Bandi di Concorso: 371 pubblicati nel 2014, 373 nel 2013;
- Incarichi, consulenti e collaboratori: 1.415 pubblicati nel 2014, 1.283 nel 2013, 610 nel 2012;
- Atti di concessione: 2.167 pubblicati nel 2014, 1.906 nel 2013.

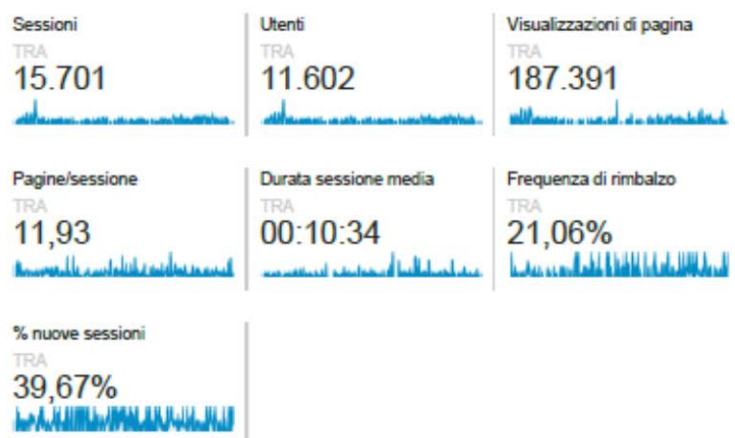
Tra settembre e dicembre 2013 le procedure informatiche di aggiornamento dei *database* in oggetto erano state adeguate per distribuire informazioni secondo le indicazioni della normativa vigente. Tra le attività principali: modifica della struttura del *database*, modifica della piattaforma di aggiornamento, caricamento dati. Tra aprile e maggio 2014 sono state effettuate 9 giornate di addestramento (sessioni da n. 2 ore) sulle procedure informatiche a cura del *webmaster* di Ateneo, nelle quali sono state coinvolte 29 unità di personale (*Amministrazione centrale / Dipartimenti*). Da aprile 2014, l’accesso per l’aggiornamento dei contenuti di queste basi di dati è stato distribuito.

#### *Dati analitici sugli accessi alla sezione “Amministrazione trasparente” dell’Università degli Studi di Urbino Carlo Bo nel 2014*

La sezione “*Amministrazione trasparente*” è integrata con un sistema di *web analytics*, distribuito da Google, che consente di analizzare e monitorare dettagliate statistiche sui visitatori di un sito *web*.

Il periodo di monitoraggio va dal 1 gennaio 2014 al 31 dicembre 2014.





La frequenza di rimbalzo è la percentuale di sessioni di una sola pagina (ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirvi). Una bassa frequenza di rimbalzo di un sito composto da più pagina è indice di una buona lettura della pagina. L'utente riesce con soddisfazione a leggere in maniera esaustiva la pagina (buona accessibilità e ottima formattazione dei contenuti) e riesce ad effettuare "rimbalzi" ovvero passare da una pagina ad un'altra (buona navigabilità del sito).

#### Sezioni più visitate

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

1. Amministrazione trasparente (*Homepage*)
2. Consulenti e collaboratori
3. Incarichi amministrativi di vertice
4. *Programma per la Trasparenza e l'Integrità*
5. Organi di indirizzo politico-amministrativo
6. Bandi di concorso
7. Provvedimenti organi indirizzo-politico
8. Dati aggregati attività amministrativa
9. Prevenzione della corruzione
10. Dirigenti
11. Indicatore di tempestività dei pagamenti
12. *Piano della performance*

### 3.5 Obiettivi individuali

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

Per le procedure di definizione, assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi organizzativi ed individuali e/o di gruppo è stato applicato quanto precedentemente definito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, adottato con Decreto Rettorale d'urgenza n. 2/2014 del 21 febbraio 2014 e ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 31/2014 del 5 marzo 2014.

Gli obiettivi sono stati assegnati prioritariamente al Direttore generale, poi al personale EP e ai titolari di posizioni organizzative ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente C.C.N.L.. L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Direttore generale è stata collegata alle priorità gestionali





individuata nell'ambito delle singole Strutture di riferimento ed è avvenuta a cascata sulla base degli obiettivi strategici ed annuali individuati dal Consiglio di Amministrazione nell'ambito di ciascuna area di competenza.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali è stato formalizzato attraverso la creazione di apposite "schede obiettivi" notificate ai dipendenti con valore di conferimento dell'obiettivo.

La valutazione è stata effettuata sulla base di quanto stabilito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale citato. Le modalità operative della valutazione della *performance* individuale sono state correlate al raggiungimento degli obiettivi, attraverso il Sistema informativo U-GOV Risorse umane, tenendo in considerazione i pesi assegnati a ciascun obiettivo. La valutazione si è sostanziata nell'attribuzione al dipendente di un punteggio compreso tra 0 e 100. Nel caso del personale di categoria D titolare di posizione di responsabilità, ad essa è collegata 1/3 dell'incentivo spettante; la restante parte dell'incentivo spettante è correlato alla valutazione dei comportamenti organizzativi dei lavoratori, mediante la compilazione da parte dei Responsabili di struttura di una scheda di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa della struttura.

Si riportano di seguito alcuni dati relativi alla valutazione degli obiettivi individuali 2014, considerato che la procedura di valutazione 2014 non è ancora stata completata. Alla data attuale si è proceduto alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del personale della categoria EP e dei titolari di posizioni organizzative, complessivamente n. 43 unità di personale coinvolte nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali.

I risultati della valutazione hanno registrato alla data del 30/06/2015 che n. 41 unità di personale, pari al 97,67% del totale, hanno raggiunto il 100% degli obiettivi individuali assegnati. Una unità di personale non è risultata valutabile, in quanto assente l'intero anno 2014. Alla data di approvazione della presente relazione una unità di personale non ha prodotto la richiesta rendicontazione e relazione sugli obiettivi raggiunti nel 2014, per cui non se ne è ancora proceduto alla 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 riguarda anche i "*Comportamenti*" dei singoli responsabili degli uffici.

Alla data attuale è da poco terminata la valutazione dei comportamenti, che concorre alla valutazione finale del singolo dipendente ed è stata attivata una procedura di conciliazione, ancora da espletare.

Oltre agli obiettivi individuali, sono stati assegnati obiettivi organizzativi e/o di gruppo a n. 49 strutture.

Il processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e/o di gruppo è stato formalizzato attraverso la creazione di apposite "schede obiettivi" notificate ai Direttori dei Dipartimenti ed ai Responsabili dei Settori e dei Servizi con valore di conferimento dell'obiettivo organizzativo e/o di gruppo. La valutazione è stata effettuata sulla base di quanto stabilito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale citato.

Tutte le strutture e/o i gruppi hanno raggiunto gli obiettivi organizzativi e/o di gruppo assegnati al 100% tranne una, la quale ha raggiunto il 92%.

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

In questo paragrafo vengono esplicitati i principali valori di bilancio ed i risultati in termini di efficienza ed economicità. Il presente paragrafo è redatto sulla base delle informazioni tratte dal conto consuntivo per l'anno 2014.

L'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) all'Università di Urbino per l'anno 2014 è stata pari ad € 45.661.203 (+ € 1.984.445 rispetto al 2013), registrando un aumento del 4,35% rispetto all'anno precedente.



In particolare la parte del Fondo composta dal totale FFO 2014 (base+premia+perquativo) è stata pari ad € 43.548.091 nel 2014 rispetto ad € 42.707.424 del 2013 (+1,97%). A questo importo vanno aggiunti ulteriori € 2.113.112 provenienti da altri interventi previsti da disposizioni legislative (art. 10).

In particolare, la quota base del FFO scende dai € 37.851.135 del 2013 ai € 36.118.549 del 2014, mentre la quota premiale, relativa ai risultati della didattica e della ricerca, pari a € 6.960.065 nel 2014, è in netto aumento rispetto al 2013 (€ 5.310.731).

Il dato relativo alle entrate da contribuzione studentesca per l'anno 2014 è pari a poco meno di 21 milioni di euro, ed evidenzia, al momento, un aumento rispetto all'anno precedente in cui era risultato superiore a 19,5 milioni di euro.

La principale voce di spesa dell'Università rimane quella legata al personale. Nel 2014 il costo per gli assegni fissi al personale di ruolo, comprensivo della quota di contributi a carico dell'ente, è risultato pari a € 47.215.771,51, registrando un calo del 5,75% rispetto all'anno precedente, quando ammontava a € 50.099.988,02, e del 14,67% rispetto al 2012 (€ 42.749.270). In particolare, la maggiore riduzione si è registrata nella spesa per il personale docente, a causa della forte contrazione nell'organico evidenziata nei paragrafi precedenti. La spesa per i docenti a tempo indeterminato nell'anno 2014 è stata infatti pari a € 26.885.546,50, con un calo del 4,5% rispetto all'anno precedente.

Nello stesso periodo, pur se in misura inferiore a quella registrata per il personale docente, anche la spesa per il personale tecnico-amministrativo evidenzia un calo rispetto agli anni precedenti. Nel 2014 essa è risultata pari a € 13.833.861,40, in calo del 6,43% rispetto all'anno precedente.

Per le informazioni relative alle entrate e uscite di bilancio si rimanda alla Nota integrativa al Bilancio ed alla relazione del Rettore.

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 e aggiornati dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle finanze, sentita la Conferenza dei Rettori delle università italiane (CRUI), garantendo, inoltre, al fine del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, la predisposizione di un bilancio preventivo e di un rendiconto in contabilità finanziaria, in conformità alla disciplina adottata ai sensi dell'articolo 2, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196.

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

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

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

Il supporto alla diverse fasi del ciclo di gestione della *performance* viene assicurato dall'Ufficio Controllo di gestione dell'Ateneo, a cui è stata assegnata, a decorrere da settembre 2012, un'unità di personale che, oltre alle attività legate alla gestione della *performance*, cura anche gli adempimenti in tema di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità e degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni.

Non è stata formalmente creata presso l'OIV la struttura tecnica permanente con il compito di supporto ai processi di misurazione della *performance* di cui all'art. 14, comma 9, del suddetto decreto. Il Nucleo di Valutazione /OIV si avvale di un ufficio di supporto nel quale operano due unità di personale, una delle quali è stata in congedo per l'intero anno 2014.



## 5 Pari opportunità e bilancio di genere

L'Ateneo 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 ed 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 ed alle condizioni di salute, all'età, all'orientamento sessuale, allo stato civile. 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). Adotta i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

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

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

Il CUG, insediatosi formalmente in data 20 febbraio 2013, si è dotato di un proprio Regolamento di funzionamento, emanato con D.R. n. 197/2013 del 15 aprile 2013, nel quale, in particolare nell'art. 9, concernente i compiti del CUG, è previsto che l'organo predispone piani di azioni positive dirette a prevenire le discriminazioni e a promuovere condizioni per l'effettiva parità di genere e verifica gli esiti delle azioni positive, progetti e buone pratiche in materia di pari opportunità, delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio dei/lle lavoratori/trici, delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione, negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Nell'Ateneo di Urbino, non essendo operativo il Comitato Paritetico sul Fenomeno del *mobbing*, il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo ha ereditato e coltivato i progetti del solo Comitato per le Pari Opportunità, il quale, a partire dal giugno 2010, si è fatto promotore del coordinamento dei CPO degli Atenei della Regione Marche (Ancona, Camerino, Macerata e Urbino) finalizzato allo sviluppo di un coerente sistema marchigiano per la promozione della cultura di genere all'interno dei singoli Atenei e sul territorio.

Nell'anno 2014, il CUG in collaborazione con la Delegata rettoriale per le Pari Opportunità, ha operato all'interno dell'Ateneo attraverso la promozione e la realizzazione di iniziative, ricerche ed incontri finalizzati alla comunicazione e alla diffusione dei temi connessi con la cultura delle pari opportunità e del benessere organizzativo. Tra le sue attività, ha proposto ed organizzato eventi seminari rivolti alla cittadinanza per sensibilizzare e divulgare i lavori di ricerca delle assegniste e ricercatrici precarie dell'Ateneo.

Grazie all'impulso propulsivo del CPO prima, e del CUG poi, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, consapevole del fatto che la promozione del principio di pari opportunità è uno dei principi basilari



per la costruzione di un sano ambiente di lavoro, si è dotata del Piano triennale delle Azioni Positive (PAP), al fine di superare discriminazioni dirette ed indirette nell'ambiente di lavoro e di raggiungere una organizzazione del lavoro maggiormente egualitaria, costruita sul riconoscimento delle differenze, che risponda e valorizzi le esigenze degli individui e dei gruppi.

Con il piano di azioni positive per il secondo triennio l'Ateneo ripropone, tra gli altri, un progetto teso alla conciliazione tra vita privata e vita lavorativa denominato "Giovanissimi Uniurb", consistente in un servizio di *Baby Parking* nei periodi di chiusura dei servizi scolastici (mesi di agosto e settembre 2013) riservato a tutti/e i/le dipendenti con figli/e di età dai 4-12 anni.

Nella tabella che segue si riporta il numero di personale a tempo indeterminato disabile in servizio al 31/12/2014:

Personale tecnico amministrativo con disabilità			
	Donne	Uomini	Totale
Personale disabile in forza (L. 68/99)	5	15	20
Personale appartenente a categorie protette in forza (art 18 L. 68/99)	0	1	1
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Nelle tabelle che seguono vengono presentate informazioni suppletive relative all'anno 2014 sulle risorse umane in servizio presso l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e sull'organizzazione del lavoro per promuovere il benessere personale.

## FORMAZIONE

Informazioni suppletive - Formazione personale tecnico amministrativo	N. persone		Ore annue per persona	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti II fascia con incarichi di prima fascia	0	0	0	0
Dirigenti seconda fascia	0	0	0	0
Cat. EP e D titolare di incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente CCNL	24	17	43,26	41,13
Cat. B, C e D ai sensi dell'art. 91, comma 1, del vigente CCNL	152	90	18,31	17,43
Altri dipendenti				
<b>Totale</b>	<b>176</b>	<b>107</b>	<b>61,57</b>	<b>58,56</b>

### Formazione pari opportunità

Per diffondere la conoscenza delle problematiche e sensibilizzare al tema delle Pari Opportunità permettendone la realizzazione, nel corso dell'anno 2014 è stato organizzato un incontro formativo destinato a tutto il personale dell'Ateneo e ai componenti il Comitato Unico di Garanzia, per un totale di 3 ore, su "Gender mainstreaming e gender budgeting: come integrare il genere nei bilanci pubblici".

Informazioni suppletive – Formazione pari opportunità	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	0	0	0
Direttori di Dipartimento	0	0	0
Dipendenti	28	21	49
Componenti CUG	6	1	7
<b>Totale</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>56</b>



### TEMPO PIENO/PART TIME

In relazione all'organizzazione del personale, si illustra la fruizione al 31 dicembre 2014 del *part-time* da parte del personale docente e tecnico-amministrativo:

<b>Personale docente e tecnico-amministrativo</b>			
	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>	<b>Totale</b>
Personale con <i>part-time</i> inferiore o uguale al 50% a tempo indeterminato	3	3	6
Personale con <i>part-time</i> superiore al 50% a tempo indeterminato	21	15	36
Personale con <i>part-time</i> inferiore o uguale al 50% con contratto a termine	0	0	0
Personale con <i>part-time</i> superiore al 50% con contratto a termine	3	1	4
<b>Totale personale</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>46</b>

Di seguito si forniscono alcuni dati relativamente alla fruizione dei congedi parentali, divisi per congedi parentali obbligatori e facoltativi:

### CONGEDI PARENTALI OBBLIGATORI

<b>Personale tecnico amministrativo e Collaboratori esperti linguistici</b>		
	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>
N. persone	2	0
Durata media in giorni per persona	4,5	0

<b>Personale docente, assegni e contratti ricerca</b>		
	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>
N. persone	5	0
Durata media in giorni per persona	179	0

### CONGEDI PARENTALI FACOLTATIVI

<b>Personale tecnico amministrativo e Collaboratori esperti linguistici</b>		
	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>
N. persone	10	3
Durata media in giorni per persona	22,5	27

<b>Personale docente, assegni e contratti ricerca</b>		
	<b>Donne</b>	<b>Uomini</b>
N. persone	1	0
Durata media in giorni per persona	92	0

I dati – in formato aggregato – sono stati forniti dall'Area del Personale – Ufficio Programmazione e Sviluppo dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo per la Rilevazione del Dipartimento per le Pari Opportunità per l'anno 2014, relativa all'attuazione della "Direttiva sulle Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle pubbliche amministrazioni del 23 maggio 2007".



## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA *PERFORMANCE*

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La Relazione sulla *performance* è stata realizzata dall'Ufficio Controllo di gestione, Ufficio di staff della Direzione generale.

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

- 1) Redazione da parte dei titolari di posizioni organizzative di una relazione contenente i singoli obiettivi assegnati, il valore consuntivo degli indicatori e una descrizione dei risultati raggiunti;
- 2) Verifica del valore consuntivo degli indicatori, ove riportati nelle schede;
- 3) Analisi e redazione del documento a cura della Direzione Generale
- 4) Approvazione da parte del CdA
- 5) Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione
- 6) Trasmissione all'ANVUR ed al MEF;

e si è sviluppato come segue:

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Maggio 2015	Giugno 2015	Luglio 2015	DOPO VALIDAZIONE
Raccolta dati ed informazioni	Direzione generale – Ufficio Controllo di gestione – Area Affari generali - Area del Personale – Area Finanza, Contabilità – Area Processi formativi – Direttori Dipartimenti - Titolari di posizioni organizzative				
Analisi e redazione documento	Direzione generale – Ufficio Controllo di gestione con contributi dell'Ufficio Programmazione e Sviluppo				
Approvazione da parte degli organi di governo	Direzione generale – Ufficio Controllo di gestione				
Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	Direzione generale – Ufficio Controllo di gestione				
Trasmissione all'ANVUR ed al MEF	Direzione generale – Ufficio Controllo di gestione				

### 6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della *performance*

Le criticità relative al Ciclo della *performance* 2014 possono essere identificate nei seguenti elementi:

- Necessità di un maggiore coordinamento del Ciclo della *performance* con il bilancio triennale e con il sistema di programmazione strategica;
- Necessità di un maggiore adattamento dell'infrastruttura di supporto (Sistema informativo U-GOV Risorse umane);
- Necessità di una maggiore integrazione tra i documenti programmatici previsti dal d.lgs. n. 150/2009, da attuarsi anche alla luce delle novità legislative intervenute con la legge n. 190/2012 e con il d.lgs. n. 33/2013.

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

In particolare è auspicabile l'adozione dei seguenti interventi:

- Formazione *ad hoc* ai titolari di posizioni organizzative;
- Definizione indicatori di *performance* organizzativa;



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

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

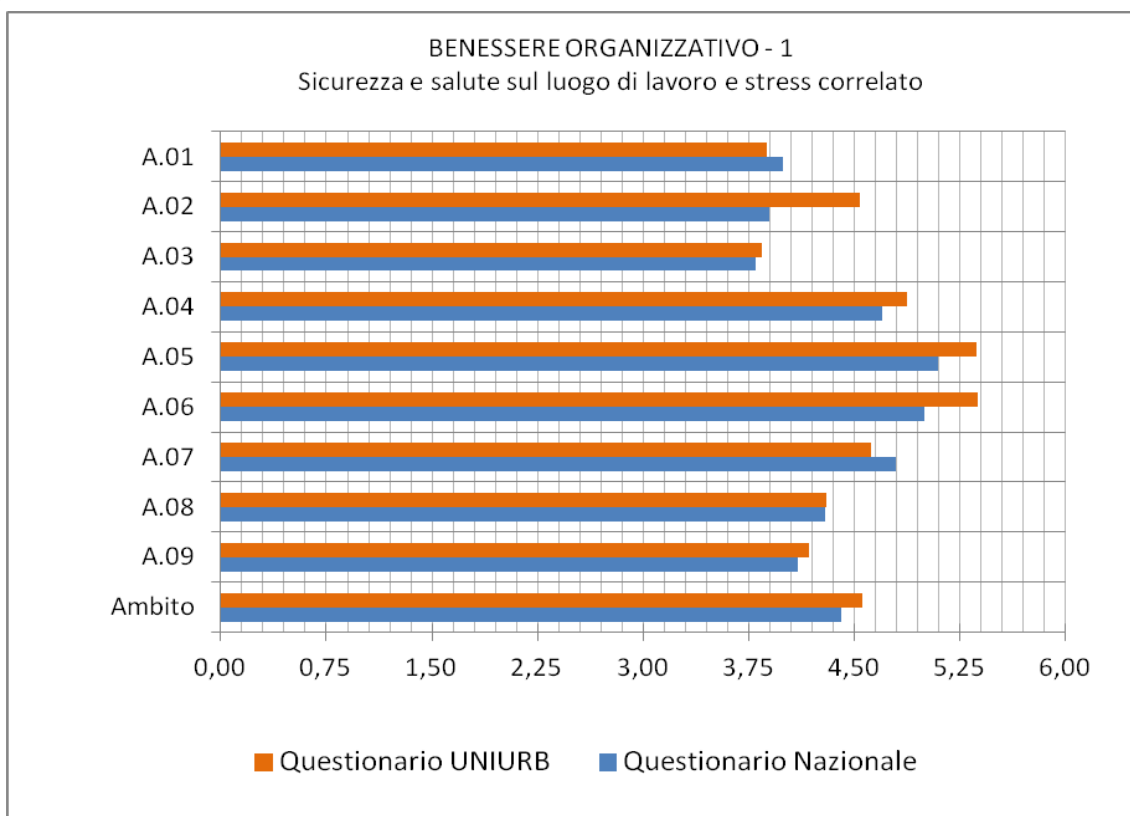


1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

## APPENDICE

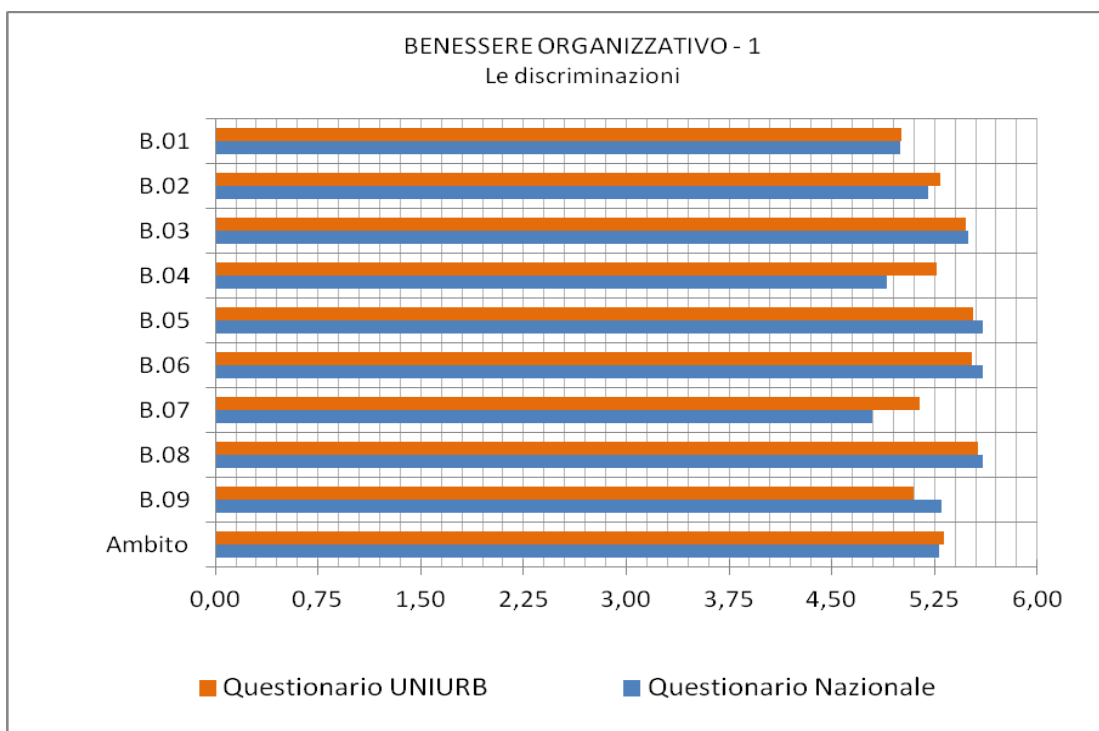
### SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI DELL'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO REALIZZATA AI SENSI DELL'ART. 14, COMMA 5, DEL D.LGS. N.150/2009 PER L'ANNO 2014





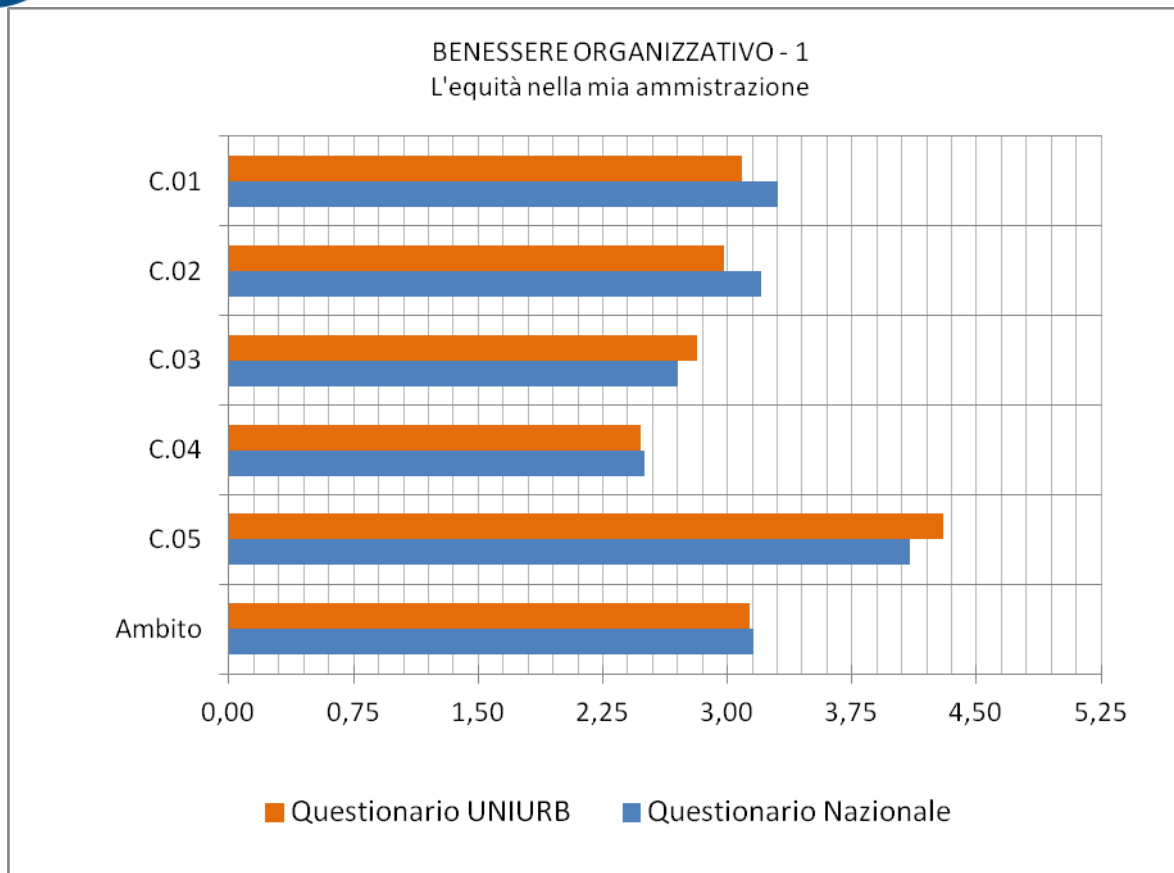
Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress correlato			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>4,41</b>	<b>4,56</b>	
A.01	4,00	3,88	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)
A.02	3,90	4,55	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione
A.03	3,80	3,85	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
<b>A.04</b>	4,70	4,87	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
<b>A.05</b>	5,10	5,38	Sono soggetto/a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro
A.06	5,00	5,39	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare
A.07	4,80	4,62	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause
A.08	4,30	4,30	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili
<b>A.09</b>	4,10	4,18	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie )

Il codice **rosso** evidenzia gli item a polarità negativa.

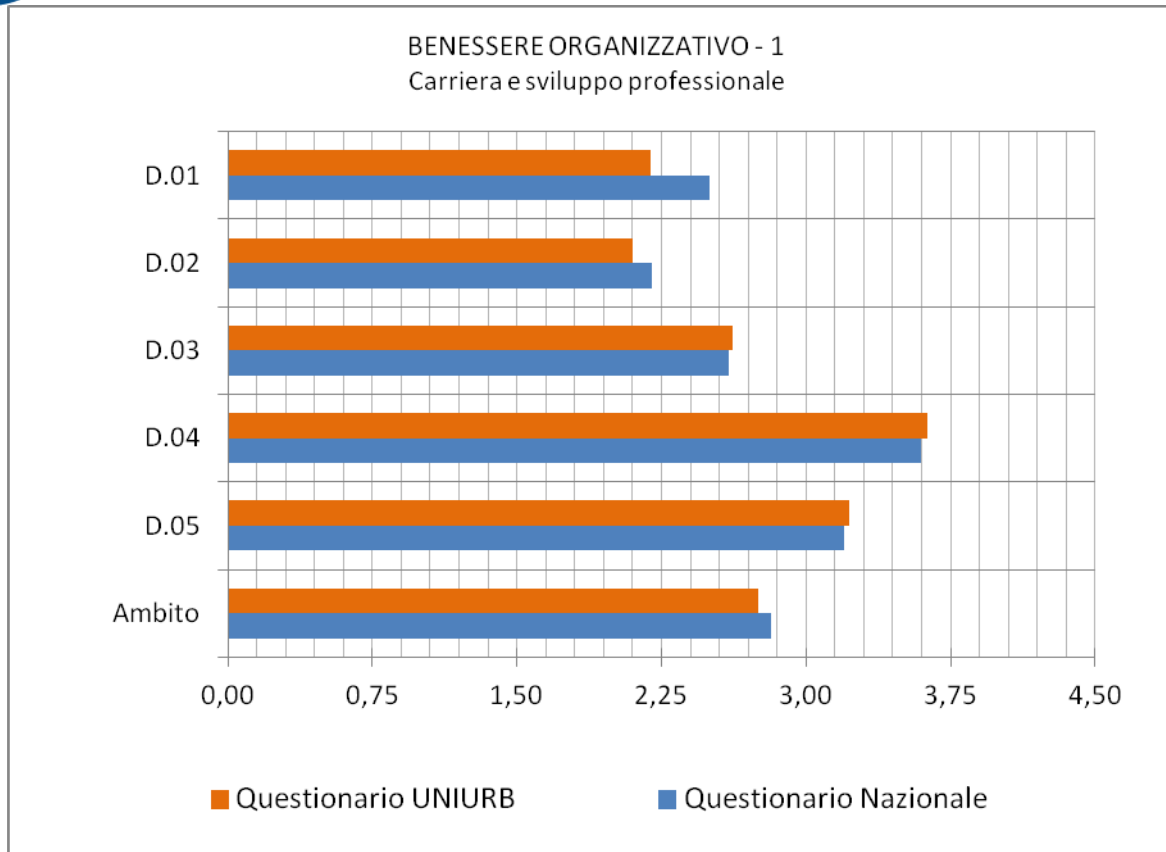


Le discriminazioni			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>5,28</b>	<b>5,32</b>	
B.01	5,00	5,01	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale
B.02	5,20	5,30	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico
B.03	5,50	5,48	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione
<b>B.04</b>	4,90	5,26	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.05	5,60	5,53	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza
B.06	5,60	5,53	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua
<b>B.07</b>	4,80	5,15	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro
B.08	5,60	5,56	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale
B.09	5,30	5,10	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)

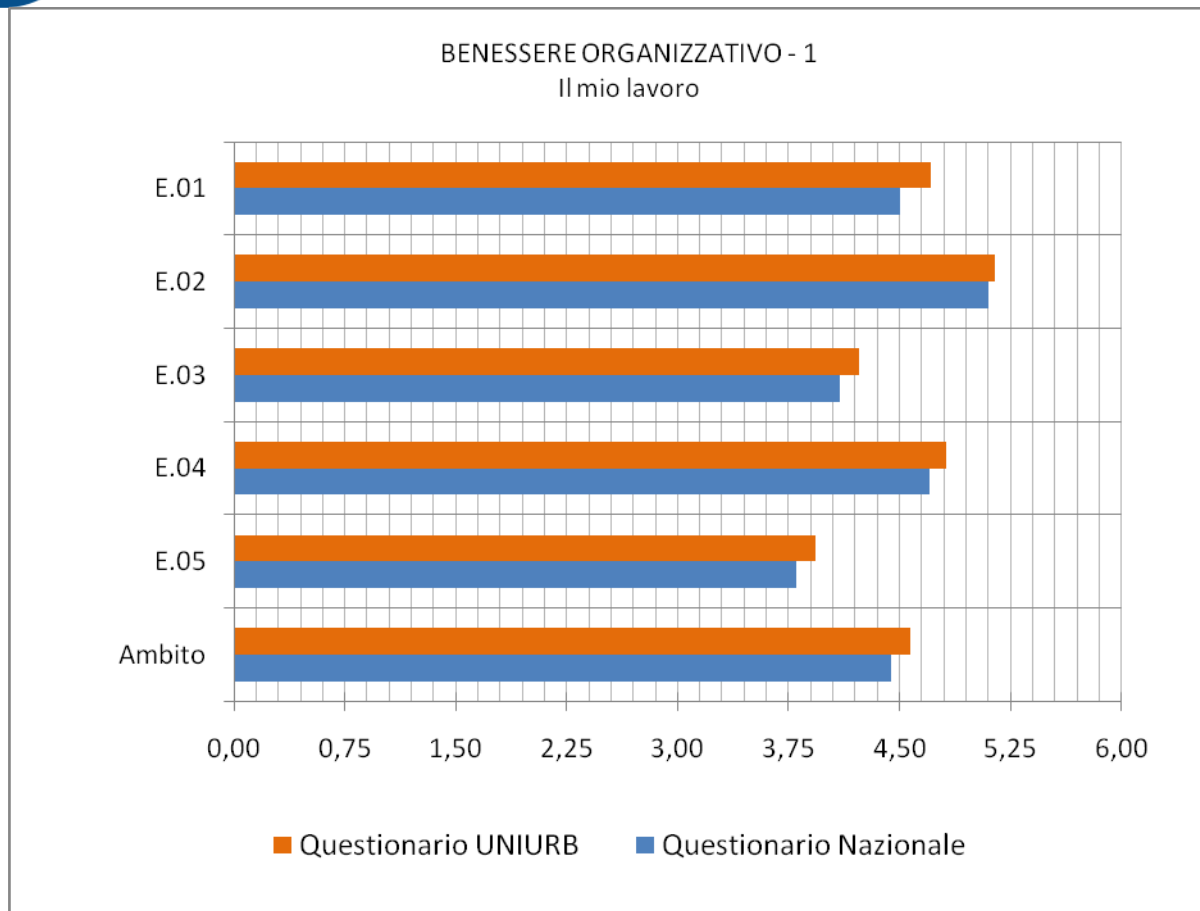
Il codice **rosso** evidenzia gli item a polarità negativa.



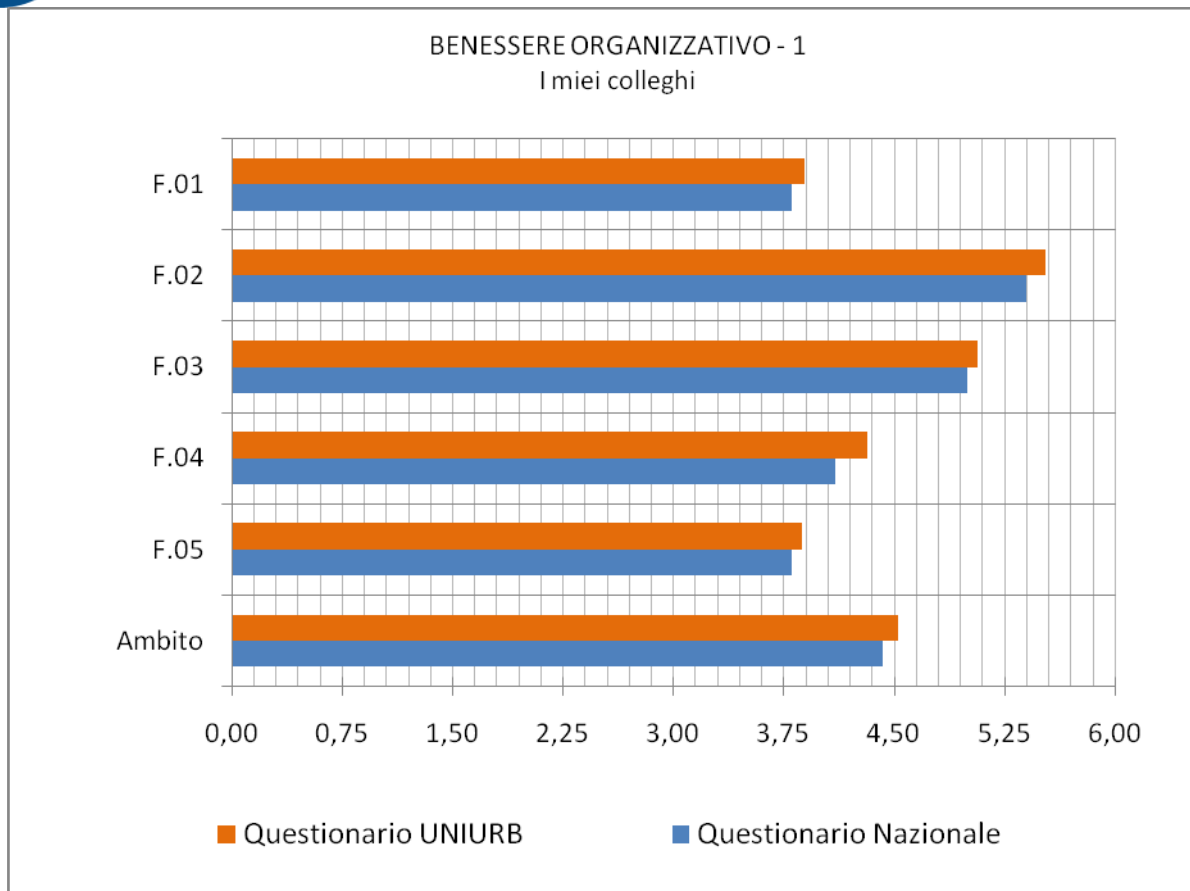
L'equità nella mia amministrazione			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	3,16	3,13	
C.01	3,30	3,09	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro
C.02	3,20	2,98	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità
C.03	2,70	2,82	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione
C.04	2,50	2,48	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto
C.05	4,10	4,30	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale



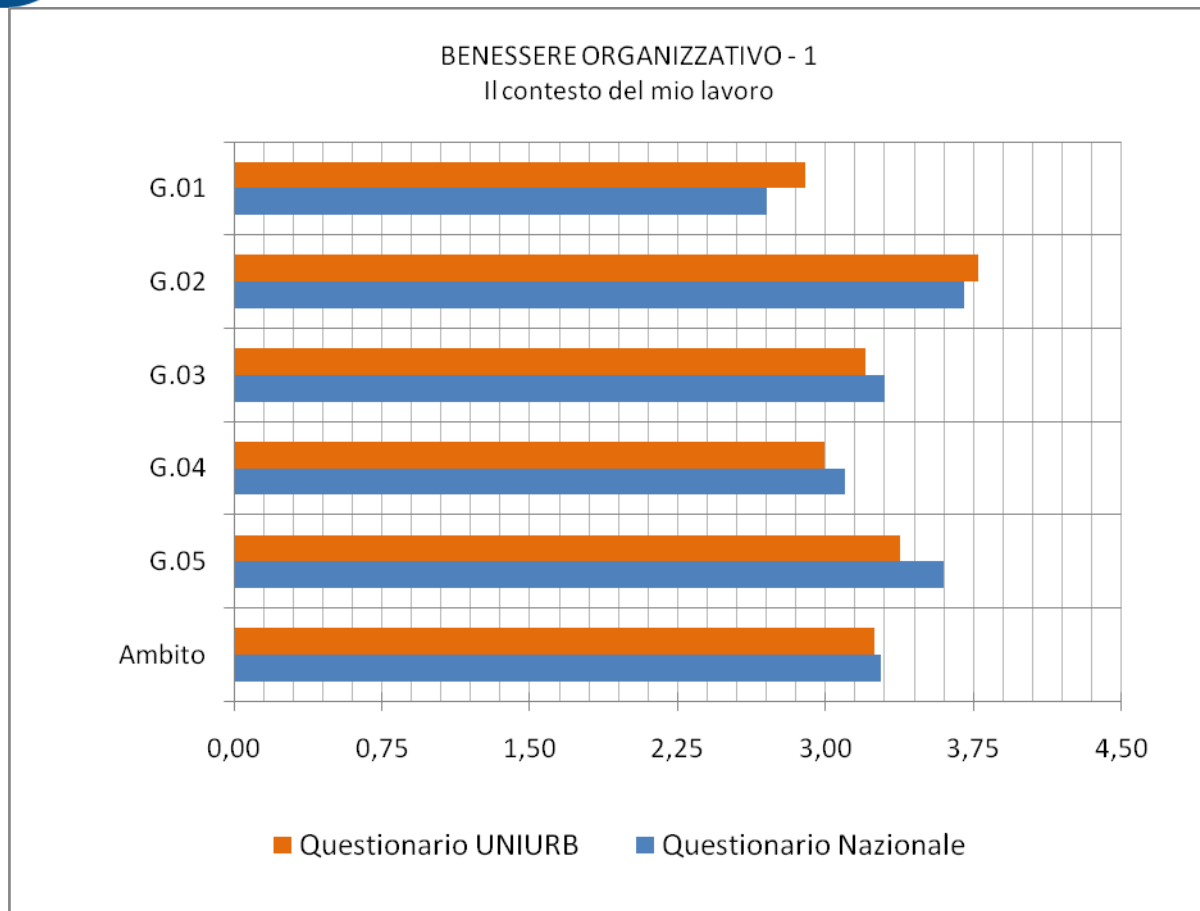
<b>Carriera e sviluppo professionale</b>			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>2,82</b>	<b>2,75</b>	
D.01	2,50	2,19	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro
D.02	2,20	2,10	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito
D.03	2,60	2,62	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli
D.04	3,60	3,63	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale
D.05	3,20	3,22	Sono soddisfatto/a del mio percorso professionale all'interno dell'ente



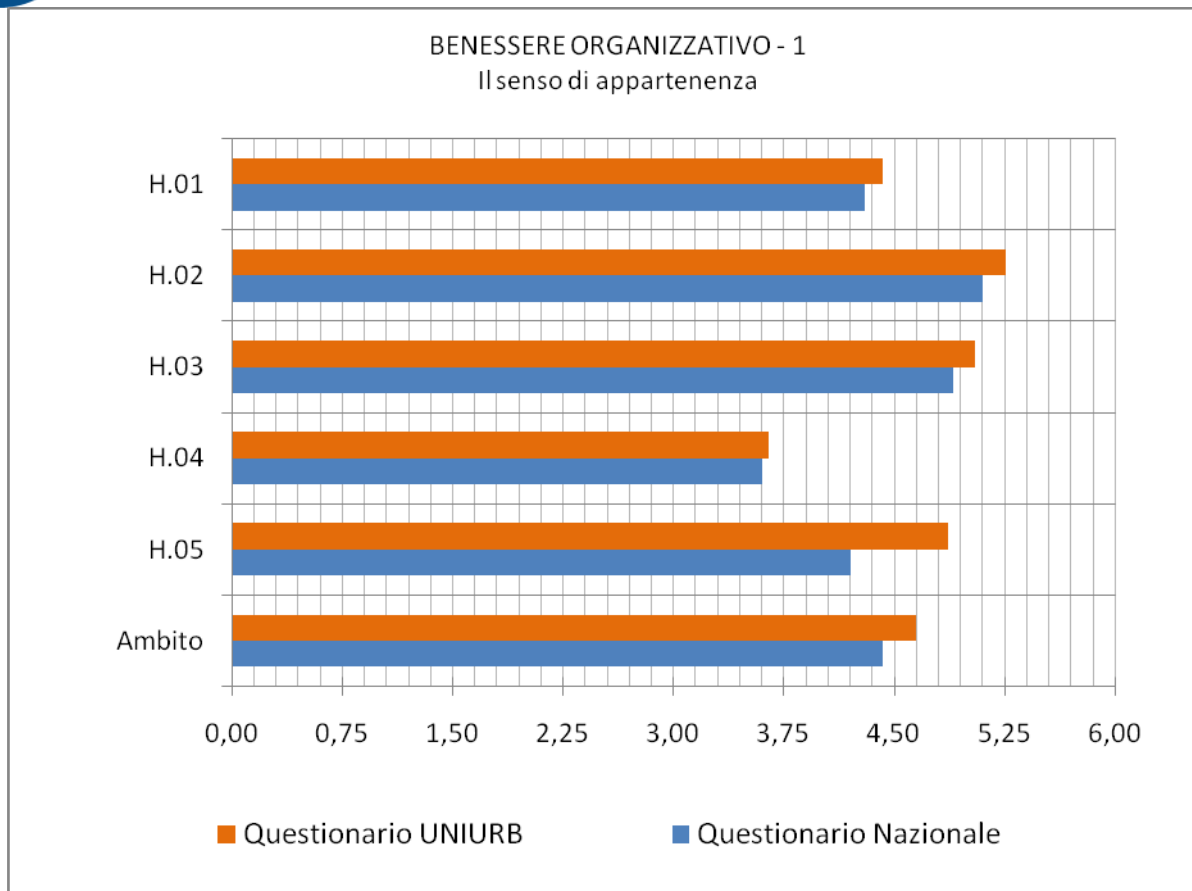
Il mio lavoro			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>4,44</b>	<b>4,57</b>	
E.01	4,50	4,72	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro
E.02	5,10	5,15	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro
E.03	4,10	4,23	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro
E.04	4,70	4,82	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro
E.05	3,80	3,93	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale



I miei colleghi			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	4,42	4,53	
F.01	3,80	3,89	Mi sento parte di una squadra
F.02	5,40	5,53	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti
F.03	5,00	5,06	Sono stimato/a e trattato/a con rispetto dai colleghi
F.04	4,10	4,32	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti
F.05	3,80	3,87	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare



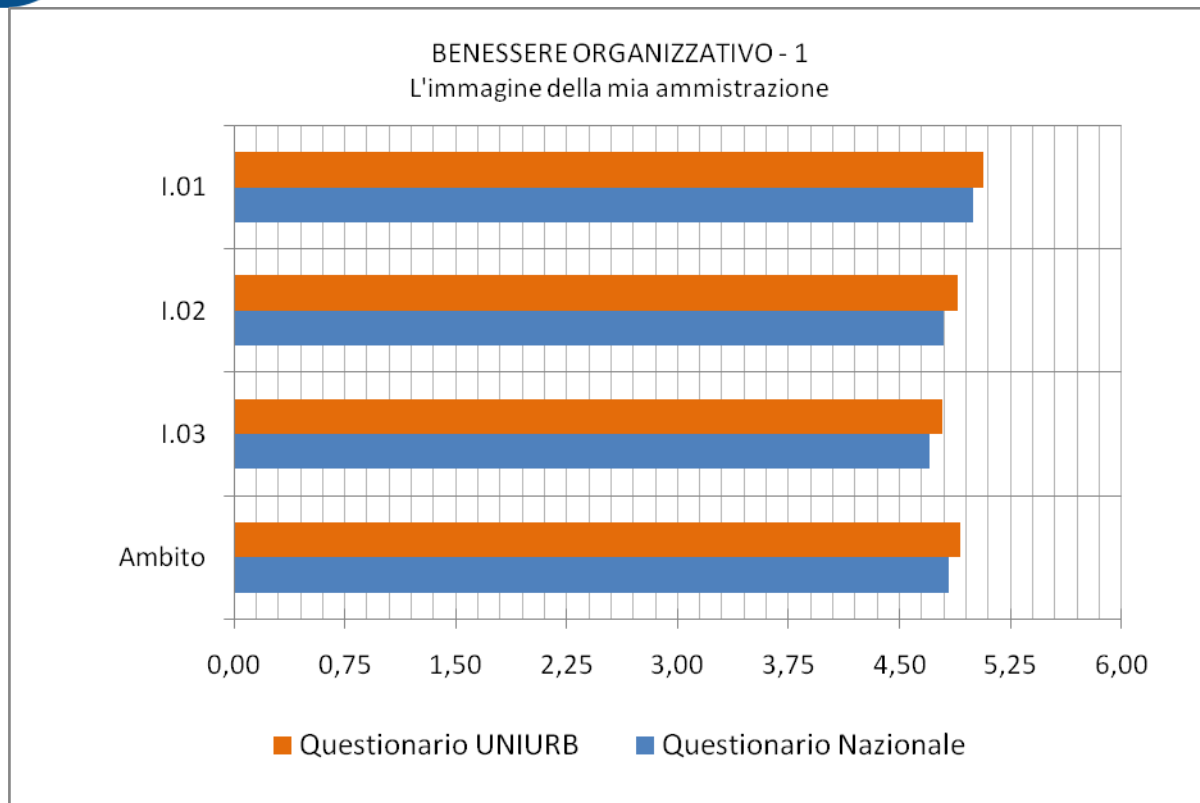
Il contesto del mio lavoro			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>3,28</b>	<b>3,25</b>	
G.01	2,70	2,90	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione
G.02	3,70	3,78	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro
G.03	3,30	3,20	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti
G.04	3,10	2,99	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata
G.05	3,60	3,38	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita



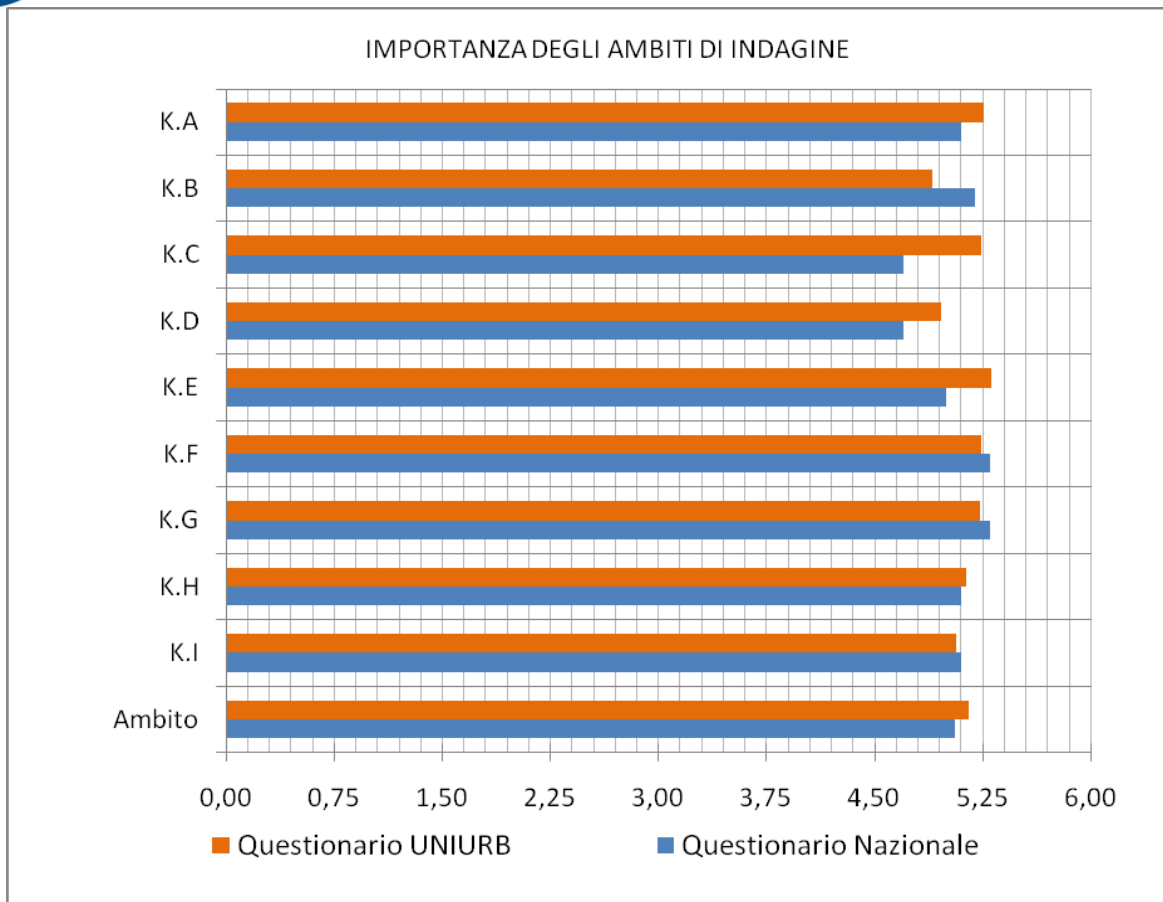
Il senso di appartenenza			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>4,42</b>	<b>4,65</b>	
H.01	4,30	4,42	Sono orgoglioso/a quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente
H.02	5,10	5,25	Sono orgoglioso/a quando il mio ente raggiunge un buon risultato
H.03	4,90	5,05	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente
H.04	3,60	3,64	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali
<b>H.05</b>	4,20	4,86	Se potessi, comunque cambierei ente

Il codice **rosso** evidenzia gli item a polarità negativa.

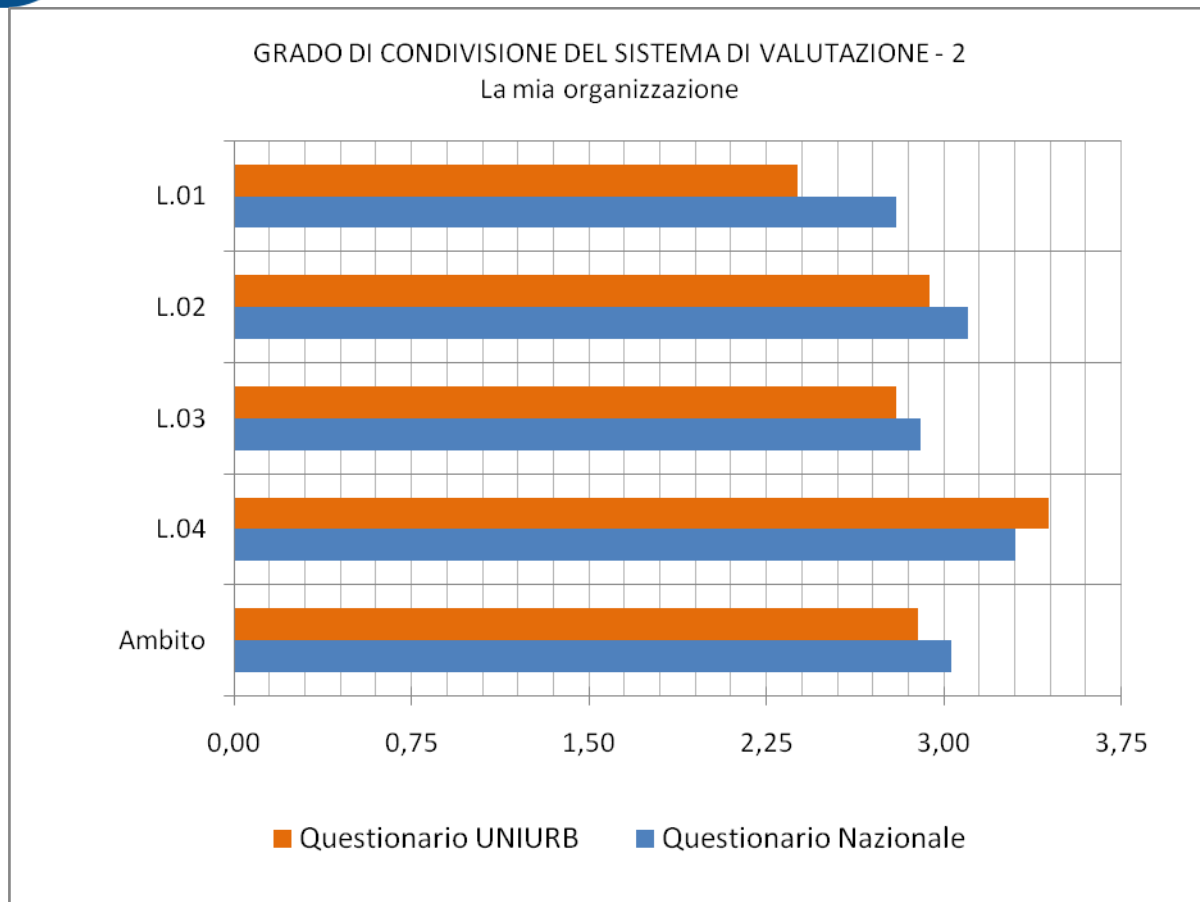




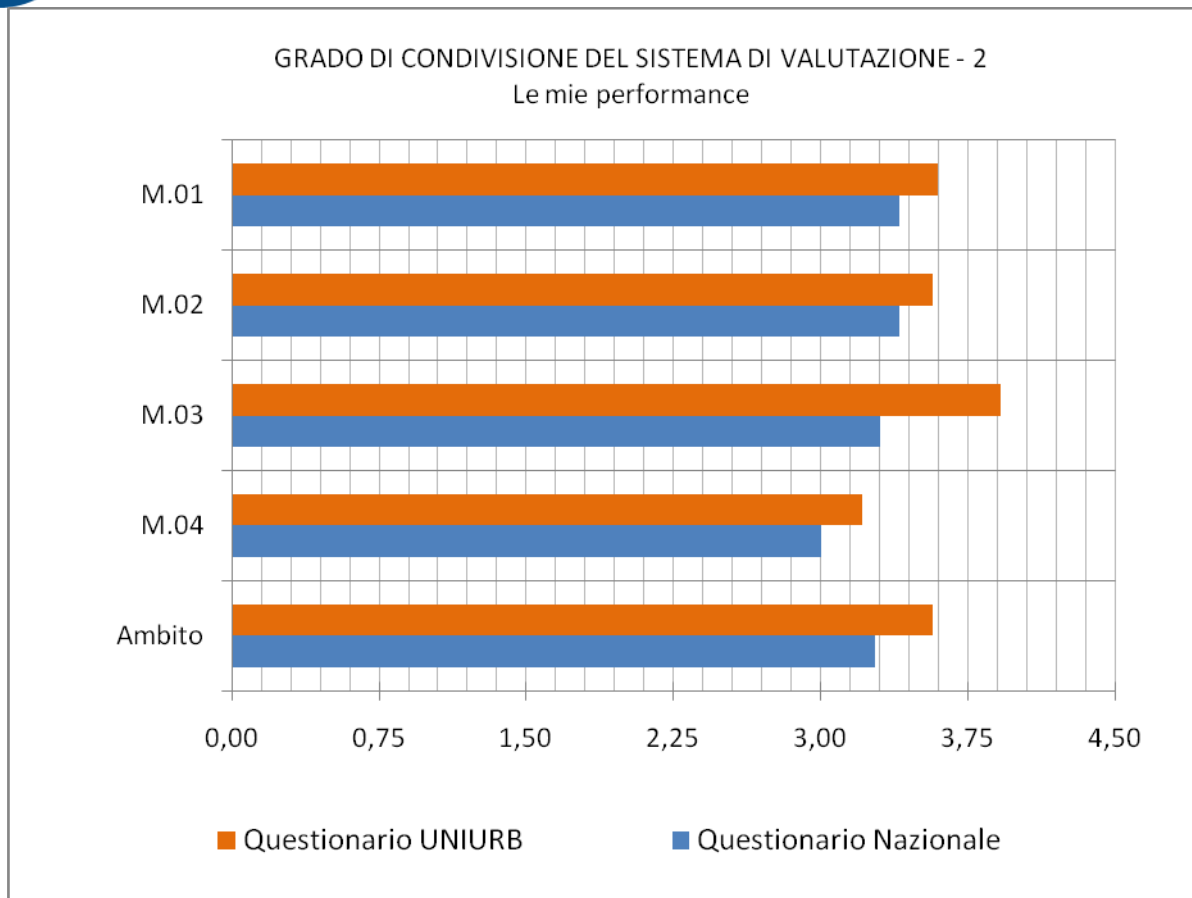
L'immagine della mia amministrazione			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	4,83	4,91	
I.01	5,00	5,06	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività
I.02	4,80	4,89	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività
I.03	4,70	4,79	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività



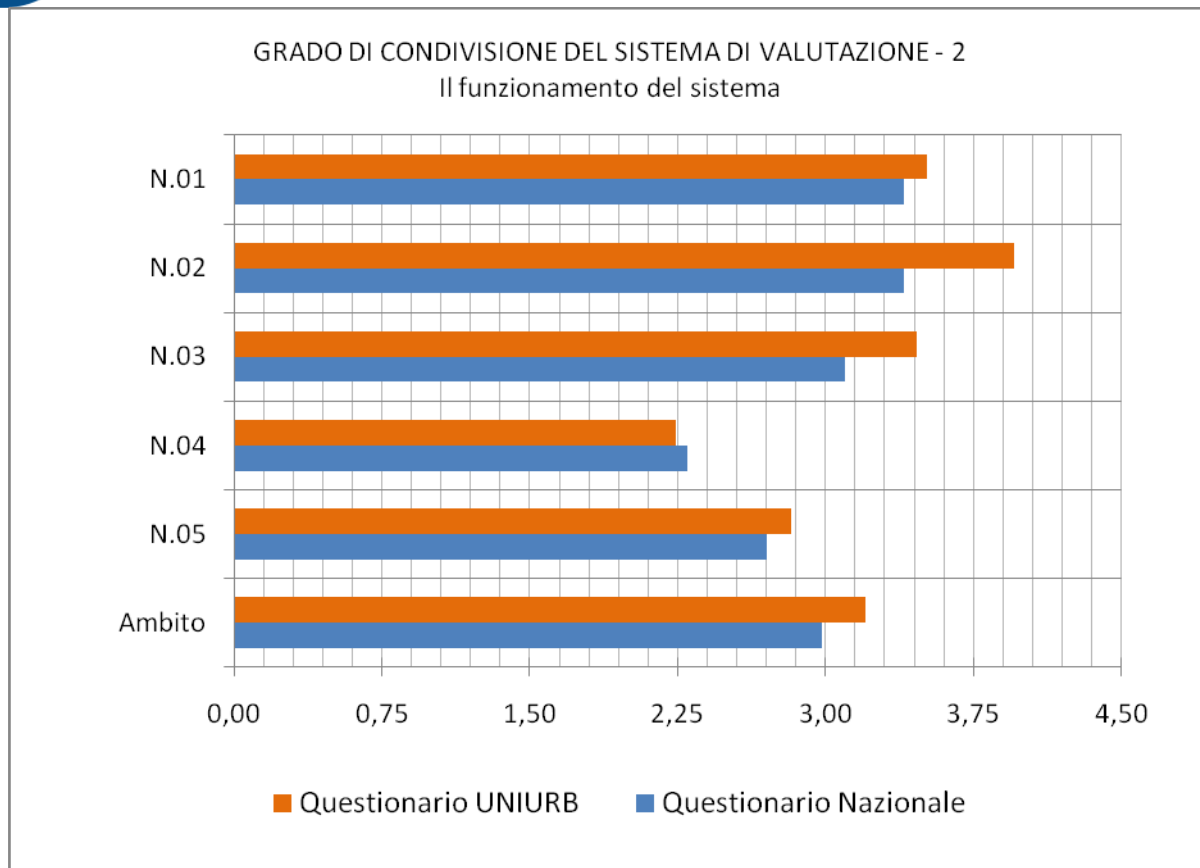
IMPORTANZA DEGLI AMBITI DI INDAGINE			
Ambito	Nazio.	UNIURB	Item
	<b>5,06</b>	<b>5,15</b>	
K.A	5,10	5,26	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato
K.B	5,20	4,90	Le discriminazioni
K.C	4,70	5,24	L'equità nella mia amministrazione
K.D	4,70	4,96	La carriera e lo sviluppo professionale
K.E	5,00	5,31	Il mio lavoro
K.F	5,30	5,24	I miei colleghi
K.G	5,30	5,23	Il contesto del mio lavoro
K.H	5,10	5,14	Il senso di appartenenza
K.I	5,10	5,07	L'immagine della mia amministrazione



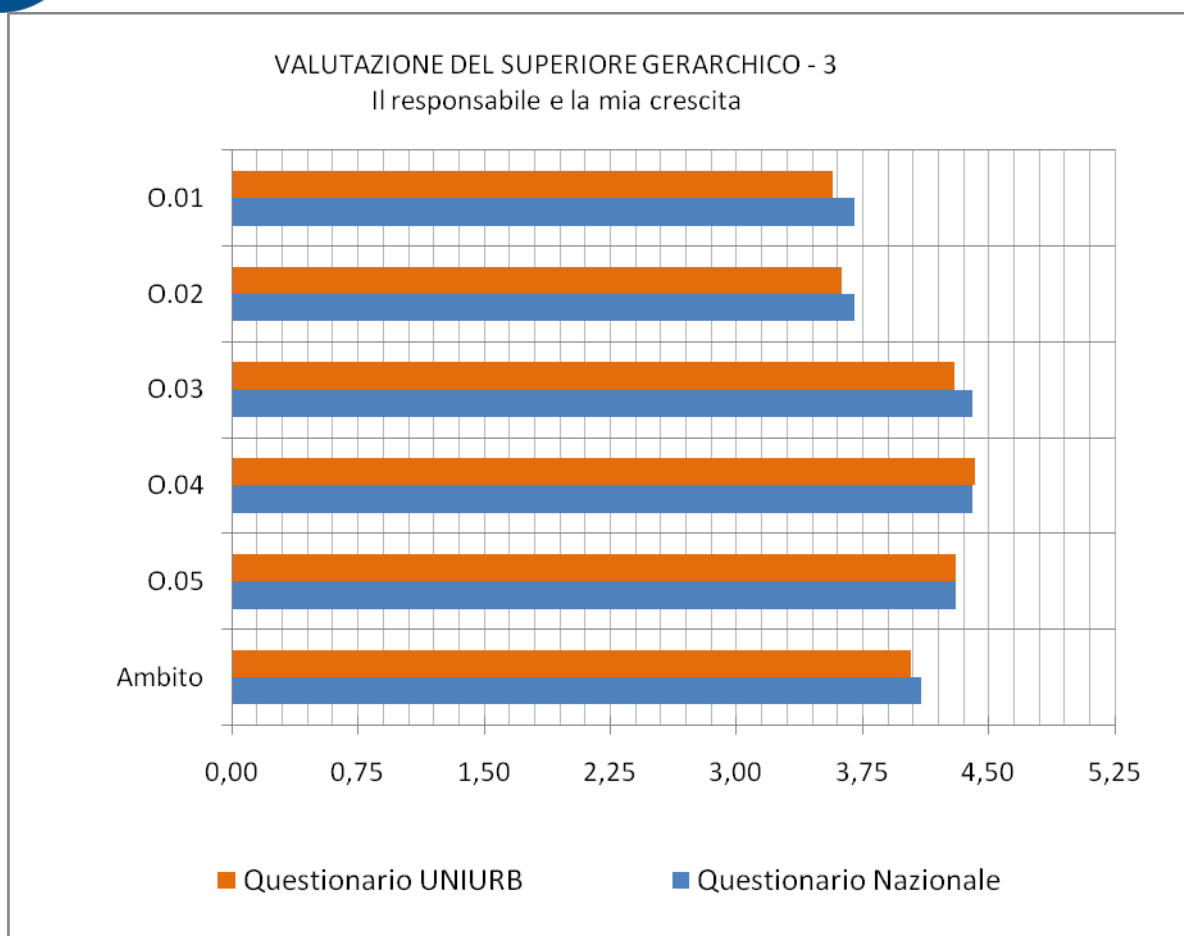
La mia organizzazione			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>3,03</b>	<b>2,89</b>	
L.01	2,80	2,38	E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione
L.02	3,10	2,94	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione
L.03	2,90	2,80	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione
L.04	3,30	3,44	Conosco le strategie della mia amministrazione



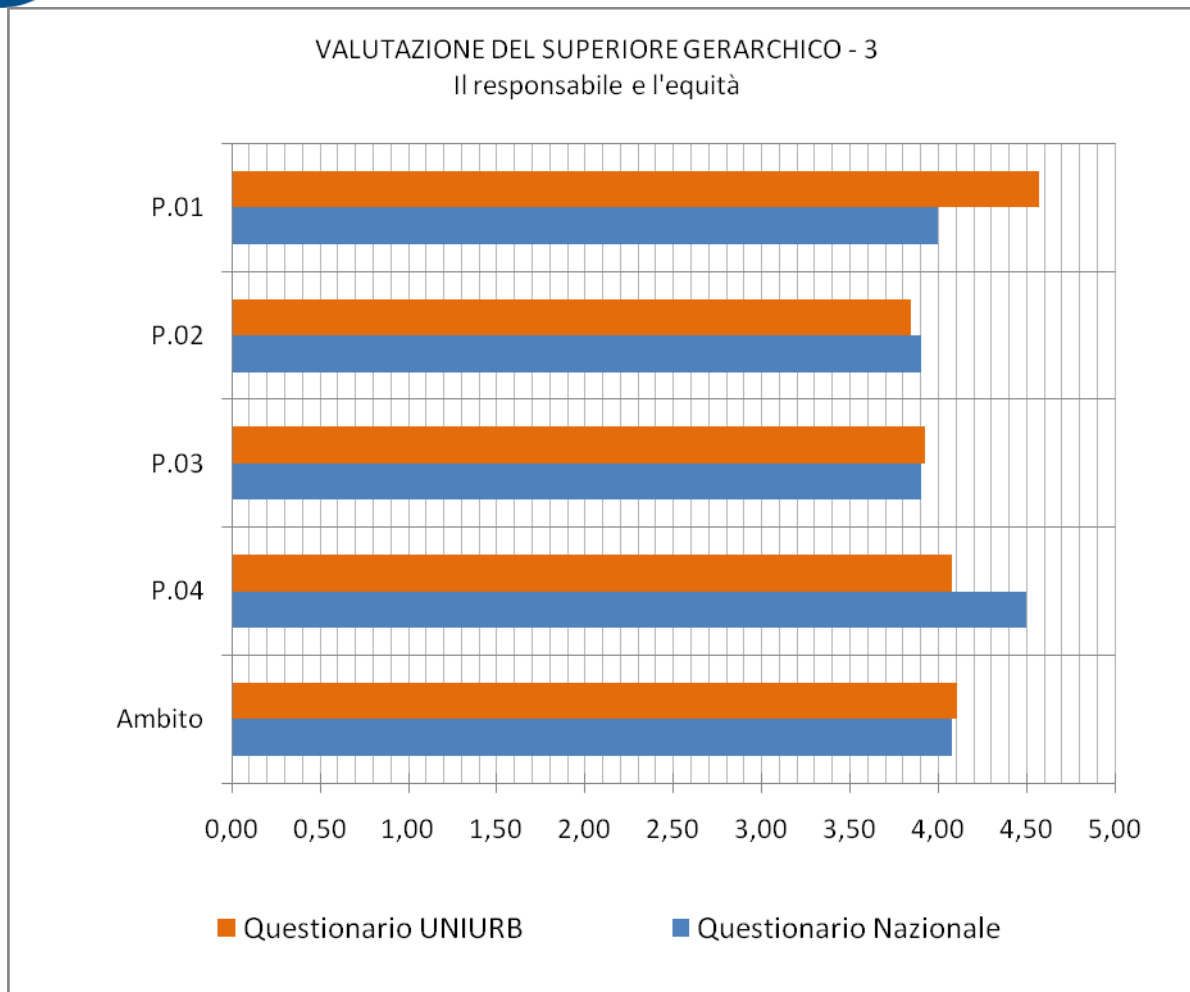
Le mie performance			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>3,28</b>	<b>3,57</b>	
M.01	3,40	3,59	Sono correttamente informato/a su come migliorare i miei risultati
M.02	3,40	3,57	Sono correttamente informato/a sulla valutazione del mio lavoro
M.03	3,30	3,92	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro
M.04	3,00	3,21	Ritengo di essere valutato/a sulla base di elementi importanti del mio lavoro



Il funzionamento del sistema			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>2,98</b>	<b>3,20</b>	
N.01	3,40	3,51	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale
N.02	3,40	3,96	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano
N.03	3,10	3,46	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance
N.04	2,30	2,24	Sono adeguatamente tutelato/a se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance
N.05	2,70	2,83	Sono sufficientemente coinvolto/a nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro



Il responsabile e la mia crescita			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>4,10</b>	<b>4,04</b>	
O.01	3,70	3,57	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte
O.02	3,70	3,62	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
O.03	4,40	4,30	E' sensibile ai miei bisogni personali
O.04	4,40	4,42	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
O.05	4,30	4,30	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi



Il responsabile e l'equità			
	Nazio.	UNIURB	Item
Ambito	<b>4,08</b>	<b>4,10</b>	
P.01	4,00	4,57	Stimo il/la mio/a responsabile e lo/la considero una persona competente e di valore
P.02	3,90	3,85	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
P.03	3,90	3,92	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro
P.04	4,50	4,08	Agisce con equità, in base alla mia percezione

ALLEGATO

Relazioni consuntive sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi e/o di gruppo ed individuali

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

Nota: Le relazioni consuntive dei titolari di posizioni organizzative sono state omesse a causa della mole eccessiva dei documenti.  
I documenti cartacei sono depositati presso la Direzione generale.

