



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

Relazione sulla performance 2015

“Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Amministrazioni pubbliche [...] redigono annualmente: [...] «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato” (art. 10, d.lgs. n. 150/2009)



INDICE

1. Presentazione	pag. 1
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri <i>stakeholder</i> esterni	pag. 2
2.1 Il contesto esterno di riferimento	pag. 3
2.2 L'Amministrazione	pag. 4
2.3 I risultati raggiunti	pag. 8
2.4 Le criticità e le opportunità	pag. 16
3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	pag. 19
3.1 L'albero della <i>performance</i>	pag. 19
3.2 Obiettivi strategici	pag. 27
3.3 Obiettivi e piani operativi	pag. 61
3.4 Obiettivi organizzativi	pag. 62
3.5 Obiettivi individuali	pag. 65
4. Risorse, efficienza ed economicità	pag. 66
5. Pari opportunità e bilancio di genere	pag. 69
6. Il processo di redazione della relazione sulla <i>performance</i>	pag. 72
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag. 72
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della <i>performance</i>	pag. 73

ALLEGATI

- Relazioni consuntive dei titolari di incarichi di responsabilità sugli obiettivi individuali raggiunti, con le relative valutazioni



1. Presentazione

L'8 luglio 2015, a seguito dell'approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 168/2015 del 26 giugno 2015, è stato adottato con D.R. n. 309/2015 il Piano della *performance* 2015-2017, 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.

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.

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.

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 2015 nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* e fornisce ai portatori d'interesse un accesso trasparente alle attività dell'Ateneo.

In particolare, la Relazione sulla *performance* è predisposta con una duplice finalità:

- I. dare evidenza a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare;
- II. illustrare ai cittadini e a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, a conclusione del ciclo di gestione della *performance*.

Con delibera n. 5 del 7 marzo 2012, la CiVIT aveva fornito specifiche linee guida per la redazione della "Relazione sulla *Performance*", alle quali il presente documento si attiene, ispirandosi ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

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.

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Nell'impianto normativo originario, il d.lgs. n. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della *performance* degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo ed affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CiVIT ora ANAC), alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. n. 98/2013 le competenze sono state attribuite all'ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività



amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo all'ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della *performance* e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle *performance* (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico".

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della *performance*, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività *core* dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della *performance* alla sfera docente, ma contestualizzare la *performance* organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della *performance* dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Quanto detto trova corrispondenza all'interno delle 'Linee Guida per la gestione integrata della *Performance* delle Università statali italiane' elaborate e pubblicate dall'ANVUR. Con la pubblicazione del documento, cui ha fatto seguito un *workshop* di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca", svoltosi il 26 giugno 2015 a Roma, l'ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della *performance* ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

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

A garanzia della trasparenza, la Relazione sulla *performance* 2015 sarà pubblicata sul sito istituzionale www.uniurb.it nella sezione "Amministrazione trasparente".

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

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

L'Ateneo di Urbino è attento alla comunicazione e in questo ambito ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di *stakeholders*. In particolare, è stata recentemente avviata un'iniziativa di particolare rilievo in tema di rendicontazione sociale che porterà tra breve alla pubblicazione del Bilancio sociale relativo all'anno 2015. Nel frattempo, nella stesura della presente relazione, l'Ateneo ritiene importante inserire alcune informazioni o aggiornamenti dei quadri informativi previsti in fase di rendicontazione sociale.

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



2.1 Il contesto esterno di riferimento

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

Allo stesso tempo gli Atenei sono soggetti a significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

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

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema e le **incertezze sul fronte del finanziamento del sistema universitario**;
- l'assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati;
- l'inevitabile ed impellente ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca), con il contestuale aumento del tasso di competitività complessivo.
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa e, al contempo, la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale, con l'**introduzione dei nuovi limiti massimi alle spese di personale e per le spese di indebitamento** 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, compatibilmente con l'esigenza di assicurare allo stesso tempo la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio;
- l'**introduzione del sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accredimento** iniziale e periodico delle sedi universitarie e dei corsi di studio, della valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli atenei ed il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle attività didattiche e della ricerca, ai sensi del d.lgs. n. 19/2012;
- 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;
- l'**applicazione della legge n. 240/2010** e la portata innovativa in materia di organizzazione da essa introdotta: 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).

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 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.

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 2015/2016 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

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

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

DIDATTICA FONTE: Ateneo ove non diversamente indicato dati a.a. 2015/2016 rilevati al 31 dicembre 2015	N. scuole	14
	N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	34, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari di primo livello	14
	N° master universitari di secondo livello	4
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di alta formazione	12
	N. <i>Summer/Winter Schools</i>	6
	N° studenti immatricolati (a.a. 2014/2015) rilevati al 31/07/2015	2.377
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico (a.a. 2014/2015)	3.810
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2014/2015)	13.490
	N° iscritti corsi <i>post lauream</i> (compresi iscritti a TFA)	608
	N° laureati	2.361 (anno solare 2015)
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea triennale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	46,4%
Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea magistrale (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	48,1%	



	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea a ciclo unico (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	62,6%
	Tasso di occupazione ad un anno dalla laurea in Scienze della formazione (Fonte: <i>AlmaLaurea</i>)	86,0%

RICERCA <i>FONTE: Ateneo ove non diversamente indicato dati a.a. 2015/2016 rilevati al 31 dicembre 2015</i>	N° dipartimenti	6
	N° centri di ricerca	19
	N° prodotti della ricerca (anno solare 2015)*	630
	N° invenzioni (primi depositi)**	10
	N° corsi dottorato di ricerca	4 (XXXI ciclo) con 12 <i>curricula</i> 33 borse + 10 <i>senza borsa</i>
	N° dottorandi	135
	N° assegnisti di ricerca	87
	N° imprese <i>spin-off</i>	6
N° progetti finanziati VII Programma Quadro	10	

* su catalogo U-GOV della ricerca

** con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2015

INTERNAZIONALIZZAZIONE <i>FONTE: Ateneo Dati al 31/12/2015</i>	N° studenti all'estero per studio	202
	N° studenti dall'estero per studio	81

SERVIZI AGLI STUDENTI <i>FONTE: Ateneo dati rilevati al 31 dicembre 2015</i>	N° aule	170
	N° aule informatiche	9
	N° postazioni PC	247
	N° posti lettura nelle biblioteche	706
	N° volumi in biblioteca (monografie)	511.933
	N° periodici elettronici	23.775 titoli
	N° annate periodici cartacei	141.033
	N° banche dati	35, per un totale di più di 24.000 titoli
	Altro materiale documentario (<i>ebooks</i> , ecc.)	37.009
	Metragem totale di scaffali	18.627
	Superficie totale biblioteche	5.273 mq

Personale	31/12/2015
Personale docente e ricercatore	328
Professori di ruolo di prima fascia	64
Professori di ruolo seconda fascia	120
Ricercatori di ruolo	134
Ricercatori a tempo determinato	10
Assistenti di ruolo ad esaurimento	0
Personale dirigente	2
Direttore generale con incarico a tempo determinato	1
Dirigenti a tempo indeterminato	1
Dirigenti a tempo determinato	0
Personale tecnico-amministrativo	359
EP a tempo indeterminato	8



EP a tempo determinato	0
D a tempo indeterminato	52
D a tempo determinato	3
C a tempo indeterminato	190
C a tempo determinato	14
B a tempo indeterminato	92
B a tempo determinato	0
Collaboratori ed esperti linguistici	40
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	12
C.E.L. a tempo determinato	27
Esercitatore linguistico (ex lettore di scambio) a tempo determinato	1

Nella tabella seguente viene riportato l'andamento del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo indeterminato nel triennio 2013-2015 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.

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

Di seguito viene riportato l'organigramma generale d'Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 38 del 26 febbraio 2016.



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 2015 pur nel rispetto degli enormi vincoli imposti si sono dati, attraverso l'attuazione di una serie di interventi, segnali di sviluppo.

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

Didattica e servizi agli studenti

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

È rilevante lo sforzo effettuato per migliorare l'efficienza dell'offerta formativa, come dimostrato dagli studenti che conseguono la laurea entro la durata prevista: nel 2015 si sono laureati 2.361 studenti, di cui il 50,1% in corso (cfr. media italiana: 46,5%¹).

Dai dati in possesso dell'Ateneo si rileva che per il 56% degli studenti iscritti la durata degli studi è regolare: infatti si laureano in corso circa il 44% degli studenti dei corsi di studio triennali, circa il 60% degli studenti dei corsi magistrali e circa il 43% degli iscritti ai corsi magistrali a ciclo unico. Il dato è sicuramente influenzato dal fatto che vari corsi di studio sono seguiti per lo più da studenti lavoratori. Proprio per questo motivo si ritiene il dato piuttosto incoraggiante. Del pari si rileva in positivo che i corsi di studio magistrali e magistrali a ciclo unico evidenziano come un ulteriore 30% degli studenti termini gli studi entro il primo anno fuori corso.

La capacità attrattiva dell'offerta formativa è dimostrata anche dalla percentuale di studenti internazionali (cittadinanza estera) o residenti fuori regione che frequentano l'Ateneo. I dati a supporto per l'a.a. 2014/15 sono i seguenti:

¹ A.A.2012/13 - Fonte Anagrafe nazionale studenti



- la quota di matricole provenienti dall'estero è del 6,52% e la percentuale di iscritti nei corsi di studio è del 6,78%, (media nazionale 4,3%²);
- la percentuale degli immatricolati provenienti da altre regioni è pari al 52,50%;
- la percentuale degli iscritti provenienti da altre regioni è pari al 47,42% degli iscritti (media nazionale 24,5%³).

Il dato generale di Ateneo relativamente agli studenti che non hanno rinnovato l'iscrizione tra l'anno accademico 2013/2014 e l'anno accademico 2014/2015 fa rilevare una percentuale totale di abbandono inferiore al 9% rispetto al numero totale degli iscritti all'anno accademico 2013/2014 e considerando unicamente i CdS attivi. Rispetto allo scorso anno, nel quale il dato di Ateneo evidenziava un tasso di abbandono pari al 14,7%, si evidenzia un considerevole miglioramento del dato a riprova anche dell'efficacia del servizio di tutorato in ingresso ed in itinere.

L'analisi del Nucleo di Valutazione per l'anno accademico 2014/2015 mostra una buona valutazione, basata sugli indicatori individuati nelle linee guida ANVUR 2016 per la Relazione annuale dei Nuclei che sono:

- adeguatezza dei servizi di segreteria dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva (rapporto tecnici amministrativi-studenti, rapporto tecnici amministrativi-docenti);
- adeguatezza dei tempi di svolgimento dei servizi dedicati agli studenti;
- qualità dei servizi generali o specifici a singoli gruppi di CdS;
- qualità dei servizi di orientamento e assistenza in ingresso;
- presenza e qualità di servizi di orientamento e assistenza in itinere;
- presenza e qualità di servizi di assistenza per lo svolgimento di periodi di formazione all'estero e per la mobilità internazionale;
- presenza e qualità di servizi di orientamento in uscita.

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

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

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

Anche l'ambito delle Biblioteche rientra tra i servizi che l'Ateneo mette a disposizione della popolazione studentesca e le opinioni dei laureati, rilevate dall'analisi dei questionari a loro somministrati da Almalaurea, sono decisamente positivi. Infatti, nella quasi totalità dei Corsi viene evidenziato un grado di soddisfazione molto elevato (la percentuale di giudizi positivi supera l'80%).

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

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

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

² Fonte: Anagrafe nazionale studenti

³ A.A. 2012/13 - Fonte Anagrafe nazionale studenti



presentano disabilità. Il servizio loro offerto si articola in due distinte azioni messe in atto dall'Ateneo. Agli studenti che presentano disturbi nell'apprendimento vengono affiancati *tutor* didattici, che sono ragazzi che frequentano lo stesso corso di studio e che svolgono un'attività di aiuto nello studio; agli studenti con disabilità psico-fisiche vengono invece affiancati i tutor specializzati che hanno il compito di assistere lo studente durante le attività didattiche, di laboratorio e di studio individuale. Nel 2015 i *tutor* specializzati hanno prestato la loro attività a favore di 22 studenti diversamente abili mentre i *tutor* didattici hanno seguito circa 15 ragazzi con disturbi dell'apprendimento.

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

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

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

Relativamente al grado occupazionale viene rilevato che poco meno del 40% dei laureati ai corsi triennali possiede un impiego a un anno dal conseguimento del titolo. I corsi magistrali fanno registrare un tasso di occupazione a un anno dalla laurea di quasi il 60%, a tre anni di circa il 70% e a cinque anni di circa l'80%. Anche il dato relativo ai corsi magistrali a ciclo unico presenta un buon grado di occupazione: infatti, a un anno dal conseguimento del titolo risulta occupato circa il 50% dei laureati, a tre anni circa il 62% e a cinque anni circa il 77% degli intervistati ha dichiarato di possedere un lavoro. Il Corso di studio di Scienze della Formazione primaria (magistrale a ciclo unico) evidenzia un elevato tasso di occupazione che risulta essere superiore al 90%.

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

Equilibrio finanziario

A quasi sei 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 2016 è stato redatto, analogamente a quello del 2015, secondo lo schema di Conto economico per le Università di cui all'art. 3 ed allegato 1 del Decreto MIUR n. 19 del 14 gennaio 2014, attuativo della legge n. 240/2010.



Il Bilancio consuntivo 2015 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento con un forte contenimento della spesa necessario per abbattere il disavanzo accumulato nel corso del decennio precedente. Nel 2015 l'Ateneo ha perseguito una politica di rafforzamento patrimoniale, incrementando sia il patrimonio vincolato, che quello non vincolato. L'andamento economico largamente positivo si associa, quindi, ad un rafforzamento finanziario-patrimoniale dell'Ateneo negli ultimi anni, come testimoniato anche dai principali indicatori.

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

- l'indicatore delle spese di personale, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al 68,96%, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'indicatore di indebitamento è pari al 4,07%, 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 è all'1,15%, 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, il cui limite viene calcolato secondo quanto indicato dal d.lgs. n. 49/2012 (procedura Proper) e sulla base dei quali sono posti i vincoli gestionali agli Atenei.

Nella relazione del Magnifico Rettore al bilancio consuntivo si esprimono alcune brevi considerazioni sui motivi che hanno determinato questo *trend* positivo:

- 1) Nell'ultimo triennio l'incidenza dei proventi propri sul totale dei proventi operativi è aumentata passando dal 27,9% al 31,2%, grazie in particolare ai proventi per la didattica, ovvero tasse e contribuzioni studentesche, aumentate nel triennio del 9,8% (a motivo dell'aumento di immatricolati ed iscritti negli ultimi anni). L'FFO nell'ultimo triennio è aumentato di € 1.385.513 (+3%), una cifra da ritenersi ancora insufficiente considerato il sottofinanziamento dell'Ateneo attestato da diverse analisi comparative pubblicate anche di recente;
- 2) dal lato dei costi, si rileva una significativa riduzione dei costi del personale (-8%) e di quelli della gestione corrente (-4,65%). L'incidenza dei costi del personale sul totale dei costi di Ateneo è diminuita nel triennio passando dal 67,7% al 66,7% (sui costi operativi l'incidenza passa dal 68,8% al 67,5%, mentre sul valore della produzione l'incidenza passa dal 62,45% al 60,23%). La diminuzione dei costi del personale è imputabile per i tre quarti del totale al costo del personale dedicato alla ricerca e alla didattica, in particolare, a quello del personale docente di ruolo e ricercatori passato in 3 anni da € 29.372.031 a € 27.185.579, a motivo sia della riduzione delle unità di personale occupato (-8,9%, da 360 a 328 unità), sia al blocco delle retribuzioni protratto sino al 31/12/2015. La sostanziale stabilità dei costi operativi (esclusi quelli relativi al personale) testimonia il costante sforzo di ottimizzazione della gestione corrente stessa, grazie alla professionalità e all'impegno di tutto il personale;
- 3) la politica di riduzione dell'indebitamento verso le banche (**con il rimborso anticipato di € 6 milioni del mutuo contratto con Banca delle Marche**, con conseguente notevole risparmio sugli oneri finanziari che diminuiscono del 31,7%), unitamente all'autofinanziamento derivante dagli accantonamenti per oneri di ammortamento e per rischi e spese future (la politica prudenziale nella valutazione di queste voci hanno portato il relativo Fondo da € 1.430.029 ad € 2.541.047, +77,7%), hanno consentito di rafforzare la solidità finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

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 2015 è stato pari a **-0,43**. Si tratta di un indicatore definito in termini di ritardo



medio di pagamento ponderato in base all'importo totale delle fatture, la cui unità di misura è in giorni. E' calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura e la data di pagamento ai fornitori (cioè la data di trasmissione dell'ordinativo di pagamento in tesoreria) moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento. Le modalità di calcolo dell'indicatore sono stabilite nell'art. 9, commi da 3 a 5, del D.P.C.M. 22/9/2014 "Definizione degli schemi e delle modalità per la pubblicazione su internet dei dati relativi alle entrate e alla spesa dei bilanci preventivi e consuntivi e dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti delle pubbliche amministrazioni", registrato in G.U. n. 265 del 14/11/2014. L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha provveduto all'elaborazione dell'indicatore di tempestività dei pagamenti anche in coerenza con i contenuti della circolare n. 3 del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, del 14/01/2015.

I numeri del Bilancio consuntivo 2015 dicono che l'Università di Urbino è in salute e si è ulteriormente rafforzata dal punto di vista economico e finanziario-patrimoniale. Ma lo dicono ancor di più le capacità e le competenze presenti nell'Ateneo, a livello centrale e nelle strutture dipartimentali, sia quelle vecchie che quelle nuove, sorte a decorrere dal 1° novembre 2015 dopo un rapido e quanto mai opportuno processo di riorganizzazione. E' grazie a queste che possiamo guardare con fiducia al nostro futuro e al ruolo che possiamo giocare nel sistema nazionale degli Atenei.

Performance organizzativa ed individuale

Nel corso del 2015 è stata effettuata una rivisitazione complessiva dei contenuti dei documenti di programmazione, di misurazione e valutazione e di rendicontazione del Ciclo della *performance* (Piano della *performance*, Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale e Relazione sulla *performance*) in un'ottica di semplificazione pur mantenendo fedelmente il rispetto della legislazione, della normativa e delle direttive del Dipartimento della Funzione pubblica e/o dell'A.N.AC. (ex CiVIT) ed il collegamento al sistema di valutazione dell'ANVUR.

L'esperienza maturata nell'applicazione del precedente SMVP ne aveva fatto emergere alcuni limiti e criticità che hanno indotto l'Ateneo ad avviarne un processo di revisione, riproponendolo e perfezionandolo in un'ottica di semplificazione pur tenendo costantemente conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa e degli orientamenti attuativi espressi dagli organismi coinvolti a vario titolo (CiVIT/A.N.AC., Dipartimento della Funzione pubblica, ANVUR).

Si è pertanto analizzata nuovamente tutta la normativa vigente per esplorare la possibilità di progettare nuove e più moderne modalità di misurazione e valutazione mantenendone la coerenza con le prescrizioni normative, e si è provveduto a riscrivere interamente il *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale*, inserendovi inoltre, su iniziativa del Direttore generale, una metodologia innovativa per la misurazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, che di fatto anticipa quanto l'ANVUR afferma di voler realizzare in futuro nel documento contenente le *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, deliberato nel mese di luglio.

Il *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 dall'Università di Urbino con Decreto Rettorale n. 300 del 2 luglio 2015, è stato presentato alle OO.SS. ed alla R.S.U. preventivamente alla sua adozione, è stato successivamente validato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione ed adottato con Decreto Rettorale. Esso rappresenta il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie ed il processo di misurazione e valutazione della *performance*, in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti dall'Ateneo. E' composto da due parti strettamente connesse tra loro: la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e la misurazione e valutazione della *performance* individuale, che a sua volta è suddivisa



in *performance* individuale del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità e *performance* individuale del personale non titolare di incarichi di responsabilità. Oltre ad opportune integrazioni o modifiche che si rendessero necessarie per soprappiù disposizioni di legge, il SMVP potrà essere soggetto a revisione in base ai risultati di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione.

Anche il Piano della *performance* 2015-2017 è stato predisposto prestando una particolare attenzione a conciliare l'esigenza di semplificazione espressa dall'Ateneo con la complessità della normativa e degli adempimenti richiesti nelle delibere CiVIT, alle quali sia il Dipartimento della Funzione pubblica sia, ora, l'ANVUR hanno raccomandato di continuare a far riferimento. Nel redigere il Piano, su iniziativa del Direttore generale, si sono semplificati e modernizzati in particolare i criteri relativi alla rilevazione ed alla misurazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo; permettendo di snellire gli adempimenti precedentemente posti in capo ai diversi attori presenti in Ateneo. Il Piano della *performance* è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione ed adottato con Decreto Rettorale. L'avvio del Ciclo della *performance* è stato certificato all'ANVUR ed al Dipartimento della Funzione pubblica dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Come specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, l'Ateneo ha ritenuto opportuno legare la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ai meccanismi di misurazione e valutazione, ai quali l'Ateneo stesso è soggetto, da parte degli organismi esterni quali ad esempio Ministero e ANVUR.

L'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 2 luglio 2015, ha pertanto previsto un insieme di indicatori da utilizzare per la valutazione dei processi 'core' di Ateneo.

Nella prima applicazione del SMVP gli indicatori scelti in via sperimentale dalla Università di Urbino sono l'indice di Sostenibilità della spesa per il personale, l'indice di indebitamento, l'efficacia dei canali *web* in termini di numero di accessi, la rilevazione dei *likers* sul profilo *Facebook* dell'Ateneo, la percentuale di studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti, il tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dal conseguimento del titolo, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) di Ateneo l'indice di tempestività dei pagamenti.

Il valore assunto dagli indicatori individuati, per l'anno 2015, è riportato nella tabella che segue e verrà utilizzato come valore iniziale di una serie storica da costruire nei prossimi anni. Tali valori sono il riferimento per la valutazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo sono stati utilizzati per una parte della valutazione del Dirigente e dei titolari di incarichi di responsabilità.

	TARGET 2016	INDICATORE DI PERFORMANCE
Sostenibilità della spesa per il personale	< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%
Indice di indebitamento	< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%
Efficacia dei canali <i>web</i> in termini di numero di accessi	12 milioni di visualizzazioni di pagina del sito web istituzionale	≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80%



	TARGET 2016	INDICATORE DI PERFORMANCE
Rilevazione <i>likers</i> sul profilo Facebook dell'Ateneo	Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2015	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%
Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti	> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%
Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni	Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di Almalaurea	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%
ISEF Ateneo	Superiore all'1%	≥1,05 = 100% ≥1 = 90% <1 = 0%
Indice annuale di tempestività dei pagamenti	Indice annuale non superiore a 30 giorni	≤ 15 giorni di ritardo = 100% >15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo = 0%

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

Si è rispettata inoltre l'esigenza manifestata di semplificare e snellire la Relazione sulla *performance* 2014 (precedente ciclo della *performance*), concentrandola soprattutto sull'*outcome* piuttosto che sull'*output* dei singoli obiettivi operativi assegnati nel 2014 e rendicontati da singoli uffici nei *report* allegati alla Relazione.

Posizionamento dell'Ateneo

Per quanto riguarda il proprio posizionamento nel quadro nazionale sono consultabili due classifiche relative alle testate giornalistiche de *Il Sole 24 ore* e *Repubblica*, che hanno pubblicato rispettivamente "La classifica delle migliori Università italiane" - Edizione 2015 a cura di Gianni Trovati e "La grande guida Università 2015-2016" a cura di Aurelio Magistà.

Il primo documento a cui fare riferimento è quello pubblicato su *Il Sole 24 ore* (www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche_universita_2015/home.shtml), che pubblica una classifica redatta in base a dati forniti dall'ANVUR e dal MIUR. Ciascun ateneo è valutato secondo dodici criteri che producono specifiche classifiche come di seguito riportate: **Attrattività** (percentuale di matricole provenienti da altre regioni o stati); **Sostenibilità** (numero dei professori ordinari o associati per gli insegnamenti caratterizzanti del corso di studio); **Stage** (media di crediti attribuiti agli stage); **Mobilità internazionale** (crediti formativi universitari accumulabili all'estero); **Borse di studio** (numero di studenti che possono usufruire di agevolazioni economiche sul totale di tutti gli iscritti); **Dispersione** (numero di studenti che proseguono gli studi nello stesso ateneo dopo gli anni successivi al secondo); **Efficacia** (media di crediti formativi universitari ottenuti da ogni studente alla fine di ogni anno accademico); **Voto degli studenti** (giudizio complessivo dei laureandi sul corso di studio frequentato); **Occupazione** (numero degli studenti impiegati dopo un anno dal conseguimento del titolo di studio, ottenuto grazie ai dati ISTAT); **Qualità produzione scientifica** (giudizi sui prodotti della ricerca condotti da ANVUR); **Competitività della ricerca** (capacità di accaparrarsi fondi per i progetti di ricerca);



Qualità dei dottorati (giudizi sulla formazione dei dottorati dati da ANVUR)

L'altra classifica che si propone è stilata dal Censis (Centro Studi Investimenti Sociali), partner di Repubblica, che dà i voti stilando delle classifiche suddivise in didattica e ricerca. Gli atenei sono suddivisi in diverse categorie, secondo la loro grandezza, come segue: Università mega (oltre i 40.000 iscritti); Università grandi (tra i 20.000 e i 40.000 iscritti); Università medie (tra i 10.000 e i 20.000 iscritti); Università piccole (fino a 10.000 iscritti). I Politecnici sono considerati in una classifica a parte.

Il Censis, nel 2015, ha valutato il più alto numero possibile di atenei assumendo differenti criteri di inclusione ed esclusione ed ha introdotto qualche modifica sostanziale in merito alla valutazione degli atenei. Le metodologie di valutazione dell'offerta formativa sono incentrate sui percorsi di studio di ogni singolo studente e le classifiche tengono conto di importanti indicatori scientifici. Per i quindici raggruppamenti didattici, ad esempio, sono stati impiegati i dati relativi alla progressione di carriera degli studenti (tasso di persistenza tra il primo ed il secondo anno, indice di regolarità dei crediti, tasso di regolarità dei laureati e tasso di iscritti regolari) ed ai rapporti internazionali (numero di iscritti stranieri, mobilità degli studenti in uscita, atenei ospitanti). Per quanto riguarda i criteri sono state valutate: borse di studio, strutture (numero di posti nelle aule, nelle biblioteche e nei laboratori), web, servizi (numero di pasti erogati, di posti e contributi per gli alloggi riservati ai fuori sede) e internazionalizzazione. Gli indicatori impiegati per la valutazione della ricerca (le cui 14 aree disciplinari sono classificate dal Consiglio Universitario Nazionale) sono infine i progetti di ricerca e la produttività scientifica.

E' possibile visionare nel dettaglio i risultati della valutazione della didattica per gruppo scientifico al [link: www.repubblica.it/scuola/2015/07/23/news/grande_guida_universita_2015-2016-119678364/](http://www.repubblica.it/scuola/2015/07/23/news/grande_guida_universita_2015-2016-119678364/).

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

L'attività di snellimento non si è limitata al quadro ordinamentale ma ha riguardato anche una serie di processi che, per loro natura, apparivano particolarmente onerosi o mostravano eccessive ridondanze e passaggi a scarso valore aggiunto.

I processi su cui maggiormente si è focalizzata l'attenzione e che quindi sono stati più a fondo riprogettati possono sintetizzarsi nell'elenco che segue:

1. processo di stipula dei contratti di insegnamento
2. intera politica dei servizi a favore di studenti disabili
3. ridefinizione dei criteri per la retribuzione del personale dirigente
4. soppressione della struttura del centralino con conseguente abolizione della figura del centralinista non vedente
5. procedura a presidio delle deliberazioni degli organi accademici
6. ciclo della *performance*
7. domanda (*on line*) di contribuzione agevolata
8. procedura (*on line*) per tutti i corsi a numerosità massima
9. procedura per la pubblicazione dei documenti sull'albo *on line*
10. sistema di pesature delle indennità dei titolari di posizione organizzativa
11. procedura per il rinnovo degli assegni di ricerca

Per ognuno di tali processi l'Amministrazione gode ora di un solido recupero di efficienza attraverso il taglio di un elevato numero di ore di lavoro e/o di riduzione della produzione di atti amministrativi, divenuti inutili.

La ridefinizione dell'organigramma e della conseguente microorganizzazione, con l'obiettivo di rendere chiare le responsabilità ed il flusso delle attività, è avvenuta per passaggi successivi. Con distinte disposizioni sono state infatti riorganizzate l'area del Personale, quella degli Uffici di *staff*, l'intero assetto dipartimentale e l'Area Economico Finanziaria. L'intero nuovo assetto organizzativo è



stato approvato, con delibera a carattere prettamente ricognitivo, dal Consiglio di amministrazione nell'adunanza del 26.2.2016.

Revisione del quadro ordinamentale in un'ottica di semplificazione e modernizzazione

Nel corso del 2015 sono stati rivisitati gli impianti di quei Regolamenti di Ateneo che maggiormente necessitavano di una messa a punto in termini di semplificazione procedimentale o di un adeguamento dell'articolato in chiave di modernizzazione.

In alcuni casi i Regolamenti sono stati scritti *ex novo* in quanto le tematiche sottese non trovavano nell'ordinamento interno una disciplina di riferimento.

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.

Eventuali leggeri scostamenti rispetto a quanto progettato nel Piano della *performance* 2015-17 sono dovuti a fattori contingenti ed imprevedibili e ad altri interventi legislativi e normativi che hanno comportato l'esigenza di riorientare le azioni o le risorse, sia umane sia finanziarie, su attività non programmate in fase di assegnazione degli obiettivi.

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

Criticità

Equilibrio finanziario

Se è giusto dare adeguata enfasi ai risultati raggiunti, è 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. Permane l'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 2015 si riscontra un aumento di € 1.155.175 delle entrate per il Fondo di Finanziamento ordinario ed altri contributi MIUR (+2,65%), rispetto al 2014).



La progressiva riduzione del finanziamento del sistema universitario ha necessariamente 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*.

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

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 tuttavia comunque collocare in un assunto che permette di affermare come sostanzialmente la realtà urbinata rappresenti un'unicità rispetto al contesto territoriale in cui si colloca, con la sua capacità di accogliere in modo ampiamente soddisfacente gli studenti (vedi l'elevato numero di posti letto presso i collegi) ed il ruolo innegabile di valorizzazione della città di Urbino.

Nel 2015 sono stati realizzati i lavori di messa in sicurezza dell'impianto natatorio in Località Mondolce ed è stato redatto il nuovo documento di valutazione dei rischi (DVR) dell'ex Seminario. Sono state acquistate nuove attrezzature per la sicurezza dei laboratori scientifici: Si è provveduto altresì ad effettuare monitoraggi ambientali, analisi varie ed alla manutenzione degli impianti antincendio.

Pur avendo lavorato alacremente alla progettazione del nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo, nel corso della quale si è provveduto 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. 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.

Risorse umane

Importante è la situazione relativa alle risorse umane, sia per quanto riguarda il personale docente sia per quello tecnico-amministrativo.

Incombe pesantemente su questo problema il contesto nel quale si trova oggi a vivere il sistema universitario nazionale, sul quale si riverberano in misura particolarmente intensa le conseguenze delle difficoltà economiche del paese e la crisi della finanza pubblica. Il rigore nella spesa ed i sempre più stringenti vincoli statali in cui gli Atenei hanno dovuto muoversi hanno determinato un impoverimento



del capitale umano che non può ulteriormente proseguire, pena l'impossibilità non solo di assecondare le politiche di rilancio e sviluppo, ma addirittura di sostegno dell'esistente.

Nel periodo dal 2008 al 2015 l'organico dell'Ateneo di Urbino si è notevolmente ridotto; il processo di contenimento, effetto della politica di risanamento finanziario energicamente perseguita e dei vincoli normativi stringenti rispetto alla possibilità di procedere ad assunzioni ed inserimenti, non ha potuto essere governato se non marginalmente all'insegna della razionalizzazione, con la conseguenza di determinare situazioni non ottimali di distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo. I vincoli posti dalla legislazione nazionale hanno progressivamente ridotto negli ultimi anni la consistenza del personale di ruolo dell'Università ed hanno impedito la possibilità di predisporre politiche di reclutamento finalizzate a sostenere i programmi dell'Ateneo.

Alcune situazioni necessitano di una particolare ed attenta riflessione:

- il totale del personale tecnico-amministrativo è passato dalle 403 unità registrate al 31/12/2008 alle 359 unità del 31/12/2015, evidenziando un calo del 10,92%; la riduzione del personale tecnico-amministrativo ha probabilmente contribuito ad acuire la sua disomogenea allocazione all'interno dell'Ateneo;
- il personale docente di ruolo passa da 444 unità al 31/12/2008 a 318 unità al 31/12/2015 (-28,38%).

Solamente sul finire del 2012 con il d.m. n. 297 del 22 ottobre 2012, pubblicato nella G.U. n. 273 del 22 novembre 2012, sono state assegnate all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, dopo vari anni ed in quantità decisamente limitata, risorse per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo.

Dal Bilancio consuntivo relativo al 2015 traspare sicuramente il rilevante sforzo di ottimizzazione e razionalizzazione dell'uso delle risorse umane, finanziarie e materiali da sempre perseguito. Tra le criticità tuttavia permangono, nonostante gli effetti dei prodromi di sviluppo contenuti nella ripresa della politica assunzionale avviata nel 2015, l'utilizzo ancora parziale del turnover e le assegnazioni di risorse destinate alle progressioni di carriera interne (bandi per associati e ordinari aventi l'abilitazione nazionale, stabilizzazione precari del personale T.A.), all'assunzione di personale esterno e di nuovi ricercatori a T.D., con contratto di tipo a) oppure b). La situazione del personale del nostro Ateneo (a tempo indeterminato e a tempo determinato) ha subito nel 2015 una ulteriore flessione, passando da 757 unità a 728 (-3,8%). Il calo ha riguardato soprattutto la componente docente del personale, ridotta in un anno da 347 unità a 328 (-5,5%), mentre il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato è passato da 361 a 355 unità (-1,7%).

Per la fascia della docenza si sono avute le seguenti variazioni:

- nella fascia ordinari, a fronte di 5 cessazioni nel corso del 2015 si sono avute quattro nomine di docenti interni associati (saldo -1 unità);
- nella fascia associati sono subentrate 24 unità (compresa l'assunzione esterna), contro 8 cessazioni (saldo +16 unità);
- nella fascia dei ricercatori a tempo indeterminato si è avuta una riduzione di 22 unità, mentre in quella a T.D. si è avuto un saldo netto negativo di 12 unità (con 5 nuovi RTD).

Per quanto attiene al personale tecnico-amministrativo, a fronte di 10 cessazioni si è proceduto all'assunzione a tempo indeterminato di 4 nuove unità.

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

Nell'anno accademico 2014-2015 il numero degli studenti iscritti è pari a 13.490 e il personale tecnico amministrativo in servizio al 31 dicembre 2015 (compreso il personale a tempo determinato, il dirigente e il direttore generale) è di 359 unità. Il rapporto è perciò quasi 0,027: ciò significa che ogni



100 studenti ci sono meno di tre unità di personale tecnico-amministrativo. Al 31 dicembre 2015 il numero di docenti è pari a 328 unità, ne consegue che per ogni docente è presente circa 1 unità di personale tecnico amministrativo (rapporto 0,91).

In relazione all'adeguatezza dei servizi dedicati agli studenti per quantità e qualità rispetto alla domanda effettiva, il Nucleo ha dato evidenza del rapporto tecnici amministrativi/studenti anche considerando solo quella parte di personale direttamente impiegato per i servizi dedicati agli studenti. A tal fine ha considerato il personale, a tempo indeterminato ed a tempo determinato, afferente alle Biblioteche (26 unità), il personale impiegato nelle Segreterie studenti (30 unità) ed il personale assegnato ai Dipartimenti (123 unità), per un totale complessivo di 179 persone. Ne deriva che il rapporto è pari a 0,013 e che ogni 100 studenti è disponibile poco più di una unità di personale tecnico-amministrativo.

Opportunità

Il Bilancio consuntivo 2015 evidenzia una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo. Si potrà pertanto insistere nelle scelte strategiche perseguite, che vanno nella direzione di creare le condizioni per effettuare gli investimenti immobiliari necessari; investire risorse nella ricerca e nelle attrezzature scientifiche; gestire in modo più adeguato e produttivo di valore le strutture e gli asset dell'Ateneo, anche riallocando spazi e risorse; semplificare le normative e i regolamenti interni, riducendo gli adempimenti burocratici e liberando risorse da utilizzare in modo più efficace ed efficiente.

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

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

3. Obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

3.1 L'albero della performance

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

Le aree strategiche, intese quali macro-ambiti di intervento, sono le seguenti:

- Didattica
- Ricerca
- Terza missione



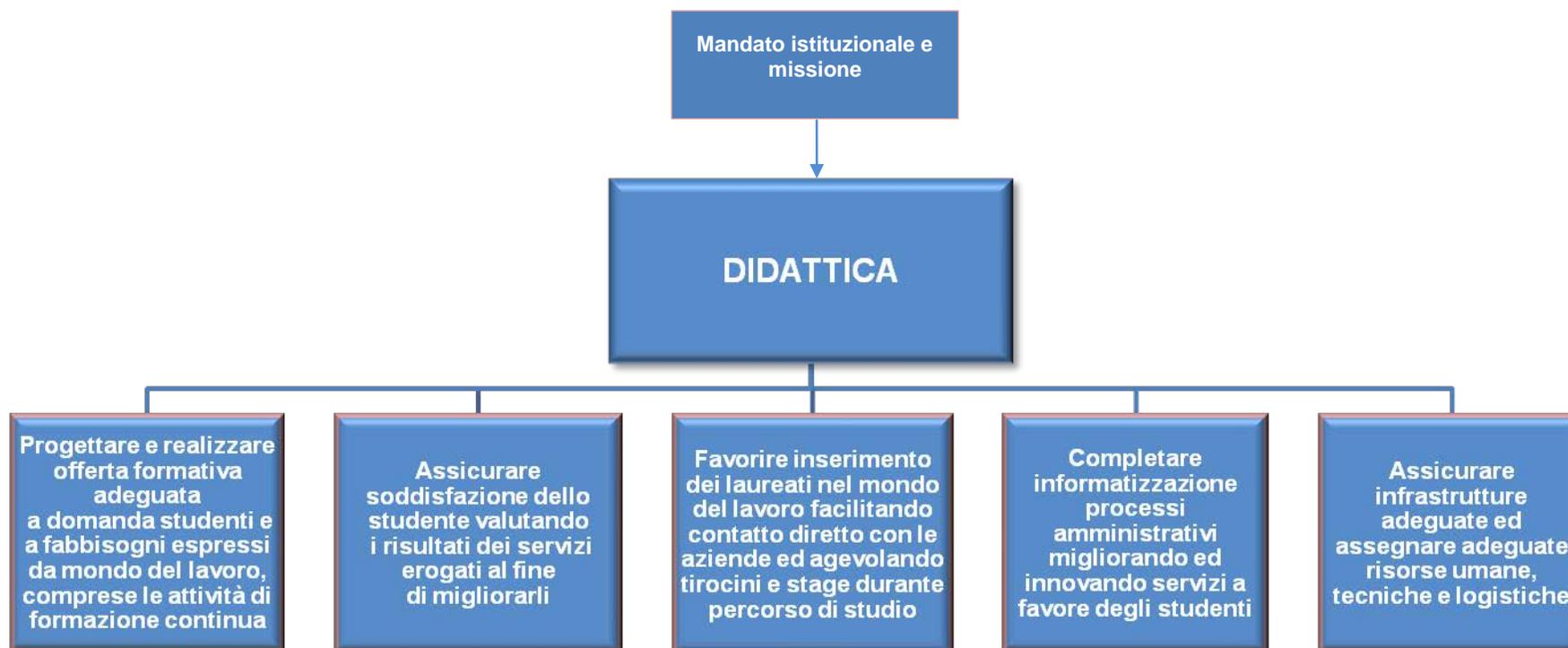
1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

- Internazionalizzazione
- Equilibrio finanziario
- Valorizzazione delle risorse

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



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



T R A S P A R E N Z A



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



T R A S P A R E N Z A



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



TRASPARENZA



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



T R A S P A R E N Z A



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



T R A S P A R E N Z A



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO



T R A S P A R E N Z A



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.

Il primo Piano strategico, per il triennio 2016-2018, è stato redatto dall'Università di Urbino nel 2016. Perciò al fine del necessario grado di integrazione con gli indirizzi di programmazione strategica per la redazione del Piano della *performance* 2015-2017, il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 28 del 27 febbraio 2015, ha appositamente approvato un documento contenente le linee di indirizzo strategico dell'Ateneo, basate sul programma del Rettore e sul documento di adozione della Politica della qualità - delibera del Consiglio di Amministrazione n. 67 del 12 aprile 2013. Tali linee di indirizzo strategico hanno delineato i principali obiettivi dell'Ateneo nel medio periodo, sia strategici sia operativi, organizzati attorno alle principali funzioni dell'Ateneo quali ricerca, didattica, terza missione, internazionalizzazione, gestione e valorizzazione delle risorse.

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 quali i più importanti portatori di interesse dell'Ateneo sono certamente gli studenti, che rappresentano i clienti del processo di formazione. L'attenzione dell'Ateneo verso questo particolare *stakeholder* è testimoniata dall'inserimento, tra gli obiettivi strategici prioritari, della qualità della didattica e dei servizi a supporto del cliente-studente.

Il 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 2015 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha realizzato nell'ambito delle sei aree strategiche individuate nel Piano della *performance* 2015-2017 (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

Informatizzazione processi amministrativi e innovazione servizi agli studenti

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

Per il 2015 l'Ateneo si è posto il duplice obiettivo di consolidare ed ampliare i servizi legati agli studenti e di sviluppare ed introdurre ulteriori interventi di semplificazione, anche in ottemperanza al disposto del Decreto Semplifica Italia (D.M. 9 febbraio 2012, n. 5) e precisamente ha sviluppato, consolidato ed ampliato i seguenti processi di dematerializzazione, con obiettivi sia di mantenimento e potenziamento dei procedimenti già avviati, sia di estensione e sviluppo ad ulteriori procedimenti:

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*;
12. **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, consente una maggiore partecipazione alle votazioni da parte degli studenti, che può essere 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;
13. **Sostituzione attestazione cartacea Isee da parte degli studenti** - dematerializzazione al fine di garantire migliore funzionalità alle procedure gestionali-amministrative, quali *U-Connect PA*;
14. **Piani di studio online** – estensione della presentazione dei piani di studio online in attuazione del piano graduale di implementazione adottato l'anno scorso, in esito anche ai risultati dei corsi "pilota".

In particolare nel 2015, al fine del calcolo automatizzato degli importi di contribuzione agevolata per gli studenti richiedenti, è stata informatizzata la presentazione della certificazione ISEE per l'accesso alle fasce di contribuzione studentesca agevolata, attraverso il recupero diretto dalla banca dati dell'INPS del dato ISEE di **oltre 6.100** iscritti ai corsi di laurea, laurea magistrale a ciclo unico e laurea magistrale, inseriti automaticamente nella fascia di contribuzione agevolata corrispondente, senza la necessità, come avveniva in precedenza, di interventi manuali da parte del personale delle Segreterie.

Fino all'a.a. 2014/2015, al fine di beneficiare delle fasce di contribuzione ridotta, gli studenti dovevano presentare (personalmente o per posta) agli Uffici Segreterie Studenti apposita domanda corredata dalla documentazione relativa all'attestazione del valore ISEE.

L'informatizzazione progressiva, a partire dall'a.a. 2015/2016, del recupero dei dati relativi agli ISEE degli studenti eviterà inoltre agli Uffici di dover "elaborare" le singole pratiche (accettazione dello studente allo sportello, inserimento dei dati, archiviazione della pratica) e agli studenti di presentare o trasmettere alle Segreterie la documentazione necessaria.

Tale dematerializzazione del processo è stata realizzata con il supporto del CINECA, che si è reso disponibile a realizzare un servizio che permettesse di riversare nell'applicativo ESSE3 il dato del valore ISEE di ogni singolo studente, interrogando direttamente le banche dati dell'INPS, nonché, per lo studente, di presentare la domanda di contribuzione agevolata direttamente on-line dalla propria internet personale. Dopo un'approfondita e attenta analisi della fattibilità tecnica del progetto e delle modalità di realizzazione dello stesso, si è passati alla fase operativa. In collaborazione con il SSIA si è quindi provveduto alla realizzazione di tutti gli adempimenti necessari per abilitare l'Ateneo all'interrogazione della banca dati INPS utilizzando gli strumenti previsti dalla normativa vigente in materia di cooperazione applicativa tra PA. Successivamente, in stretta collaborazione con il referente CINECA per l'Ateneo, si è provveduto a

1. modificare l'applicativo ESSE3 al fine di predisporlo alla lettura automatica dei dati ISEE dalla banca dati INPS;
2. creare le pagine dell'applicativo WEB per gli studenti per la presentazione della domanda di



- contribuzione agevolata *on-line*, con le relative istruzioni;
3. istruire e coordinare i singoli uffici e tutti i dipendenti sulle nuove modalità di presentazione della domanda di contribuzione agevolata;
 4. predisporre gli avvisi e le guide per gli studenti pubblicate sul sito *internet* di ateneo e nelle pagine dei singoli dipartimenti / scuole;
 5. inviare *e-mail* ai singoli studenti al fine di informarli sulla nuova procedura;
 6. predisporre i provvedimenti degli organi accademici per prorogare la scadenza di presentazione delle domande;
 7. gestire i casi particolari, degli studenti non residenti e degli studenti laureandi.

Si sono inoltre completate 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.

Nel 2015 è stata quindi avviata la procedura di inserimento dei piani di studio *on line* per gli studenti immatricolati nell'a.a. 2015/2016 per n. 1 corso di laurea o di laurea magistrale individuato da ciascuno degli 8 Dipartimenti attivi nel 2015, per una sperimentazione (nota prot. n. 8628 del 27/03/2015).

Dopo gli opportuni incontri con i responsabili degli uffici segreterie didattiche e con il personale delle singole segreterie studenti finalizzati al coordinamento costantemente delle attività, è stata predisposta, realizzata ed aggiornata la necessaria comunicazione agli studenti attraverso la realizzazione di avvisi inseriti sul sito *internet* di Ateneo, sui siti dei singoli dipartimenti/scuole e nelle bacheche, e tramite l'invio di *e-mail* personalizzate. E' stata altresì predisposta una guida per gli studenti con indicazioni dettagliate delle modalità di compilazione dei piani degli studi *on-line*.

Si è provveduto altresì a monitorare costantemente l'andamento del progetto.

Sempre in un'ottica di dematerializzazione e semplificazione è stata creata ed implementata una indagine di *customer satisfaction on line* sui servizi offerti dal Centro Linguistico d'Ateneo ad utenti interni ed esterni, così da individuarne le opportunità di miglioramento ed effettuarne la progettazione.

In tal modo sono stati raccolti indicatori ed informazioni che permettono da una parte la valutazione sintetica della qualità e dei servizi offerti dalla struttura e dall'altra una tempestività e precocità delle prestazioni tali da ottimizzarne l'efficacia.

Grazie a tale iniziativa è stata riscontrata la soddisfazione degli utenti nei confronti della qualità complessiva dei servizi e di vari aspetti dell'assistenza: accessibilità, informazioni ricevute, competenza e cortesia del personale.

Nuovi servizi a studenti disabili

E' stato progettato ed attivato un nuovo servizio di supporto, in un'ottica di inclusione, a studenti affetti da OSA, ipovedenti e non vedenti, ai quali in ottemperanza alle leggi n. 138/2001 e n. 170/2010 devono essere forniti di strumenti compensativi per poter prepararsi adeguatamente agli esami universitari. Sono stati quindi individuati gli strumenti compensativi necessari per l'attivazione di servizi bibliotecari di supporto a studenti con disabilità visiva e OSA (Disturbi Specifici dell'Apprendimento). E' stato individuato il personale bibliotecario che fornirà i servizi ed è stata predisposta una sala dedicata a tali studenti presso la struttura di San Girolamo (n. 18).

Sono state individuate e strutturate le tipologie di servizi da offrire, nel rispetto delle leggi sul *copyright*. In particolare sono stati impostati i servizi di fornitura di libri in formato alternativo, di supporto allo studio individuale e di corsi di *Information Literacy* dedicati all'utilizzo di strumenti compensativi al fine dell'autonomia nella ricerca di informazioni.

Si è impostata una pagina *web* con la descrizione dei servizi, la modulistica necessaria, i *links* ad una serie di risorse bibliografiche disponibili in formato accessibile e l'elenco della normativa in materia



di disabilità e dislessia. Questa pagina *web* è caricata nel nuovo sito dell'Ateneo di recente pubblicazione, il quale si è arricchito di una dettagliata pagina di supporto allo studio per gli studenti disabili, fino ad ora totalmente assente.

Una piccola parte delle attrezzature è stata acquisita grazie ad una donazione del Rotary ed ha consentito l'avvio del servizio di fornitura di libri in formato alternativo. Per il 2016 sono stati individuati dall'Ateneo ulteriori fondi per l'acquisto delle attrezzature e alla loro consegna il servizio sarà attivato nella sua interezza; in attesa della disponibilità della stanza dedicata a San Girolamo, sarà riservata a questi servizi di supporto allo studio una sala presso la Biblioteca Centrale Umanistica.

Miglioramento dei servizi di accompagnamento agli studenti

Con riferimento al consolidamento e sviluppo delle attività del 2015 si è: 1) migliorata la programmazione dei Test di Verifica della Preparazione Iniziale; 2) incrementati gli incontri informativi nelle scuole della provincia, in modo da soddisfare tutte le richieste; 3) consolidata ed estesa l'iniziativa di orientamento in ingresso "Campionato delle Lingue"

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. 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 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 2015 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 ed università, fase in cui la relazione si allarga ad altri soggetti, quali le imprese e le istituzioni locali. Anche le aziende hanno potuto beneficiare di una riduzione dei tempi e 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.

Nel 2015 L'Ufficio *Stage* e *Job placement* ha implementato la consultazione dei *curricula* di studenti/laureati da parte di enti/aziende del territorio al fine di favorire l'inserimento lavorativo degli stessi. Tale servizio rappresenta un'estensione delle funzionalità in raccordo con la banca dati Alma Laurea.



E' stata infatti implementata la funzionalità di accesso al *database* laureati – piattaforma Alma Laurea – da parte delle aziende che dal mese di maggio, interfacciandosi con il portale *web* dell'Ateneo, accedono alla piattaforma Alma Laurea, si accreditano e – previa verifica e autorizzazione da parte dell'Ufficio *Stage* e *Job placement* possono prendere visione e scaricare i *curricula vitae* di nostri laureati.

L'utilizzo della piattaforma consente una migliore ricerca dei profili da parte delle aziende e sostituisce un'attività di estrazione "su richiesta" effettuata precedentemente tramite l'estrazione e l'invio degli elenchi dei laureati.

Dall'attivazione della piattaforma al 31.12.2015 si sono registrate 128 aziende che hanno complessivamente scaricato 1.170 cv.

L'ufficio ha inoltre realizzato seminari di orientamento al lavoro nell'anno 2015, anche in collaborazione con aziende del territorio o nazionali, rivolte agli studenti dell'Ateneo al fine di sensibilizzarli alle problematiche di ingresso nel mondo del lavoro. Sono stati intensificati i processi di *marketing* interno, mediante l'organizzazione di riunioni per informare, stimolare e coinvolgere i colleghi ed il personale dedicato alla gestione dei tirocini curriculari e post laurea. L'attività si è concretizzata con il coinvolgimento del personale anche tramite diversi incontri individuali, al posto delle riunioni collegiali, volte ad affrontare le criticità operative al fine di migliorare la gestione dei tirocini e degli *stage*.

Anche nel 2015 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. 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.

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* https://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=24120&lang=IT&tipo=R4&page=3606), che viene arricchita e migliorata costantemente; si è dotato di strumenti che consentono l'anagrafe e il monitoraggio della ricerca (dapprima il programma SAPERI, poi U-GOV, ora IRIS); si è riorganizzato attuando una globale ridipartimentalizzazione; si sta muovendo per predisporre meccanismi di valutazione della ricerca, diffondendo una cultura della qualità e dell'autovalutazione presso i Dipartimenti. 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 2015 è stato creato un archivio delle competenze, attraverso vari passaggi. In un primo momento è stato creato un "*form*" che i docenti e i ricercatori dell'Ateneo hanno compilato



fornendo le informazioni necessarie alla creazione dell'archivio. In un secondo momento, grazie all'aiuto di alcuni dottorandi di informatica, è stata creata una piattaforma nella quale riversare tutte le informazioni. In un terzo momento questa piattaforma è stata resa disponibile all'utenza al *link*: http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=40&lang=IT&tipo=IST&page=2895. La stessa pagina è accessibile direttamente seguendo il *link* Ricerca > Archivio delle competenze dalla *homepage* d'Ateneo. Nell'archivio delle competenze ci sono due sezioni: "Compila il questionario" e "Consulta l'archivio". Nella prima sezione ogni docente o ricercatore può continuamente aggiornare le proprie informazioni, che poi confluiscono nell'archivio. Nella seconda sezione ogni utente può liberamente consultare l'archivio

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

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

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, 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. Durante il 2015 particolare attenzione si è posta alla determinazione delle necessità di spesa delle singole Aree del SSBA, dividendole in tipologie (periodici italiani o stranieri, monografie italiane o straniere, risorse elettroniche), alla definizione della procedura in U-GOV per l'inserimento degli ordini ed alla redazione delle informazioni per i fornitori e delle istruzioni gli operatori addetti agli ordini nelle biblioteche sulla nuova modalità di effettuazione degli ordini, nonché al monitoraggio dei flussi di arrivo delle fatture elettroniche con una conseguente razionalizzazione e uniformazione delle procedure di acquisto delle monografie all'interno del SSBA.

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.

Dati 2015	
Descrizione	Dati
monografie inventariate nell'anno	11.409
altro materiale documentario su supporto cartaceo inventariato in corso d'anno	2.793
titoli attivi correnti – inclusi anche i doni e gli scambi	2.028
numero totale di monografie	511.933
patrimonio documentario su supporto fisico non cartaceo	37.009
annate di periodici	141.033
banche dati	36
periodici elettronici	36.085
e-book	13.500
tesi elettroniche	11
numero di ILL attivo	1.015
numero di ILL passivo	966
numero di DD attivo	2.426
numero di DD passivo	2.040
ore di formazione utente erogate - dati riferiti agli utenti delle biblioteche	452
numero di utenti formati - dati riferiti agli utenti delle biblioteche	396

La Biblioteca Carlo Bo ha realizzato un archivio digitale di 560 articoli di Carlo Bo pubblicati nel settimanale "Gente" dal 1985 al 2001 in varie rubriche letterarie, con catalogazione nel *Sebina Open Library* dei titoli analitici (SOL) e scansione completa del testo visualizzabile nell'Opac di Ateneo e nella rete provinciale, incrementando così le possibilità di accesso al patrimonio e permettendo un'ampia circolazione in rete di rilevanti notizie bibliografiche nel rispetto delle procedure gestionali e dei criteri di legittimità, trasparenza, economicità.

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).

Per quanto riguarda l'ERASMUS, nel 2014 era stata organizzata un'unica giornata informativa per gli studenti Erasmus in partenza, alla quale avevano partecipato i quasi 300 studenti selezionati per una borsa.

Nel 2015 si è deciso di organizzare giornate informative più finalizzate, perché l'anno precedente era stata evidenziata la necessità di coinvolgere i docenti coordinatori ERASMUS dei dipartimenti per discutere più nel dettaglio le problematiche relative alla scelta dei corsi da seguire all'estero e alle procedure di riconoscimento degli stessi (problematiche ovviamente differenti a seconda dei vari corsi di laurea). Il 14 aprile si è svolta la prima giornata informativa per gli studenti del DISBEF e del DISTEVA. Il 15 aprile è stata organizzata la giornata informativa per gli studenti del DISTI. Il 16 aprile quella per gli studenti del DISB. Per gli studenti di Scienze motorie, che presentavano delle problematiche specifiche, è stata organizzata una giornata informativa *ad hoc* il 21 aprile. Il 20 aprile era stata organizzata una giornata informativa per gli studenti del DIPSUM, il 22 aprile per gli studenti DIGIUR e DISCUM e il 23 aprile per quelli del DESP (Economia e Scienze politiche).

In occasione di queste giornate informative finalizzate sono stati predisposti e distribuiti agli studenti dei materiali informativi, ed in particolare informazioni su: 1. Cosa fare nei mesi precedenti la partenza; 2. Modulistica per la partenza; 3. Accordo didattico e spiegazione del sistema ECTS; 4. Procedura per il riconoscimento degli esami sostenuti in mobilità all'estero; 5. Corsi di lingua *on-line*; 6. Accordo finanziario ed erogazione della borsa di studio; 7. Assistenza sanitaria; 7. Dopo la partenza: consigli e adempimenti; 8. Eventuale richiesta di prolungamento; 9. Adempimenti al termine del periodo di studio all'estero.

Per quanto attiene alle azioni nell'ambito dell'internazionalizzazione, con specifico riferimento ai corsi istituiti e che prevedono il rilascio di titoli congiunti o titoli doppi/multipli sono in corso 3 convenzioni per la realizzazione di percorsi "interAteneo" con Università straniera *partner*. La prima convenzione, che era stata stipulata con l'Università di Jena già nell'anno 2012-13, prevede l'istituzione di un curriculum dedicato nell'ambito del corso di laurea magistrale in Lingue per la didattica, l'editoria e l'impresa (LM-37) che, armonizzando i percorsi formativi dei due Atenei, porta - per gli studenti iscritti ad entrambe le istituzioni - al conseguimento di un doppio titolo.



Inoltre nell'a.a. 2015-16 sono state stipulate due ulteriori convenzioni per il rilascio di titoli congiunti con Atenei esteri, precisamente con l'Università di Bamberg (Germania) nell'ambito del corso di laurea triennale in Economia e *management* (L-18) e con la Nuova Università di Sofia (Bulgaria) con il corso di laurea magistrale in Economia e *management* (LM-77). In entrambi i casi è stato attivato un percorso formativo dedicato, nel pieno rispetto degli ordinamenti didattici. La terza convenzione riguarda invece un corso di laurea triennale.

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). 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, nel 2015 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 l'Ateneo aveva 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.

Nell'anno 2015 si è proceduto alla costituzione e nomina di Commissioni per procedure, ai sensi dell'art. 18 – commi 1 e 4 – della legge n. 240/2010, volte alla chiamata di professori di seconda fascia in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 6 – comma 2 – del vigente "Regolamento per la chiamata dei Professori di prima e seconda fascia in attuazione degli art.li 18 e 24 della legge 240/2010", prevedendo pertanto la presenza maggioritaria di docenti esterni all'Ateneo in possesso di un elevato profilo scientifico a livello internazionale.

Area strategica: Equilibrio finanziario

Adempimenti in materia di ANS

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



L'anno 2015 ha rappresentato per molti aspetti un nuovo "anno zero" nell'ANS di Ateneo, in quanto l'adozione di U-GOV Didattica aveva comportato una drastica alterazione nella struttura/configurazione informatica dell'offerta formativa e di conseguenza una elevata compromissione nella qualità dei dati inviati ad ANS. Questa situazione è evidenziata dal primo *report* sintetico effettuato da Cineca.

Al tempo stesso il Ministero è passato ad un utilizzo crescente dei dati ANS per quanto riguarda gli studenti, che sono andati a sostituire i dati che gli Atenei fornivano con altra modalità all'Ufficio Statistico del MIUR. I dati ANS/studenti sono stati utilizzati in modo crescente ai fini della ripartizione dell'FFO e per le analisi dell'ANVUR. Inoltre, il CINECA, attuando le indicazioni del MIUR, ha ampliato il novero delle variabili richieste, incrementando implicitamente i controlli incrociati sui dati. Infine, il MIUR ha deciso di archiviare i dati inerenti le vecchie carriere con un piano di chiusure, forzando gli Atenei ad affrontare in modo sistematico gli anni pregressi.

Il 2015 ha quindi richiesto la definizione di una nuova organizzazione interna e la messa in campo di un insieme di azioni articolate, necessariamente da effettuare in contemporanea. In parte, la sequenza degli interventi è stata effettuata di concerto con il Referente Nazionale ANS di Cineca.

Gli interventi sono sintetizzabili in 2 grandi tipologie: interventi "macro" a carattere massivo, su dati e macrotipologie di informazioni, per le quali sono stati pianificati e realizzati interventi importanti di normalizzazione sui database ed interventi a carattere "micro", che hanno visto il coinvolgimento delle Segreterie studenti. In considerazione poi dell'importanza del fatto che le nuove "carriere" studenti non riportassero più alcuni "anomalie", sono state fornite indicazioni e "linee guida" i Responsabili delle Segreterie Studenti sui principali elementi di attenzione, controllo ed eventuale intervento con riferimento agli iscritti 2015-16 (prot. 25219 del 21 agosto 2015) in riscontro alla quale sono seguiti incontri di approfondimento con il Responsabile delle Segreterie Studenti e i Referenti delle Macroaree. Per le coorti studenti antecedenti il 2015/2016 è stata pertanto posta in essere un'analisi di carattere generale delle problematiche relative alla qualità dei dati forniti all'Osservatorio Anagrafe Nazionale Studenti e sono stati adottati interventi di bonifica, laddove necessario, dei dati inviati attraverso il sistema Esse3.

Sono stati successivamente trasmessi *files* contenenti *report* estratti da ANS relativi a situazioni che necessitavano intervento da parte delle Segreterie studenti le quali, sia in modalità autonoma sia in collaborazione con l'Ufficio Offerta Formativa, in relazione agli studenti che hanno effettuato un ingresso nell'Ateneo per l'anno accademico 2015/2016, hanno posto in essere attività di monitoraggio, verifica, bonifiche e sistemazione dei dati in relazione alle criticità riscontrate all'interno delle singole carriere degli studenti, con particolare riferimento a:

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

Nel corso dell'anno sono state rispettate tutte le scadenze ufficiali di invio. Sono stati corretti molteplici errori privilegiando quelli di carattere "bloccante" (che ostacolano l'acquisizione dello studente in ANS). E' stata data attuazione alla circolare MIUR 9 aprile 2015 che introduce ulteriori modifiche ed estende i campi di rilevazione anche alla contribuzione studentesca.

Anche grazie alla supervisione, il controllo e la bonifica della qualità dei dati inseriti dallo studente al momento del nuovo ingresso in Ateneo, **al 31 dicembre 2015 tutti gli studenti risultavano accettati da ANS (nessuno studente rifiutato)**, con il conseguente azzeramento degli studenti non "contabilizzati" nell'Anagrafe Nazionale degli Studenti al fine del calcolo del costo standard. Anche il numero di "avvertimenti" rilevati è drasticamente calato.



Tale operazione ha portato al miglioramento degli indicatori utili alla quantificazione delle risorse da parte del MIUR.

**TUTTE LE INFORMAZIONI TRASMESSE HANNO REGISTRATO UN
INCREMENTO NETTO NELLA QUALITÀ CHE HA COMPORTATO L'INGRESSO
DEGLI STUDENTI IN ANS**

Numero di informazioni inviate con incremento di Qualità
- marzo e ottobre 2015 -

2015	SPEDIZIONE 1 AVVIO CARRIERA	SPEDIZIONE 2 TITOLI DI STUDIO	SPEDIZIONE 3 DETTAGLIO DEBITI/ CREDITI FORMATIVI	SPEDIZIONE 4 EVENTI DI CARRIERA	SPEDIZIONE 5 POSIZIONI E AMMINISTRATIVE	SPEDIZIONE 6 DATI OTTENIM. CREDITI FORMATIVI	SPEDIZIONE 7 CHIUSURA CARRIERA
MARZO	61.642	58.644	131.670	122.800	1.775	813.218	36.459
OTTOBRE	62.712	65.277	167.218	124.956	1.783	945.779	37.496
Δ	1.070	6.633	35.548	2.156	8	132.561	1.037
	2%	11%	27%	2%	0%	16%	3%

Dematerializzazione

Oltre a quanto già indicato nel paragrafo dedicato alla Didattica, per il 2015 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. **Mandato elettronico** – dematerializzazione del mandato cartaceo e conseguente adozione del mandato elettronico;
2. **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;
3. **“Conservazione digitale”** per tutti i contratti firmati digitalmente.

E' stato altresì implementato un nuovo procedimento di dematerializzazione al fine di ottemperare gli obblighi di legge in materia di **fatturazione elettronica** attraverso l'implementazione della fattura elettronica nell'ambito della PA, come da normativa vigente;

L'introduzione della fatturazione elettronica dal 31 marzo 2015 ha obbligato tutti i fornitori che lavorano con la Pubblica Amministrazione ad emettere esclusivamente fatture elettroniche. Per fattura elettronica si intende lo specifico formato trasmesso secondo procedure definite che prevedono la firma elettronica sulla fattura da parte del soggetto che la emette e l'inoltro tramite sistema SdI (Sistema di Interscambio) Una volta completato l'invio l'amministrazione riceve la fattura che va accettata o rifiutata entro 15 giorni e liquidata entro 30 giorni dalla data della fattura o, ove indicata, alla data di scadenza presente in fattura. La procedura è gestita attraverso l'applicativo informatico CINECA in U-GOV e TITULUS.

Notevole rilevanza ha la data di pagamento delle fatture che, confrontata con la scadenza della fattura, va comunicata mensilmente tramite una piattaforma elettronica (sistema PCC, Piattaforma per la Certificazione dei Crediti) al Ministero dell'Economia e delle Finanze. Lo stesso dato è rilevante



anche per determinare «l'indicatore di tempestività dei pagamenti» relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture effettuate dall'amministrazione (v. *infra*).

Una notevole attività è stata svolta nel corso dell'anno 2015, finalizzata alla corretta organizzazione dei processi e del flusso di documenti dalle strutture periferiche agli uffici dell'Amministrazione centrale, al fine di un puntuale rispetto dei termini di scadenza imposti dalla legge relativamente alla registrazione ed al pagamento delle fatture elettroniche passive.

Anche il Sistema Bibliotecario di Ateneo ha proceduto all'adeguamento del sistema degli acquisti del SSBA alle nuove procedure della fatturazione elettronica, introdotte nel mese di aprile 2015, sia per quanto riguarda le monografie che per quanto riguarda gli abbonamenti a periodici. In questo caso, è stata definita la configurazione di U-GOV più adeguata alla gestione della procedura e non in contrasto con la precedente impostazione in Sebina. In tal modo si è anche ottenuta una razionalizzazione delle procedure di acquisto delle monografie con la definizione dei ruoli di ciascun operatore. Ciò anche in funzione dell'accorciamento dei tempi di pagamento delle fatture richiesto dalla normativa. In buona sintesi, si può dire che sia ottenuto un risparmio nei tempi di gestione degli acquisti e si siano evitate penalizzazioni o pagamenti ulteriori per il ritardo nel saldo delle fatture.

E' stata inoltre implementata una nuova procedura che consente ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico di gestire tutti gli atti e documenti di CdA e Senato mediante l'utilizzo di *pc* portatili o *tablet* evitando la stampa di tutti i documenti.

Si è inoltre provveduto all'implementazione della procedura totalmente telematica relativa alle **procedure di chiamata mediante procedura valutativa**, ai sensi dell'art. 24 – comma 6 – della Legge n. 240/2010: si è arrivati così all'assenza di contenziosi relativi alle procedure con riduzione dei tempi ed annullamento delle spese procedurali, nonché all'utilizzo di una piattaforma specifica per l'espletamento delle procedure.

Nel corso dell'anno sono state altresì implementate le **procedure on line per il rinnovo delle rappresentanze** nel Senato Accademico e nel Comitato Unico di Garanzia, attraverso la procedura informatica UVOTE – CINECA. Il sistema di votazione *on line* si è rivelato efficace e non sono stati riscontrati elementi di criticità.

Nuova gestione dei progetti

Il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale e analitica è iniziato con il *budget* per l'esercizio 2013, in anticipo rispetto alle scadenze stabilite a livello nazionale dal MIUR. Il progetto ha coinvolto e continua a coinvolgere tutte le strutture dell'Ateneo (dai Dipartimenti agli Uffici dell'Amministrazione Centrale), che devono interagire con l'Area Economico Finanziaria, sia in gestione, per la rilevazione dei dati, sia nella fase preventiva di programmazione.

La transizione dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale ha evidenziato alcune criticità soprattutto nell'utilizzo delle risorse per la ricerca così come definito dall'art. 5 punto 1, lettera k) del Decreto MIUR n. 19 del 14 gennaio 2014. Nel dettaglio, la gestione dei progetti genera a fine esercizio le cosiddette economie di progetto da riassegnare sull'esercizio successivo, solo in parte coperte dalla contabilizzazione dei risconti passivi.

Tali criticità relative alla gestione dei progetti sono state approfondite nel corso del 2015 anche attraverso il gruppo di lavoro costituito con DDG nn. 183-280/2015, composto dai Segretari di Dipartimento e dal personale dell'Area Economico-Finanziaria. Il gruppo di lavoro ha prodotto il documento "linee guida per l'implementazione della nuova gestione dei progetti", recepito dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25/09/2015, delibera n. 253/2015.



L'analisi ha portato alla introduzione del budget dei progetti per natura di costo realizzando una maggiore analiticità dei costi e una maggiore trasparenza nella rappresentazione dei dati nella fase di budgettizzazione della spesa.

Ciò ha inoltre permesso di distinguere la gestione caratteristica dell'Amministrazione centrale dalla gestione dei progetti, presentando al Consiglio di Amministrazione due schemi di *budget* separati, ognuno con un risultato proprio e indicando per ciascuno le relative coperture. Le innovazioni apportate sono strumenti a disposizione della *governance* dell'Ateneo per accrescere la capacità programmatoria dell'ente e costituiscono una base imprescindibile per qualsiasi analisi di valutazione e controllo a consuntivo.

Il sistema può ora dirsi giunto alla sua definitiva fase di regime.

Budget per natura di costo dei progetti

Al fine di garantire la comparabilità del bilancio preventivo (per la parte economica e degli investimenti) alle risultanze del bilancio d'esercizio, in adesione al principio "Costanza e comparabilità" contenuto nell'art. 2 (Principi contabili e postulati di bilancio) del Decreto Interministeriale del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, del 14 gennaio 2014, n. 18, è stato necessario gestire diversamente i costi dei progetti di ricerca, introducendo a partire dall'esercizio 2016 il *budget* per natura di costo dei progetti. Da una gestione sintetica dei costi (attraverso l'utilizzo di "voci contenitore" del piano dei conti) si è passati ad una iscrizione analitica dei costi dei progetti per natura. Ciò ha evidenziato già in fase di programmazione del *budget* 2016 una maggiore analiticità e trasparenza nella rappresentazione dei costi e ha permesso di distinguere la gestione caratteristica dell'Amministrazione centrale dalla gestione dei progetti, presentando al Consiglio di Amministrazione due schemi di *budget* separati, ognuno con un risultato proprio e indicando per ciascuno le relative coperture.

Tutto ciò è stato reso possibile dalla collaborazione instauratasi tra l'Area Economico-Finanziaria ed i Dipartimenti ed anche i Centri di Spesa e dal lavoro svolto dal gruppo di lavoro costituito con DDG nn. 183-280/2015 per l'implementazione della nuova gestione e contabilizzazione dei progetti. Ciò ha permesso una maggiore analiticità e trasparenza dei dati della fase programmatoria nella rappresentazione dei costi nel documento di *budget*.

Razionalizzazione dei costi di funzionamento

Si sono realizzate economie sui costi della telefonia intervenendo sulla riduzione dei centralini periferici, con conseguente riduzione dei costi complessivi inerenti.

Si è proceduto con il *porting* del VOIP nelle varie strutture ospitate a Palazzo Veterani, a Palazzo Passionei, Palazzo Albani, Orto Botanico, Strutture al Sasso, Palazzo Volponi, ex Presidenza S. Motorie (via Oddi) e Piscine.

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

1. Attribuzione, personalizzazione dei terminali telefonici VOIP necessari
2. Allocazione dei telefoni presso le postazioni di lavoro, con funzione di solo chiamata attivata
3. Attivazione piena funzionalità con spegnimento centralino analogico e ritiro vecchi telefoni

Lo spegnimento dei centralini analogici associati alle sedi indicati testimonia il raggiungimento del risultato ed ha permesso la realizzazione di economie sui costi della telefonia intervenendo sulla riduzione delle spese di manutenzione dei centralini periferici e dei costi delle linee periferiche (anno 2014: € 15.190 - anno 2015: € 7.194), con un risparmio ricorrente di circa € 8.000/anno



Razionalizzazione della sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, tenendo conto delle eventuali riorganizzazioni previste

A Palazzo Albani sono state realizzate tutte le opere edili ed impiantistiche propedeutiche alla riorganizzazione degli spazi e funzionali ai trasferimenti delle strutture situate in precedenza in altre sedi.

Nel complesso di San Girolamo sono state realizzate tutte le opere edili ed impiantistiche di predisposizione per la futura realizzazione delle opere di protezione e spegnimento antincendio, propedeutiche alla collocazione, in tali spazi, della biblioteca del polo umanistico d'Ateneo.

Area strategica: Valorizzazione delle risorse

Trasformazione dei Dipartimenti e costituzione dei Plessi

Con delibera n. 141 del 29.5.2015 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'istituzione del nuovo assetto dipartimentale che vedeva l'attivazione di sei nuove strutture in luogo delle otto precedenti. Si è reso necessario quindi metter mano alla corrispondente struttura organizzativa a supporto dell'intero mondo dipartimentale così come andatosi a delineare.

E' iniziato quindi un periodo di analisi, che si è sviluppato anche attraverso momenti di confronto tra il Direttore generale con il gruppo dei Direttori. Terminata la fase di analisi, si è proceduto alla ridefinizione degli assetti sulla base di un nuovo concetto di strutture "in service". In sintesi, è stato introdotto il criterio in base al quale un'unica struttura organizzativa potesse essere posta al servizio dei processi di più Dipartimenti. Si trattava, in particolare, delle attività a supporto dei processi contabili e di quelli legati all'organizzazione della didattica.

In concomitanza con il ridisegno organizzativo, al fine di garantire la continuità dell'azione amministrativa nella fase di transizione, si sono succedute due disposizioni direttoriali di assegnazione del personale:

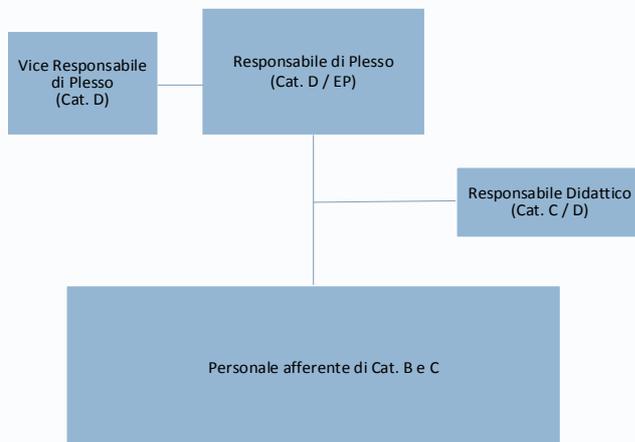
- con DDG n. 181 dell'11 giugno 2015, a decorrere dal 1° novembre 2015, il personale dell'area amministrativa e dell'area amministrativa-gestionale nonché il personale dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati e dell'area servizi generali e tecnici che operava sui sistemi informativi ed informatici proveniente dai Dipartimenti, è stato assegnato all'Amministrazione centrale e, contestualmente, ne è stato affidato al Direttore generale il coordinamento;
- con DDG n. 182 dell'11 giugno 2015, a decorrere dal 1° novembre 2015, il personale dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati e dell'area servizi generali e tecnici che operava funzionalmente alle attività di supporto alla ricerca e alla didattica, è stato assegnato ai neo istituiti Dipartimenti.

Il nuovo assetto organizzativo dei servizi dipartimentali, suddivisi in quattro diversi Plessi, di cui due a struttura semplice e due a struttura complessa, a seconda che supportino l'attività amministrativo-contabile e gestionale di un unico Dipartimento o di più Dipartimenti è stato definitivamente con propria DDG n. 378 del 30.10.2015, ed è a regime dal 1.11.2015.

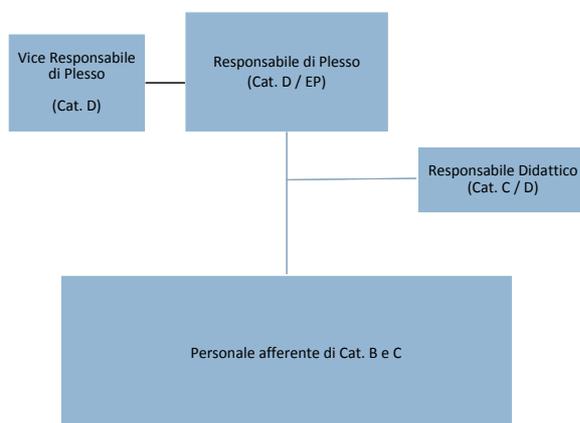
Lo schema organizzativo è il seguente:



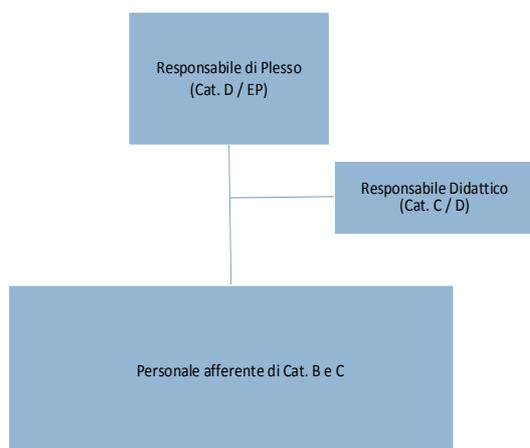
PLESSO ECONOMICO – UMANISTICO (Dipartimenti DESP e DISTUM)



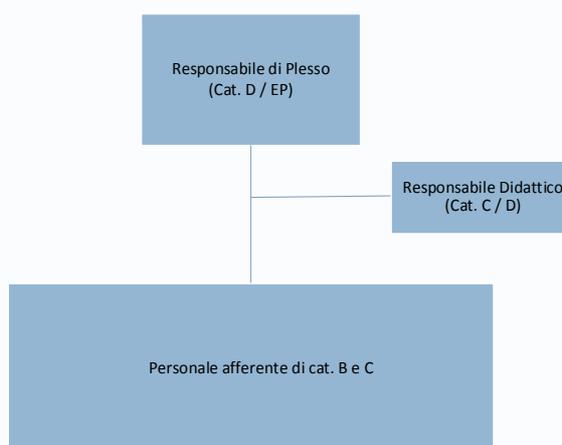
PLESSO GIURIDICO – UMANISTICO (Dipartimenti DiGIUR e DISCUl)



PLESSO SCIENTIFICO 1 (Dipartimento DISPeA)



PLESSO SCIENTIFICO 2 (Dipartimento DISB)



La trasformazione complessiva dei Dipartimenti si è concretizzata anche grazie all'apporto dei Segretari amministrativi dei Dipartimenti nella fase di presentazione della proposta di costituzione dei nuovi Dipartimenti con contestuale di disattivazione di quelli esistenti, nella fase di indizione delle elezioni delle rappresentanze nel Consiglio e dei Direttori.

E' stata altresì assicurata una gestione tempestiva degli aspetti finanziari della trasformazione dipartimentale, anche attraverso le attività del "Gruppo di lavoro per l'implementazione della nuova gestione e contabilizzazione dei progetti di ricerca dell'Università di Urbino", istituito con Disposizione del Direttore generale n. 183/2015 del 12/06/2015 e la predisposizione e l'applicazione delle "Linee guida per l'implementazione della nuova gestione dei progetti contabili" approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo con delibera n. 253/2015 in data 25/09/2015. In particolare è stata effettuata l'analisi dei progetti esistenti e si è proceduto ad un accorpamento/riduzione degli stessi con la chiusura contabile di alcuni e il trasferimento delle risorse/disponibilità su nuovi progetti che sono stati creati. Il *budget* 2016 dei progetti è stato definito per natura di costo e non più sulla base delle voci contenitori "costi di esercizio" e "costi di investimento".



Tali attività hanno permesso la continuità ed il buon andamento dell'azione amministrativa assicurando la ricostituzione degli organi delle nuove strutture dipartimentali senza soluzione di continuità rispetto a quelli disattivati, secondo il cronoprogramma stabilito dall'Ateneo, ed in assenza di problematiche gestionali di rilievo nella fase di passaggio dalle previgenti strutture dipartimentali agli attuali dipartimenti, incluse quelle con risvolti economico-finanziari.

Semplificazione

Come già accennato, l'attività di snellimento non si è limitata al quadro ordinamentale ma ha riguardato anche una serie di processi che, per loro natura, apparivano particolarmente onerosi o mostravano eccessive ridondanze e passaggi a scarso valore aggiunto.

I processi su cui maggiormente si è focalizzata l'attenzione e che quindi sono stati più a fondo riprogettati possono sintetizzarsi nell'elenco che segue:

1. processo di stipula dei contratti di insegnamento
2. intera politica dei servizi a favore di studenti disabili
3. ridefinizione dei criteri per la retribuzione del personale dirigente
4. soppressione della struttura del centralino con conseguente abolizione della figura del centralinista non vedente
5. procedura a presidio delle deliberazioni degli organi accademici
6. ciclo della *performance*
7. domanda (*on line*) di contribuzione agevolata
8. procedura (*on line*) per tutti i corsi a numerosità massima
9. procedura per la pubblicazione dei documenti sull'albo *on line*
10. sistema di pesature delle indennità dei titolari di posizione organizzativa
11. procedura per il rinnovo degli assegni di ricerca

Per ognuno di tali processi l'Amministrazione gode ora di un solido recupero di efficienza attraverso il taglio di un elevato numero di ore di lavoro e/o di riduzione della produzione di atti amministrativi, divenuti inutili.

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

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

Ciò ha permesso lo snellimento delle procedure e dei processi, la semplificazione amministrativa, l'ottimizzazione dei tempi di lavoro, con una forte riduzione dei tempi, e lo svolgimento dell'azione nella massima valorizzazione degli interventi. Entro il mese di settembre 2015 la copertura degli insegnamenti è stata raggiunta.

Dopo alcuni mesi di lavoro costante e non scevro da difficoltà, è stata inoltre realizzata la pubblicazione diretta in *Amministrazione trasparente* dei dati relativi agli acquisti immessi in U-GOV dai Dipartimenti e dagli uffici che si occupano degli acquisti.



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).

La Direzione generale, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione ed il CUG, ha inoltre realizzato nei primi mesi del 2015, come già 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 specifica indagine, adattato dal Nucleo di Valutazione, dal CUG e dall'Ateneo;⁴
- 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.

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



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.

Anche nel 2016 è stata svolta l'indagine sul benessere organizzativo di cui all'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009, relativamente all'anno 2015. Il Nucleo di Valutazione interna/OIV, in collaborazione con la Direzione generale ed il Comitato Unico di Garanzia d'Ateneo ha pertanto avviato le procedure per dare corso all'indagine con le stesse modalità operative e lo stesso questionario utilizzati per l'indagine relativa all'anno 2014. Dall'analisi dei risultati è emerso che **si è alzata la percentuale di personale che ha partecipato alla rilevazione**, passando dal 63% al 71% degli aventi diritto, a riprova dell'innalzamento del livello di consapevolezza del personale circa l'**importanza dell'indagine** sul benessere organizzativo. Al termine dell'indagine, che si è svolta dal 15 al 29 febbraio 2016, al fine di illustrare i risultati derivanti dall'analisi dei questionari, il Direttore generale ha tenuto alcuni incontri con il personale.

In pressoché tutte le dimensioni analizzate si è riscontrato un *trend* di miglioramento della percezione da parte del personale (v. sintesi nelle tabelle sotto riportate).

La maggiore criticità rilevata con riguardo al benessere organizzativo del 2015 è l'immagine di un'amministrazione non sufficientemente equa nella distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità, con una percezione diffusa di inadeguatezza nella distribuzione delle retribuzioni. In generale però emerge che i risultati dell'Ateneo urbinato non si discostano da quelli del *benchmark* nazionale. E' opportuno sottolineare anche che per le vicende normative italiane, relativamente ad alcuni aspetti quali ad esempio retribuzione e carriera, l'Ateneo non ha la possibilità di intervenire relativamente alle criticità rilevate con il questionario, mentre può mettere in atto correttivi che incidano su contesto lavorativo, merito, motivazioni e formazione.

La relazione è disponibile al *link* http://trasparenza.uniurb.it/gest/wp-content/files_mf/1466413820Sintesiindaginebenessereorg2015.pdf.



Le asserzioni con valenza negativa sono evidenziate in rosso.	UNIURB 2015	UNIURB Differenza: 2015 - 2014
---	--------------------	---

BENESSERE ORGANIZZATIVO - 1

Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress correlato

4,61 4,56 0,05

A.01	Il mio luogo di lavoro e' sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)	3,98	3,88	0,10
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attivita' lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione	4,58	4,55	0,03
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosita', rumorosita', ecc.) sono soddisfacenti	3,83	3,85	-0,02
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparita' di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)	5,01	4,87	0,14
A.05	Sono soggetto/a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignita' e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro	5,39	5,38	0,01
A.06	Sul mio luogo di lavoro e' rispettato il divieto di fumare	5,40	5,39	0,01
A.07	Ho la possibilita' di prendere sufficienti pause	4,55	4,62	-0,07
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili	4,49	4,30	0,19
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilita', assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficolta' respiratorie ...)	4,23	4,18	0,05



Le asserzioni con valenza negativa sono evidenziate in rosso.		UNIURB 2015		UNIURB Differenza: 2015 - 2014
Le discriminazioni		5,51	5,32	0,19
B.01	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale	5,34	5,01	0,33
B.02	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico	5,51	5,30	0,21
B.03	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione	5,70	5,48	0,22
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	5,17	5,26	-0,09
B.05	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza	5,76	5,53	0,23
B.06	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua	5,75	5,53	0,22
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro	5,03	5,15	-0,12
B.08	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale	5,83	5,56	0,27
B.09	Sono trattato/a correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)	5,52	5,10	0,42
L'equità nella mia amministrazione		3,19	3,13	0,06
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro	3,18	3,09	0,09
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità	3,11	2,98	0,13
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione	2,90	2,82	0,08
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto	2,52	2,48	0,04
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale	4,26	4,30	-0,04



Le asserzioni con valenza negativa sono evidenziate in rosso.	UNIURB 2015	UNIURB Differenza: 2015 - 2014
---	--------------------	---

Il contesto del mio lavoro **3,30** **3,25** **0,05**

G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione	2,84	2,90	-0,06
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro	3,81	3,78	0,03
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti	3,31	3,20	0,11
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata	3,15	2,99	0,16
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita	3,38	3,38	0,00

Il senso di appartenenza **4,75** **4,65** **0,10**

H.01	Sono orgoglioso/a quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente	4,64	4,42	0,22
H.02	Sono orgoglioso/a quando il mio ente raggiunge un buon risultato	5,27	5,25	0,02
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente	5,04	5,05	-0,01
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali	3,81	3,64	0,17
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente	4,99	4,86	0,13

L'immagine della mia amministrazione **4,89** **4,91** **-0,02**

I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	5,08	5,06	0,02
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività	4,86	4,89	-0,03
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività	4,71	4,79	-0,08



Le asserzioni con valenza negativa sono evidenziate in rosso.	UNIURB 2015	UNIURB Differenza: 2015 - 2014
---	--------------------	---

GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE - 2

La mia organizzazione **2,97** **2,89** **0,08**

L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione	2,44	2,38	0,06
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione	3,04	2,94	0,10
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione	2,96	2,80	0,16
L.04	E' chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione	3,45	3,44	0,01

Le mie performance **3,77** **3,57** **0,20**

M.01	Ritengo di essere valutato/a sulla base di elementi importanti del mio lavoro	3,85	3,59	0,26
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro	3,73	3,57	0,16
M.03	Sono correttamente informato/a sulla valutazione del mio lavoro	4,12	3,92	0,20
M.04	Sono correttamente informato/a su come migliorare i miei risultati	3,40	3,21	0,19



Le asserzioni con valenza negativa sono evidenziate in rosso.	UNIURB 2015		UNIURB Differenza: 2015 - 2014
---	--------------------	--	---

Il funzionamento del sistema **3,29** **3,20** **0,09**

N.01	Sono sufficientemente coinvolto/a nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro	3,53	3,51	0,02
N.02	Sono adeguatamente tutelato/a se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance	4,04	3,96	0,08
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance	3,54	3,46	0,08
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano	2,40	2,24	0,16
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance e' stato adeguatamente illustrato al personale	2,91	2,83	0,08

**VALUTAZIONE DEL SUPERIORE
GERARCHICO - 3**

Il responsabile e la mia crescita **4,17** **4,04** **0,13**

O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	3,65	3,57	0,08
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	3,82	3,62	0,20
O.03	E' sensibile ai miei bisogni personali	4,53	4,30	0,23
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	4,47	4,42	0,05
O.05	Mi ascolta ed e' disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	4,39	4,30	0,09

Il responsabile e l'equità **4,33** **4,10** **0,23**

P.01	Agisce con equita', in base alla mia percezione	4,29	4,08	0,21
P.02	Agisce con equita', secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro	4,13	3,92	0,21
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticita' e conflitti	4,13	3,85	0,28
P.04	Stimo il/la mio/a responsabile e lo/la considero una persona competente e di valore	4,78	4,57	0,21



Pari opportunità

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 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 2015 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 2015 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.

Relazioni sindacali

Durante tutto il 2015 le relazioni sindacali, improntate alla correttezza e trasparenza dei comportamenti, si sono svolte in un clima di alta collaborazione e di coinvolgimento riguardo a tutti i processi organizzativi e di cambiamento. Tutti gli incontri, sempre finalizzati alla valorizzazione delle professionalità del personale tecnico-amministrativo, si sono tenuti in un clima di sostanziale serenità.

Nell'anno 2015, 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.



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 2015 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 Rettore che, appena insediatosi, ha nominato un Prorettore alle Attività di Terza missione.

A supporto delle attività di Terza missione è stato creato nel 2015 uno Sportello progettazione.

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 alla gestione dei brevetti in essere ed al sostegno all'imprenditorialità, sia legata alla valorizzazione dei prodotti della ricerca attraverso gli *spin-off*, sia proveniente da studenti e laureati, o dal territorio.

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

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



Vi sono, inoltre, alcune iniziative di *spin-off* universitario: 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 organizzato numerose iniziative ed eventi.

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

Prevenzione della corruzione, trasparenza ed integrità

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 2015-2017*, 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 corso del 2015 sono stati svolti *audit* interni a campione che hanno riguardato la gestione dei fondi economici dell'Amministrazione centrale e di alcuni Dipartimenti estratti a sorte, l'assegnazione ed uso di apparecchiature di telefonia mobile, le timbrature e la gestione dell'osservanza dell'orario di lavoro anche in relazione all'erogazione di buoni pasto, i concorsi di ammissione a corsi ad accesso programmato estratti a sorte. In un contesto generalmente positivo, dopo avere esaminato i regolamenti interni, tali *audit* si sono svolti attraverso la somministrazione di schede contenenti quesiti per l'acquisizione di informazioni dai responsabili degli uffici, nonché estrazione ed esame di documenti. In nessuno dei controlli effettuati sono state riscontrate anomalie, irregolarità o criticità di particolare rilievo.

Sono state predisposte ed implementate tutte le procedure necessarie ai fini dell'applicazione della normativa sulla inconfiribilità ed incompatibilità degli incarichi di vertice prevista dal d.lgs. n. 39/2013,



attuativo della legge n. 190/2012; a tal fine è stata predisposta la modulistica e sono state acquisite le dichiarazioni, i documenti ed i dati necessari da parte dei Direttori dei Dipartimenti, che sono stati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente dalla data di decorrenza delle cariche accademiche.

E' stata assicurata la formazione del personale attraverso il programma di formazione "Piano formativo sull'Anticorruzione" tramite piattaforma *e-learning* della Maggioli Formazione e sono stati predisposti alcuni documenti inseriti sulla piattaforma del corso.

Si è data attuazione al DPCM 22 settembre 2014, impostando il monitoraggio e l'analisi dei dati relativi alla tempestività dei pagamenti effettuati dai centri di spesa dell'Ateneo, superandone le criticità legate ad una errata implementazione dei dati contabili in U-GOV ed elaborando e pubblicando annualmente e trimestralmente le relative statistiche.

Si è proceduto al censimento ed alla pubblicazione di tutti dati relativi previsti dalla normativa con riguardo alle società partecipate, ai consorzi interuniversitari, alla Fondazione Bo e ad un censimento delle altre tipologie di enti di diritto privato controllati ovvero costituiti o vigilati dall'Ateneo nei quali siano riconosciuti, anche in assenza di una partecipazione azionaria, poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi, ai fini della promozione dell'applicazione della normativa anticorruzione e sulla trasparenza posta in capo all'Ateneo dalla delibera A.N.AC. n. 8 di giugno 2015. Si è predisposto uno schema di protocollo con tali Enti e Società ai fini dell'applicazione della normativa sulla trasparenza, come previsto dalla delibera A.N.AC. n. 8 di giugno 2015.

E' stato effettuato uno studio preventivo ed è stata predisposta una bozza di articolato ai fini dell'adozione di adeguati criteri per realizzare la rotazione del personale dirigenziale e del personale con funzioni di responsabilità (ivi compresi i responsabili del procedimento) operante nelle aree a più elevato rischio di corruzione, per l'inserimento nel Piano di prevenzione della corruzione.

Si è provveduto alla redazione del Piano di razionalizzazione delle società partecipate, adottato dal Consiglio di Amministrazione ed inviato alla Corte dei Conti.

Per quanto riguarda i dati da pubblicare ai fini della trasparenza si è approfondito il punto di vista del Garante della *privacy* in alcuni incontri con i suoi consiglieri e funzionari.

Dopo alcuni mesi di lavoro costante e non scevro da difficoltà, è stata realizzata la pubblicazione diretta in *Amministrazione trasparente* dei dati relativi agli acquisti immessi dai Dipartimenti e dagli uffici che si occupano degli acquisti.

Si è proceduto all'analisi ed all'implementazione delle procedure relative al progetto di migrazione automatica dei dati e dei documenti dalle piattaforme informatiche U-GOV/CSA/Titulus e si sono affrontate, in collaborazione con il CINECA, il SSIA e i Dipartimenti e gli uffici interessati, alcune problematiche connesse.

Si è provveduto pressoché quotidianamente al coordinamento, alla supervisione e/o al monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicità previsti per l'Ateneo da parte degli uffici competenti per la trasmissione e la pubblicazione di ciascuna tipologia di dati: predisposizione ed invio della modulistica necessaria alla raccolta di dati ed informazioni uniformi, omogeneizzazione, controllo e validazione dei dati, supporto agli uffici coinvolti nella pubblicazione dei dati, predisposizione di relazioni, informazioni sulla normativa di riferimento, impostazione delle pagine di *Amministrazione trasparente* ed elaborazione dei testi, pubblicazione diretta dei dati pervenuti dagli uffici e/o direttamente prodotti dall'Ufficio Controllo di gestione nella sezione *Amministrazione trasparente*.

E' stata creata un'apposita sezione "Prevenzione della corruzione e trasparenza" nella *intranet*, nella quale sono pubblicati ed aggiornati i documenti, la normativa e la modulistica necessaria ai diversi uffici per gli adempimenti connessi.

Sono state inoltre predisposte varie relazioni in tema di trasparenza e sono stati compilati i questionari di monitoraggio ed i *reports* ai fini dei controlli e delle attestazioni che il Nucleo di



Valutazione / OIV è tenuto ad inviare all'ANAC, al Dipartimento della Funzione pubblica e/o all'ANVUR.

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

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

Per l'acquisizione di beni e servizi, effettuata la ricognizione dei fabbisogni, redatto il provvedimento autorizzatorio per la tipologia della procedura di scelta del contraente, si è ricorso al mercato elettronico e, in alternativa, all'affidamento diretto o cottimo fiduciario. Si è proceduto all'acquisizione del CIG, CUP ed il DURC; per ciascun fornitore ed è stato attivato l'intervento sostitutivo in tutti i casi in cui il DURC è risultato irregolare, nel rispetto delle norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari. Sono state acquisite le dichiarazioni sul possesso dei requisiti a contrarre con la pubblica amministrazione 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* sono state acquisite relazioni semestrali dai Direttori di Dipartimento e/o dai Responsabili degli uffici inerenti i procedimenti amministrativi in rispetto degli adempimenti in esso previsti al fine di assicurare un meccanismo di controllo delle decisioni assunte nelle aree a rischio.

La responsabile dell'Ufficio che supporta il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha partecipato attivamente ai lavori del GLAT – Gruppo di lavoro per l'anticorruzione e la trasparenza istituito dal CODAU, nel corso dei quali sono state affrontate ed approfondite diverse tematiche legate alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, concordando linee e procedure comuni.

Trasparenza

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 2015 tutte le strutture e gli uffici, sia centrali sia periferici, dell’Ateneo, ciascuno per i dati riferibili alle proprie competenze, con un notevole impegno a livello organizzativo e di risorse dedicate, hanno fornito il proprio contributo implementando, aggiornando ed integrando la sezione “*Amministrazione trasparente*” con le informazioni, i documenti ed i dati soggetti a pubblicazione obbligatoria, come anche attestato dal Nucleo di Valutazione interna relativamente ai dati aggiornati al 31 dicembre 2015.

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

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

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*.

Dopo alcuni mesi di lavoro costante e non scevro da difficoltà, è stata realizzata la pubblicazione diretta in *Amministrazione trasparente* dei dati relativi agli acquisti immessi dai Dipartimenti e dagli uffici che si occupano degli acquisti.

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 2015 al 31 dicembre 2015.

Anno	Periodo	Sessioni	Utenti	Visualizzazioni	Pagine/ sessione	Durata sessione	Frequenza di rimbalzo	% nuove sessioni
2015	Gen - Mar	5.675	3.620	59.021	10,40	00:10:33	29,39%	33,71%
2015	Apr - Giu	4.743	3.186	45.894	9,68	00:09:28	28,86%	36,41%
2015	Lug - Set	4.490	3.219	50.684	11,29	00:11:12	25,90%	35,68%
2015	Ott - Dic	5.143	3.545	57.239	11,13	00:10:58	25,84%	33,64%

Pertanto per tutto il 2015, i dati sono i seguenti:

- sessioni: 20.688 (7,34% delle sessioni di uniurb.it)
- utenti: 12.538
- visualizzazioni di pagina: 196.035
- pagine/sessione: 9,48
- durata della sessione: 00:10:20
- frequenta di rimbalzo: 26,74%



- % di nuove visualizzazioni: 24,99%

dove la frequenza di rimbalzo è la percentuale di sessioni di una sola pagina (ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirvi). Una bassa frequenza di rimbalzo di un sito composto da più pagine è indice di una buona lettura della pagina. 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).

E' cura del Responsabile della trasparenza aggiornare periodicamente gli Organi di governo circa lo stato di avanzamento dei lavori di adempimento alla normativa sulla trasparenza.

Complessivamente l'Ateneo è molto attento alle tematiche di trasparenza, pubblica con una buona regolarità nella sezione Amministrazione trasparente ed il livello di copertura delle pubblicazioni effettuate è da considerarsi soddisfacente. Le misure organizzative per assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi nonché il sistema di monitoraggio degli stessi sono adeguati.

L'Ateneo ha attivato il canale *trasparenza@uniurb.it* per permettere agli utenti di esercitare il diritto di accesso civico, come previsto dal d.lgs. n. 33/2013: "l'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione". Nel corso del 2015 non sono pervenute richieste di accesso civico.

Nel corso del 2015 l'offerta informativa presente in *Amministrazione trasparente* è stata ulteriormente incrementata rispetto agli anni precedenti. In particolare:

- E' stata aggiunta la pagina relativa ai Direttori di Dipartimento per gli adempimenti ai sensi dell'art. 15 del d.lgs. n. 33/2013, in linea con l'interpretazione della delibera n. 144/2014 dell'A.N.AC.
- E' stato automatizzato il flusso informativo per la pubblicazione in automatico delle informazioni sulle singole procedure di affidamento di forniture, lavori e servizi: ora i dati relativi a ciascun acquisto vengono pubblicati tempestivamente con aggiornamento quotidiano.
- Sono stati aggiornati i dati relativi al calcolo dei tempi medi di pagamento, in ottemperanza al D.L. n. 66/2014 e alle precisazioni successive del D.P.C.M. 22/09/2014, con pubblicazioni trimestrali ed annuali.

In questo contesto di crescita della numerosità degli adempimenti, alcuni presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permettere la pubblicazione dei dati realizzando la migrazione automatica di alcune tipologie di dati dalle banche dati verso la sezione *Amministrazione trasparente*, in modo da ovviare alla loro duplicazione ed al conseguente incremento del lavoro degli uffici.

E' attualmente in fase di implementazione la pubblicazione di alcuni dati che hanno richiesto un importante intervento sui processi interni e sui sistemi informativi per automatizzare l'estrazione e la pubblicazione delle informazioni in tempo reale (i.e. i contratti di insegnamento). Nel corso del 2016 si è proseguita la reingegnerizzazione dei processi che coinvolgono più aree dell'Ateneo - e quindi richiedono tempi più lunghi per coordinare varie fasi ed attori - già intrapresa nel 2015.

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

La pubblicazione dei dati – stato di avanzamento.

Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Disposizioni generali	La pubblicazione dei documenti è completa.



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Organizzazione	<p>La pubblicazione dei dati e dei documenti relativi all'art. 14 è in continuo aggiornamento. Già precedentemente alla delibera n. 144/2014 dell'A.N.AC. i dati sono stati richiesti anche ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico, oltre che al Rettore ed al Prorettore vicario e nel corso del 2015 i documenti hanno continuato a pervenire.</p> <p>A due anni dall'entrata in vigore della norma si è posto, prima che per altre sezioni, il tema della storicizzazione delle pubblicazioni: ai sensi del comma 2 dell'art. 14: infatti i dati devono rimanere pubblicati per i tre anni successivi dalla cessazione del mandato, salve le informazioni sulla situazione patrimoniale. Nel corso del biennio vi sono stati casi di cessazioni ed il Senato ed il Cda hanno cambiato la loro composizione perché hanno esaurito il loro mandato: ciò ha comportato una riorganizzazione delle pagine <i>online</i> per permettere di mantenere le informazioni dei cessati pur senza rendere più visibili tutti i documenti (dichiarazioni patrimoniali proprie e dei parenti). A ciò si aggiunge l'attività continua di aggiornamento annuale dei documenti per i componenti degli organi in carica.</p>
Consulenti e collaboratori	<p>I dati sono pubblicati regolarmente, direttamente dagli uffici responsabili dei singoli procedimenti.</p> <p>Al fine di limitare la manualità da parte degli uffici, nel 2016 è stato messo in produzione un sistema che informatizza il flusso delle informazioni che alimentano la pubblicazione, almeno per quanto riguarda i contratti di diritto privato stipulati per la copertura dei corsi ufficiali.</p>
Personale	<p>La sezione è integralmente coperta.</p> <p>Nel corso del 2015 sono stati aggiunti i dati relativi al nuovo Direttore generale ed al nuovo Dirigente dell'Area Economico-finanziaria, nonché le loro dichiarazioni rilasciate ai sensi del d.lgs. n. 39/2013 su inconfirabilità ed incompatibilità.</p> <p>Ai sensi della delibera n. 144/2014 dell'ANAC, nel corso del 2015 i dati pubblicati per i Dirigenti sono stati richiesti anche ai nuovi Direttori di Dipartimento e i dati risultano in pubblicazione.</p> <p>Tutti gli altri dati della sezione sono stati pubblicati e regolarmente aggiornati.</p>
Bandi di concorso	<p>Attualmente dalla sezione <i>Amministrazione trasparente</i> si rimanda tramite un <i>link</i> alla sezione Bandi di concorso del sito istituzionale: qui le informazioni sono pubblicate ed aggiornate regolarmente, anche con le spese sostenute nei casi di selezioni per l'assunzione del personale.</p>
Performance	<p>La sezione è aggiornata: in essa vengono pubblicati i documenti di programmazione triennale sulla performance, con gli obiettivi, le relazioni, i documenti di validazione del Nucleo di Valutazione ed i dati sulla premialità.</p> <p>La rilevazione sul benessere organizzativo pubblicata è relativa all'anno 2015.</p>



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Enti controllati	La sezione è aggiornata. Nella sezione è pubblicato anche il “Piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute” comprensivo della relazione tecnica. Verrà approfondito il tema della pubblicazione delle attestazioni di insussistenza delle cause di inconferibilità e incompatibilità per i soggetti nominati direttamente dall’Ateneo.
Attività e procedimenti	La sezione è alimentata con la tabella dei procedimenti, in corso di revisione
Provvedimenti	Sono pubblicate tempestivamente le delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico. Sono altresì pubblicati semestralmente gli elenchi dei Decreti Rettorali, delle Disposizioni del Direttore generale e delle Disposizioni dei Direttori dei Dipartimenti. Si sta lavorando per implementare nel sistema di protocollo le funzionalità che permettano di estrarre automaticamente l'elenco dei provvedimenti da pubblicare ai sensi dell'art. 23.
Bandi di gara e contratti	Sono pubblicati tempestivamente i bandi di gara e tutta la documentazione e le informazioni connesse. Sono altresì pubblicati quotidianamente tutti i dati relativi alle singole procedure di affidamento di forniture, lavori e servizi attraverso la funzionalità presente in U-GOV.
Sovvenzioni, contributi e sussidi	Le tipologie di sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici presenti nell’Ateneo di Urbino sono: <ul style="list-style-type: none">• Borse di studio;• Borse di ricerca;• Borse di mobilità;• Contribuzioni ad associazioni studentesche;• Esoneri;• Collaborazioni studentesche (200 ore).
Bilanci	I dati sono pubblicati, tranne il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (in attesa di indicazioni da parte dei ministeri competenti).
Beni immobili e gestione patrimonio	I dati sono pubblicati.
Controlli sull’amministrazione	I dati sono pubblicati.
Servizi erogati	In corso di predisposizione
Pagamenti dell’amministrazione	I dati sono pubblicati. A partire dal 2015 i dati sono pubblicati trimestralmente e secondo le nuove modalità di calcolo e rappresentazione introdotte dal D.L. 66/2014 e specificate dal successivo D.P.C.M. 22/09/2014
Opere pubbliche	Risultano attualmente pubblicati i documenti di programmazione pluriennale. Si rileva che nelle griglie di attestazione a carico degli OIV allegata alla delibera n. 148/2014 dell’A.N.AC. (del 3/12/2014), la presente risulta una sezione di competenza dei soli Ministeri e Regioni.



Macro – ambiti principali	Stato avanzamento pubblicazione dei dati
Altri contenuti	<p>I dati e i documenti sono pubblicati. In aggiunta vi sono i dati relativi alle autovetture di servizio ed agli accessi alla sezione Amministrazione trasparente.</p> <p>Nella sezione vi sono i riferimenti per effettuare richieste di accesso civico: si segnala che nel corso del 2015 non sono pervenute richieste di accesso civico</p>

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*

3.3 Obiettivi e piani operativi

Nel 2015 agli obiettivi strategici sono stati associati più obiettivi operativi individuali 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.

Il Nucleo di Valutazione, analizzate le schede di assegnazione degli obiettivi individuali al personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità relative all'anno 2015, ha rilevato un buon grado di integrazione tra *performance*, indirizzi strategici dell'Ateneo, trasparenza e anticorruzione e processi di Assicurazione della Qualità, anche se relativamente a questo ultimo punto, il Nucleo evidenzia che l'integrazione della *performance* con i processi di Assicurazione della Qualità nell'Ateneo è da considerarsi un obiettivo recente e di conseguenza ancora in fase progettuale.

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

Nel mese di ottobre 2015 il Direttore generale ha effettuato una verifica in itinere sull'andamento della *performance*, al fine dell'individuazione di eventuali situazioni di criticità circa il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2015 e per definire eventuali azioni correttive o di revisione degli obiettivi stessi se non più perseguibili. A tal fine è stato richiesto al personale di categoria EP e di categoria D titolare di incarichi di responsabilità, di compilare una scheda di



monitoraggio intermedio da consegnare all'Ufficio Controllo di gestione. Tra la fine di ottobre e i primi di novembre il suddetto personale è stato inoltre invitato dal Direttore generale a partecipare ad incontri congiunti per esaminare i *report* inviati sull'andamento della *performance* ed affrontare le eventuali situazioni di criticità segnalate, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati per l'anno 2015, nonché per individuare eventuali azioni correttive.

In relazione al personale non dirigenziale 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 finali ottenuti compilando uno schema predefinito.

Al presente documento sono allegate (Allegato 1) le relazioni sui principali risultati conseguiti con riguardo agli obiettivi individuali assegnati, con l'indicazione, per ciascun obiettivo operativo di competenza, della percentuale di realizzazione dei singoli obiettivi ottenuta per il 2015, sia in termini di prodotti ottenuti sia di benefici in ossequio alle finalità generali di sviluppo e di adeguamento dell'Ateneo all'assetto di altre istituzioni universitarie analoghe e di contenimento della spesa pubblica, nonché delle informazioni relative al peso percentuale dell'obiettivo stesso.

Come previsto dall'art 3 del Contratto individuale di lavoro subordinato a tempo determinato, il Direttore generale presenterà al Rettore una propria separata relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati per l'anno 2015.

3.4 Obiettivi organizzativi

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

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

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

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

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

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



5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

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

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

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

Tale metodologia garantisce inoltre:

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

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

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



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

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

Target 2015	INDICATORE DI PERFORMANCE	Livello 2015
< 80%	< 75% = 100% Tra 75% e 80% = 90% > 80% = 0%	68,96%
< 10%	< 10% = 100% > 10% = 90% > 15% = 0%	4,07%
12 milioni di visualizzazioni di pagina del sito web istituzionale	≥ 12 milioni visualizzazioni di pagina = 100% ≥10 milioni di visualizzazioni di pagina = 90% ≤ 10 milioni di visualizzazioni di pagina = 80%	Dato rilevato al 31/12/2015 12.330.677
Aumento di almeno 2.000 <i>likers</i> rispetto al 2014	≥ 2.000 <i>likers</i> = 100% ≥ 1.500 <i>likers</i> = 90% ≤ 1.500 <i>likers</i> = 80%	n. 13.221 al 31/12/2014 n. 16.597 al 31/12/2016 = +3.376
> 5%	≥ 5% = 100% ≥ 3% = 90% < 2% = 80%	a.a. 2014/2015 rilevazione al 31/07 913 stranieri su 13490 iscritti = 6,768%
Classificazione entro il 1° terzile nella rilevazione annuale di AlmaLaurea	1° terzile – 100% 2° terzile – 90% 3° terzile – 80%	Anno di indagine 2015 79,8% 1° terzile Dato nazionale 79,6%
Superiore all'1%	≥1,05 = 100% ≥1 = 90% <1 = 0%	1,15%
Indice annuale non superiore a 30 giorni	≤ 15 giorni di ritardo = 100% >15 giorni di ritardo = 90% > 30 giorni di ritardo = 80% Oltre 60 giorni di ritardo – 0%	Indice annuale 2015 -0,43

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

In sintesi, in base ai valori raggiunti dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate sono stati associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponde al risultato percentuale che il



Direttore generale ha inserito nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

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

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 stato valutato sulla base di livelli di valutazione che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

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

Gli obiettivi sono stati assegnati al Dirigente, al personale EP e ai titolari di incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3, del vigente C.C.N.L.. L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Direttore generale è stata collegata alle priorità gestionali individuate nell'ambito delle singole Strutture di riferimento ed è avvenuta a cascata sulla base degli obiettivi strategici 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.

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

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

Si riportano di seguito i dati relativi alla valutazione degli obiettivi individuali 2015. Si è proceduto alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente (n. 1), della categoria EP (n. 8) e di parte del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità (n. 36), complessivamente n. 45 unità di personale coinvolte nella valutazione del raggiungimento degli **obiettivi individuali**. I risultati della valutazione hanno registrato che il 100% ha raggiunto il 100% degli obiettivi individuali assegnati.

In base alla media dei valori raggiunti nel 2015 dagli indicatori qualitativi e quantitativi e dai *target* associati a ciascuna delle dimensioni monitorate per la valutazione degli **obiettivi organizzativi**, il risultato percentuale di raggiungimento è pari al 100%.

Il sistema di valutazione del personale consente di collegare i compensi incentivanti previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) alle prestazioni e competenze dimostrate nel corso dell'anno, permettendo in tal modo di premiare l'impegno, la partecipazione, le capacità, le professionalità. La valutazione riguarda anche i **comportamenti organizzativi** dei singoli responsabili degli uffici.

Il personale dirigente ha ottenuto la valutazione di 45.

Tutto il personale EP ha ottenuto la valutazione di 45.

Tra il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità (n. 40 complessivamente, con n. 46 incarichi di responsabilità) n. 36 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 45, n. 1 unità



di personale ha ottenuto la valutazione di 44, n. 1 unità di personale ha ottenuto la valutazione di 39. Due unità di personale non sono state valutate in quanto assenti per l'intero anno.

Tra il personale delle categorie B, C e D senza incarichi di responsabilità (n. 324 persone complessive nell'arco dell'anno, comprensive di n. 3 persone che hanno variato la propria posizione in corso d'anno) n. 282 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 45, n. 27 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 44, n. 5 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 43, n. 2 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 42, n. 2 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 41, n. 3 unità di personale hanno ottenuto la valutazione di 40, n. 1 unità di personale ha ottenuto la valutazione di 38. Due unità di personale non sono state valutate in quanto assenti per l'intero anno.

La valutazione è stata effettuata sulla base di quanto stabilito nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale citato.

4. Risorse, efficienza ed economicità

L'ammontare dell'assegnazione iniziale del Fondo di finanziamento ordinario che lo Stato ha attribuito nel 2015 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 44.703.266 (+ € 1.155.175, pari a +2,65% rispetto al 2014).

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

La legge n. 240/2010 all'articolo 5 (delega in materia di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario) ha disposto l'introduzione di un sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo sulla base di principi contabili e schemi di bilancio stabiliti 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 dagli uffici interni.

Indicatori

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

- l'indicatore delle spese di personale, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al 68,96%, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'indicatore di indebitamento è pari al 4,07%, 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 è all'1,15%, superiore al livello dell'1%, oltre il quale scatta la premialità.

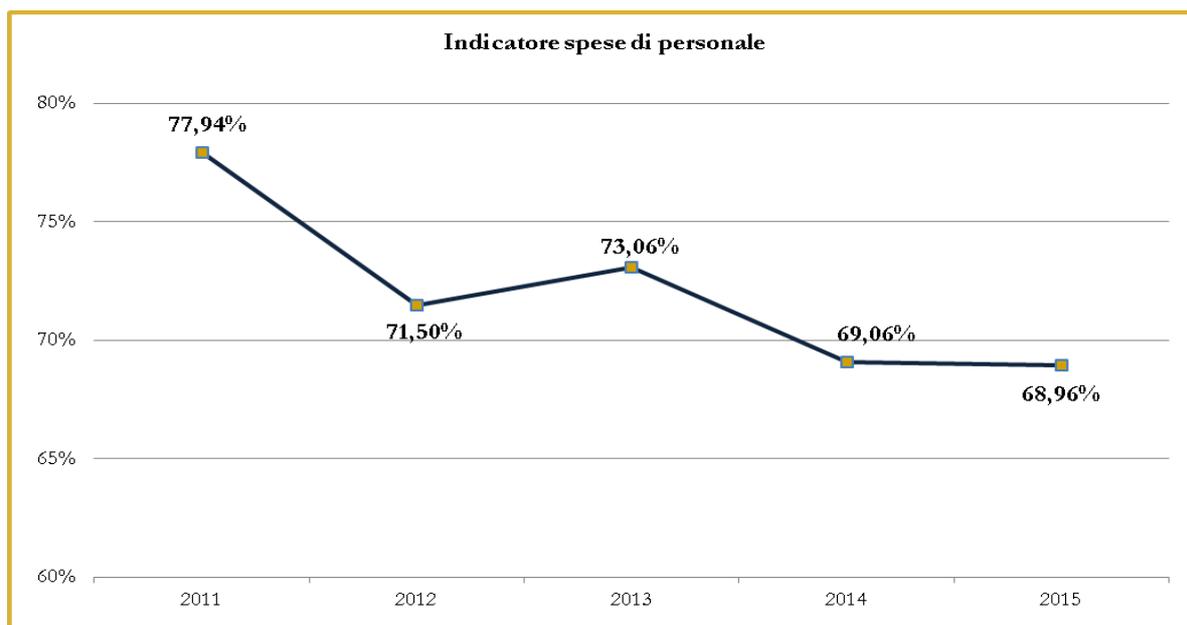
Gli indicatori definiti dal MIUR con il d.lgs. 49/2012 che definisce i limiti massimi delle spese di personale e di indebitamento delle università al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale degli atenei sono positivi.

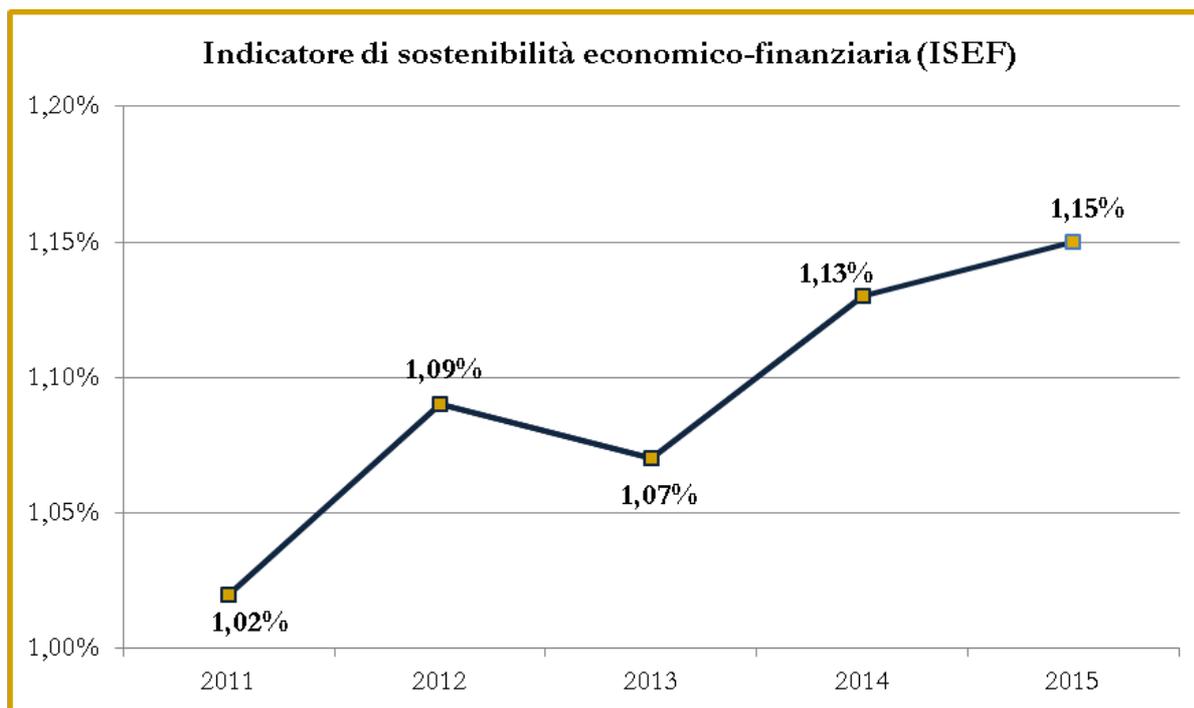
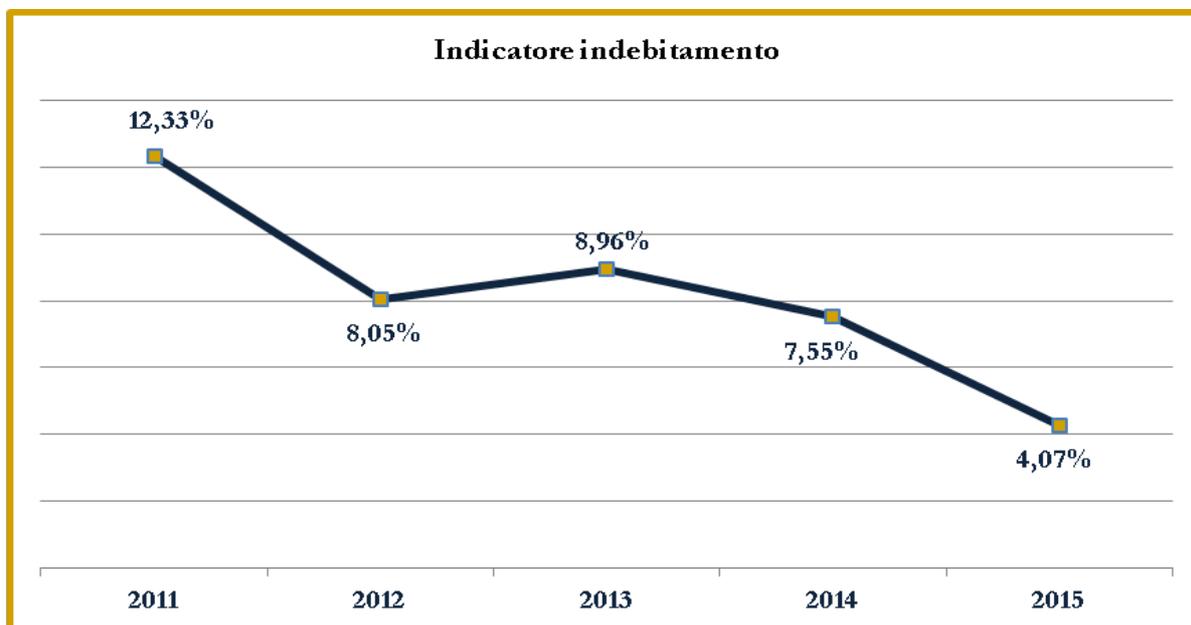
Per le **spese di personale** il decreto legislativo n. 49/2012 individua un valore soglia pari all'**80%** del rapporto delle spese complessive di personale, di competenza dell'anno di riferimento, con la somma algebrica dei contributi statali per il funzionamento, assegnati nello stesso anno, e delle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

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

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

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





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

Il supporto alle fasi del ciclo di gestione della *performance* svolte nel 2015 (Revisione SMVP, Redazione Piano della *performance*, assegnazione obiettivi) è stato assicurato dall'Ufficio Controllo di gestione dell'Ateneo, a cui è assegnata, a decorrere da novembre 2012, un'unità di personale che, oltre



alle attività legate alla gestione della *performance*, ha curato anche gli adempimenti in tema di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità e degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni. Dal 2016 gli adempimenti legati alla valutazione della *performance* organizzativa ed individuale sono curati dall'Ufficio Sviluppo organizzativo, al quale sono assegnate n. tre unità di personale.

5. Pari opportunità e bilancio di genere

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

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

Il CUG, insediatosi formalmente 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.

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

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

Le principali attività svolte nell'arco dell'anno 2015 da CUG sono di seguito sintetizzate:

1. **Indagine sul benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo** dell'Ateneo. Rilevazione attuata per la prima volta in Ateneo, preceduta da una fase preliminare di raccolta e analisi dei dati del personale di Urbino, curata dalla Dott.ssa Cinzia Franceschini su mandato del CUG.

Il questionario è stato elaborato e somministrato, in collaborazione, dal CUG, dal Nucleo di Valutazione e dall'Amministrazione dell'Ateneo a partire dal 9 febbraio 2015; sono stati compilati 259 questionari su 406, con un tasso di risposta del 63,2%.

La presentazione pubblica dei risultati dell'indagine è stata fatta dalla Presidente Fatima Farina il 16 aprile 2015, all'interno dell'incontro sui **Rischi di Stress Lavoro-Correlato e Rischi Psicosociali**. Sono stati calendarizzati, inoltre, una serie di incontri con tutto il personale tecnico-amministrativo, durante i quali il Direttore generale ha presentato ed esposto i risultati dell'indagine ai dipendenti



interessati.

2. Seminario **Rischi di Stress Lavoro-Correlato e Rischi Psicosociali**, tenutosi il giorno 16 aprile 2015, dalle ore 14:00 alle ore 16:00, che ha visto come principale relatrice la Dott.ssa Maria Pia Cancellieri, Dirigente Medico S.P.S.A.L. Asur Marche ZT2 Urbino. Il seminario era rivolto a tutto il personale dell'Ateneo.
3. **Giovanissimi Uniurb.** E' stato riproposto anche nell'edizione 2015 il servizio a supporto della conciliazione tra gli impegni lavorativi e la vita familiare per i e le dipendenti dell'Ateneo nei periodi non coperti da altri servizi del territorio.
4. **Codice di condotta per la tutela e la prevenzione del mobbing, delle molestie morali e sessuali.** Il CUG, in accordo con altri Uffici e Organi dell'Ateneo, ha provveduto alla stesura e revisione del Codice emanato con D.R. n. 376/2015 del 2 settembre 2015 ed in vigore dal 3 settembre 2015. In esso viene introdotta per la prima volta in Ateneo la figura del/la **Consigliere/a di Fiducia** e dello **Sportello di Ascolto**. La procedura selettiva finalizzata al conferimento di un incarico professionale in qualità di Consigliere/a di Fiducia dell'Università è stata avviata con D.R. n. 634/2015 del 22 dicembre 2015.
5. Negli ultimi mesi del 2015, con una collaborazione tra il CUG e la Delegata Rettorale alle Pari Opportunità, sono state avviate l'analisi di fattibilità e le procedure finalizzate alla stesura ed alla pubblicazione della prima edizione del Bilancio di Genere, anni 2013/2015, che si prevede avverrà alla fine dell'anno 2016.

Nella tabella che segue si riporta il numero di personale a **tempo indeterminato e determinato** in servizio al 31/12/2015:

Personale tecnico amministrativo e CEL			
Ruolo	Categoria	Donne	Uomini
Direttore Generale			1
Dirigente		-	1
PTA	B	41	50
	C	120	84
	D	31	24
	EP	2	6
Totale PTA		194	166
CEL a t.i.		7	5
CEL a t.d. *		25	3
Totale generale		226	174

*Tra i CEL a t.d. è ricompresa anche la lettrice di scambio

Si indica, in dettaglio, il numero di personale a tempo indeterminato disabile in servizio al 31/12/2015:

Personale tecnico amministrativo con disabilità			
	Donne	Uomini	Totale
Personale disabile in forza (L. 68/99)	3	15	18
Personale appartenente a categorie protette in forza (art 18 L. 68/99)	1	1	2
Totale	4	16	20



Nelle tabelle che seguono vengono presentate informazioni aggiuntive relative all'anno 2015 sulle risorse umane in servizio presso l'Università di Urbino e sull'organizzazione del lavoro per promuovere il benessere personale.

Formazione Pari opportunità

Per diffondere la conoscenza delle problematiche e sensibilizzare al tema delle Pari Opportunità permettendone la realizzazione, nel corso dell'anno 2015 è stato organizzato il Seminario sopra citato su "**Rischi di Stress Lavoro-Correlato e Rischi Psicosociali**" - Relatrice Dott.ssa Maria Pia Cancellieri, Dirigente Medico S.P.S.A.L. Asur Marche ZT2 Urbino.

Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori esperti linguistici			
	Donne	Uomini	Totale
SEMINARIO "Rischi di Stress Lavoro-Correlato e Rischi Psicosociali" - Università degli Studi di Urbino - Urbino 16 aprile 2015 dalle ore 14:00 alle ore 16:00	136	136	272

In relazione all'organizzazione del personale, si illustra la fruizione al 31 dicembre 2015 del *part-time* da parte del personale tecnico-amministrativo:

Tempo pieno/Part time:

Personale tecnico-amministrativo			
	Donne	Uomini	Totale
Personale <i>full time</i> a tempo indeterminato	164	153	317
Personale <i>part time</i> a tempo indeterminato	21	4	25
Richieste <i>part time</i> personale a tempo indeterminato dopo maternità	0	0	0
Totali	185	157	342
Personale <i>full time</i> a tempo determinato	8	7	15
Personale <i>part time</i> a tempo determinato	2		2
Richieste <i>part time</i> personale a tempo determinato dopo maternità	0	0	0
Totali	10	7	17

Di seguito si forniscono alcuni dati relativamente alla fruizione dei congedi parentali, divisi per congedi di maternità e/o paternità e congedi parentali:

Congedi per maternità/paternità:

- Personale a tempo indeterminato

Congedi di maternità/paternità			
Donne		Uomini	
N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti
107	1		



- Personale a tempo determinato

Congedi di maternità/paternità			
Donne		Uomini	
N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti
109	1		

Congedi parentali

Personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato											
Congedo parentale 100%				Congedo parentale				Congedo parentale non retribuito			
Donne		Uomini		Donne		Uomini		Donne		Uomini	
N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti
22	1			50	2			20	4	13	1

Personale tecnico amministrativo a tempo determinato											
Congedo parentale 100%				Congedo parentale				Congedo parentale non retribuito			
Donne		Uomini		Donne		Uomini		Donne		Uomini	
N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti	N. giorni	N. dipendenti
10	1	3	1	7	1						

I dati – in formato aggregato – sono stati forniti dall'Ufficio Amministrazione e Reclutamento Personale Tecnico Amministrativo e C.E.L. del Settore del Personale dell'Università di Urbino per la prima stesura del Bilancio di genere dell'Ateneo, anni 2013/2015.

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

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

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

e si è sviluppato come segue:

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	Maggio 2016	Giugno 2016	Luglio 2016	Settembre 2016	Ottobre 2016	DOPO VALIDAZIONE
Raccolta dati ed informazioni	Direzione generale – Settore del Personale – Titolari di incarichi di responsabilità – Direttori di Dipartimento						
Analisi e	Direzione generale						



redazione documento							
Approvazione da parte degli organi di governo	Direzione generale						
Invio al Nucleo di Valutazione per la validazione	Direzione generale						
Trasmissione all'ANVUR	Direzione generale						

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

Le criticità relative al Ciclo della *performance* 2015 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);

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

In particolare è auspicabile l'adozione dei seguenti interventi:

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



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

ALLEGATO 1

Relazioni consuntive e schede di valutazione dei titolari di incarichi di responsabilità
sul raggiungimento degli obiettivi individuali

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

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