

# Piano della *performance* 2014-2016

in applicazione del

Decreto Legislativo n. 150/2009

*“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*

Adottato con Decreto Rettorale d’urgenza n. 3/2014 del 21 febbraio 2014  
ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 32/2014 del 5 marzo 2014



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

## INDICE

### Piano della *performance* 2014-2016

1. Introduzione	pag. 1
1.1 Gli <i>stakeholders</i> dell'Ateneo ed il loro coinvolgimento	pag. 2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli <i>stakeholders</i> esterni	pag. 4
2.1 Chi siamo	pag. 4
2.1.1 Breve storia dell'Ateneo	pag. 5
2.2 Cosa facciamo	pag. 5
2.2.1 L'offerta formativa	pag. 6
2.2.2 La ricerca	pag. 9
2.3 Come operiamo	pag. 10
2.3.1 Gli organi di governo e di gestione di Ateneo	pag. 10
2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali	pag. 10
3. Identità	pag. 12
3.1 L'Amministrazione "in cifre"	pag. 12
3.2 Mandato istituzionale e missione	pag. 14
3.3 L'albero della <i>performance</i>	pag. 16
4. Analisi del contesto	pag. 18
4.1 Analisi del contesto esterno	pag. 18
4.2 Analisi del contesto interno	pag. 20
4.3 La <i>SWOT Analysis</i>	pag. 31
5. Le linee strategiche	pag. 31
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi ed alle linee d'azione	pag. 37
6.1 Obiettivi della Direzione generale	pag. 38
6.2 Attribuzione degli obiettivi alle strutture	pag. 44
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 55
7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo	pag. 55
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	pag. 56
7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag. 56



## 1. INTRODUZIONE

In ottemperanza all'art. 10, comma 1, lett. a) del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha predisposto il Piano della *performance* 2014-2016, strumento di avvio del ciclo di gestione della *performance* e documento di programmazione triennale (a scorrimento annuale) all'interno del quale sono definiti gli elementi fondamentali per la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* attesa, cioè il contributo che l'amministrazione intende apportare ai bisogni degli *stakeholders* interni ed esterni, e che consente la verifica interna ed esterna dell'operato dell'amministrazione. In coerenza con le risorse assegnate, nell'ottica della trasparenza e della rendicontazione sociale, vi sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi strategici che l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo intende perseguire nel triennio e la relativa declinazione in obiettivi operativi. Il Piano illustra inoltre gli indicatori associati a ciascun obiettivo con cui si intende misurare e valutare il raggiungimento dei risultati attesi e, per ciascuno degli indicatori individuati, il livello (*target*) atteso.

Per il triennio 2014-2016 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno, dagli indirizzi strategici contenuti nel programma elettorale del Magnifico Rettore, dalle linee strategiche per il triennio 2014-2016 approvate dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo con delibera n. 12/2014 del 24 gennaio 2014, e dalle aspettative degli *stakeholders*, ha redatto il proprio Piano avendo come principali finalità:

- potenziare l'efficienza e l'efficacia della didattica e della ricerca;
- favorire il miglioramento dell'assetto organizzativo, attraverso azioni orientate ad accrescere, qualitativamente e quantitativamente, le prestazioni complessive dell'Ateneo;
- favorire il miglioramento continuo attraverso azioni di ottimizzazione delle attività di gestione corrente dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate;
- favorire il miglioramento dell'*outcome*, attraverso azioni orientate a potenziare il livello di servizio reso dall'Ateneo a studenti e personale.

Nella predisposizione del Piano della *performance* 2014-2016, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha tenuto in considerazione le indicazioni fornite dalle delibere della CiVIT, ora A.N.AC. (Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) ed il Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT allo scopo di rendere uniformi e comparabili le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche. Inoltre, nella stesura dello stesso sono stati rispettati i principi generali di immediata intelligibilità, trasparenza, veridicità e verificabilità, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale richiesti dalla normativa di riferimento. Infine, si è tenuto conto del Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, elaborato dal Nucleo di Valutazione (OIV) con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione.

Il processo di definizione del Piano ha seguito alcune fasi logiche: definizione della storia, dell'attualità e dell'identità dell'organizzazione; analisi del contesto esterno ed interno; definizione delle linee e degli obiettivi strategici; definizione degli obiettivi della Direzione generale e dei titolari di posizioni organizzative; azioni di miglioramento da promuovere.

Le disposizioni contenute nel d.lgs. n. 150/2009 in materia di ciclo della *performance* e nella legge n. 240/2010 portano ad un raccordo, nella prospettiva della coerenza, dell'efficienza e dell'efficacia, di tutte le attività ed adempimenti svolti dagli Atenei in materia di programmazione e valutazione. Un passo avanti in tal senso si è avuto con la recente approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69 recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", convertito in legge 9 agosto 2013, n. 98, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che "*Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenda nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di*



cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CIVIT]".

È innegabile l'importanza che la stesura e la revisione annuale dei Piani rivestono, per le implicazioni e le ricadute che certamente hanno sull'organizzazione del lavoro negli uffici, sulla programmazione delle attività e sull'utilizzo del personale nell'ambito delle attività dell'Ateneo e sul miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale.

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

### 1.1. Gli *stakeholders* dell'Ateneo ed il loro coinvolgimento

L'individuazione delle categorie di *stakeholders* consente all'Ateneo di stabilire la propria missione, ovvero lo scopo ultimo che ne giustifica l'esistenza e la distingue da tutte le altre. Nel definire le dimensioni della *performance* occorre in primo luogo aver presente il fine ultimo dell'istituzione (*outcome*), che ha a che fare con la sua *mission*, con il contesto in cui essa si colloca, con la conoscenza dei suoi *stakeholders*. In base alla missione ed ai concreti bisogni degli specifici *stakeholders* di volta in volta individuati, l'Amministrazione definisce le strategie (aree strategiche ed obiettivi strategici) ovvero i risultati che intende raggiungere in un orizzonte temporale di lungo periodo, che l'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce essere di durata triennale, ferma restando la possibilità di periodiche correzioni a seguito della valutazione della *performance* annuale. Tali risultati non riguardano solo gli esiti (*output*) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Ateneo si propone di realizzare, ma anche l'impatto (*outcome*), ovvero le conseguenze della loro realizzazione sui portatori di interesse (gli enti finanziatori, il personale, i clienti/utenti, ecc.).

Gli *stakeholders*, tutti i portatori di legittimi interessi rispetto alle attività dell'Ateneo, si possono distinguere in diverse categorie:

#### STUDENTI/FAMIGLIE

In questa categoria sono da ricomprendere sia gli studenti attuali sia quelli già laureati, nonché le famiglie degli stessi, che rappresentano i soggetti determinanti nella decisione delle scelte del percorso universitario

#### STUDENTI E DOCENTI DI ISTITUTI DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE

Tale categoria è rappresentata dai potenziali studenti dell'Ateneo e dai docenti come interlocutori privilegiati che possono indirizzare e orientare gli studenti nelle scelte future

#### PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

In tale categoria sono ricompresi tutti gli enti pubblici territoriali e non

#### IMPRESE

In tale categoria sono ricomprese tutte le imprese di natura privata nazionali e internazionali che intessono rapporti con l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

### **PERSONALE**

Tale categoria è rappresentata dal personale dipendente dell'Università suddiviso per categoria (docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo, dirigenza, ecc.), ma anche dal personale non strutturato

### **ASSOCIAZIONI ED ISTITUZIONI**

In tale categoria sono compresi quegli enti, di norma a natura associativa, portatori di interessi collettivi o di categoria che non hanno natura di enti pubblici (ordini ed associazioni professionali, organizzazioni sindacali dell'Ateneo, rappresentanze degli studenti, altre rappresentanze interne)

### **ORGANI ISTITUZIONALI DELL'ATENEO**

Rettore, SA, CdA, ecc.

### **COMUNITÀ SCIENTIFICA**

Tutte le università nazionali ed internazionali e gli altri soggetti che appartengono alla comunità scientifica

### **SOGGETTI REGOLATORI DEL SISTEMA**

Sono quei soggetti come l'Unione europea, lo Stato, il MIUR, gli altri ministeri, le agenzie di valutazione, le autorità ecc., dai quali dipende l'operato dell'amministrazione pubblica in generale e dell'università in particolare

L'Ateneo ha sempre rivolto ampio spazio al dialogo e al coinvolgimento della società in genere e degli *stakeholders* in particolare, con specifico riferimento agli studenti, alle loro famiglie, alle istituzioni, alle imprese, alla comunità scientifica e accademica, ai media e in senso lato al contesto sociale del territorio. Nella consapevolezza che il coinvolgimento degli *stakeholders* interni ed esterni è essenziale, nella fase di definizione degli obiettivi strategici e valutazione della *performance* di Ateneo, per sviluppare un percorso di sviluppo condiviso e coerente con la *mission*, l'Università ha avviato da anni diverse iniziative di "ascolto" delle esigenze dei portatori di interesse. Ciò permette di rispondere a quanto richiesto dalla CiVIT in ordine alla necessità di coinvolgere gli *stakeholders* (delibere nn. 89, 104, 112 e 114 del 2010) nella fase di definizione degli obiettivi del Piano della *performance*, quale momento fondamentale nell'ambito dell'intero ciclo di gestione della *performance*, che permette di individuare gli obiettivi effettivamente rilevanti che rispecchiano le esigenze e i bisogni degli *stakeholders* dell'Ateneo.

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

Il coinvolgimento degli studenti nelle attività decisionali dell'Ateneo viene 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 e 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. L'indagine, effettuata garantendo l'anonimato degli studenti intervistati, è impostata muovendo dai giudizi a livello di singole discipline (insegnamenti) ed aggregando poi i giudizi per corso di laurea, Dipartimento ed Ateneo, con lo scopo di conoscere e migliorare, laddove necessario, le modalità didattiche e logistiche di svolgimento dei singoli corsi e dell'offerta complessiva.

Inoltre negli ultimi anni gli statuti dell'Università hanno istituito formalmente un tavolo di consultazione con compiti di informazione, ascolto e consultazione con le rappresentanze territoriali della società civile e le parti sociali (autonomie locali, E.R.S.U. di Urbino, associazioni di categoria del mondo imprenditoriale e dei lavoratori), che ne rende esplicita e sistematica la collaborazione, permettendo di ascoltare i bisogni espressi dal territorio e di confrontarsi sull'adeguatezza delle risposte che vengono proposte. Il tavolo di consultazione, tenuto conto della sua composizione, rappresenta una sede qualificata per "ascoltare" i bisogni dei portatori di interesse più importanti ed esso viene consultato periodicamente anche attraverso l'organizzazione di incontri tematici. Tale "fase di ascolto" è molto utile per la definizione degli obiettivi strategici. Questo rapporto si può ormai considerare consolidato e produttivo: si è progressivamente passati dalla fase di rispetto ed attenzione reciproca ad una vera e propria strategia comune e condivisa, finalizzata alla promozione dell'Università e del suo territorio, a vantaggio degli studenti, dei cittadini e delle imprese che vi operano.

Il lavoro del tavolo di consultazione ha finora prodotto proposte operative per diverse aree di attività prioritarie: le politiche del lavoro e della formazione, il trasferimento delle conoscenze, il sostegno alle politiche di programmazione locali e regionali; i processi di internazionalizzazione; il supporto ai processi di ammodernamento della Pubblica Amministrazione locale; il miglioramento e l'armonizzazione dei servizi. Tutti i soggetti, ciascuno per la propria area di competenza, portano alla costruzione e realizzazione di progetti tra di loro coordinati, con l'obiettivo comune di rafforzare lo sviluppo dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo e con essa il territorio sul quale opera. L'obiettivo comune è quello di mettere l'Ateneo in condizione di potenziare la sua funzione di servizio rispetto al territorio, facilitare il trasferimento della conoscenza scientifica verso le attività sociali ed imprenditoriali, migliorare il raccordo tra formazione universitaria e mondo del lavoro, coordinare il polo universitario con altri centri culturali regionali per promuovere un'alta qualità dello sviluppo locale.

La Giornata della trasparenza, prevista dall'art. 10, comma 6, del d.lgs. n. 33/2013 quale occasione istituzionale per presentare le attività realizzate, gli obiettivi perseguiti e le attività programmate in tema di trasparenza, corruzione e *performance*, aperta a tutti i portatori di interesse, rappresenterà una ulteriore occasione per raccogliere suggerimenti/proposte da parte degli *stakeholders*, eventualmente anche attraverso la somministrazione di questionari. Tali proposte saranno utilizzate dall'Ateneo per conoscere le esigenze degli stessi, anche al fine di tenerne conto nella prossima programmazione strategica, che parte infatti dalla rilevazione dei bisogni degli *stakeholders*, e nella conseguente definizione degli obiettivi da perseguire per la soddisfazione di tali bisogni.

## 2.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, è un'istituzione pubblica, dotata di personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; dal 2007 è annoverata, nel panorama universitario italiano, fra le Università statali (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)).

Nell'ambito delle leggi dello Stato, l'Ateneo ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, ed è organizzato ed opera secondo le disposizioni del proprio Statuto, espressione fondamentale della sua autonomia.

I valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati negli artt. 1 e 2 dello Statuto.

L'Ateneo è sito in Urbino, città Patrimonio Mondiale dell'Umanità, dove ha sviluppato la vocazione di *città campus*, a misura di studente, valorizzando tradizioni, radici, storia e mettendole al servizio dello sviluppo civile, culturale e scientifico della comunità locale, nazionale ed internazionale.

Molto cresciuto dal dopoguerra ad oggi, pur preservando la propria autonomia, l'Ateneo di Urbino ha da tempo perduto il volto di piccola Università; pur mantenendo i vantaggi di un



tranquillo luogo di studi “a dimensione di studente”, ha ormai raggiunto il prestigio e le dimensioni di una tra le più importanti Università italiane, costituendo, unica in Italia, una città *campus*. Tutto questo soprattutto per impulso del lungo e fecondo rettorato del sen. Carlo Bo, che ha lasciato un'eredità straordinariamente viva e vitale.

### 2.1.1 Breve storia dell'Ateneo

L'origine dell'Università risale al 1506, allorché il terzo Duca di Urbino, Guidubaldo I da Montefeltro, istituì il “Collegio dei dottori”; nel 1564 il Papa Pio IV Medici concesse al Collegio la facoltà di “laureare” annualmente due poeti, di conferire lauree in diritto canonico e civile, di dare titoli accademici nelle arti, nella medicina ed in altre facoltà ammesse nell'ordinamento universitario vigente, e di nominare notai; nel 1576 lo stesso Collegio istituì pubbliche letture di diritto, dando origine ad un “Pubblico studio”, elevato nel 1671 a “Studio generale” o anche “Università” da Papa Clemente X. Dopo l'unità d'Italia, l'Ateneo assunse il nome di “Libera Università provinciale” per effetto del r.d. 23 ottobre 1862, n. 912, mentre nel 1923, dopo l'emanazione del nuovo Ordinamento dell'Istruzione superiore, ottenne il riconoscimento di “Università libera” e l'approvazione del relativo Statuto mediante r.d. 8 febbraio 1925, n. 230, successivamente aggiornato a partire dal 1929 sino all'approvazione del nuovo Statuto emanato con D.R. n. 628 del 20 luglio 1999, poi sostituito dallo Statuto attualmente vigente emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012, pubblicato nella G.U., Serie generale, n. 89 del 16 aprile 2012.

Alla prima Facoltà di Giurisprudenza (1506), le cui origini si fanno risalire a quelle dell'Università stessa, si sono aggiunte: Farmacia nel 1860; Magistero nel 1937 (dal 1997 diventata Scienze della Formazione); Lettere e Filosofia nel 1956; Economia e Commercio nel 1959 (dal 1993 diventata Economia); Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali nel 1971; Lingue e Letterature Straniere e Sociologia nel 1991; Scienze Politiche e Scienze Ambientali nel 1992; Scienze Motorie nel 1999. Nel 2006 è stata attivata la Facoltà di Scienze e Tecnologie, con la contemporanea soppressione delle Facoltà di Scienze MM.FF.NN. e di Scienze Ambientali.

A seguito dell'entrata in vigore della legge n. 240/2010 e con la conseguente adozione del nuovo Statuto di autonomia le Facoltà sono state sostituite da Scuole incardinate all'interno di 8 Dipartimenti.

Nel 2002 l'Università degli Studi di Urbino viene intitolata al Rettore “Carlo Bo”, con D.R. n. 1071 del 5 novembre 2002 (G.U. del 13 dicembre 2002, n. 292).

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

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

## 2.2 Cosa facciamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è un'istituzione pubblica i cui fini primari sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, la formazione di tutto il personale, la preparazione culturale e professionale degli studenti e delle studentesse, la formazione permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica nella società, nonché, nelle forme che le sono proprie, lo sviluppo del territorio.



## 2.2.1 L'offerta formativa

L'Ateneo si pone l'obiettivo di servire la società estendendo le frontiere della conoscenza e conferisce i titoli previsti dalla legge per i corsi di studio attivati.

L'offerta formativa dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è stata completamente riformulata a seguito del riordino degli studi universitari che prevede, di norma, un primo ciclo di formazione, costituito da un percorso triennale che porta alla laurea, seguito da un biennio di approfondimento culturale al termine del quale si ottiene la laurea magistrale.

### Offerta formativa a.a. 2013/2014

Dipartimento	Scuola	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
Economia, Società, Politica	Scuola di Economia	Economia aziendale (L-18)	Economia e gestione aziendale (LM-77) <i>Marketing</i> e comunicazione per le aziende (LM-77)	
	Scuola di Scienze politiche	Scienze politiche, economiche e del governo (L-36)	Governo e comunicazione politica (LM-62)	
	Scuola di Sociologia e servizio sociale	Sociologia e servizio sociale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (Interclasse L-39 e L-40)	Gestione delle politiche, dei servizi sociali e della mediazione interculturale - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i> (LM-87)	
Giurisprudenza	Scuola di Giurisprudenza	Scienze giuridiche per la consulenza del lavoro e la sicurezza dei lavoratori (L-14)		Giurisprudenza (LMG/01)
Scienze biomolecolari	Scuola di Biotecnologie	Biotecnologie (L-2) - Sede di Fano		
	Scuola di Scienze biomediche	Scienza della nutrizione (L-29)	Biologia molecolare, sanitaria e della nutrizione (LM-6)	
	Scuola di Farmacia			Chimica e tecnologia farmaceutiche (LM-13) Farmacia (LM-13)
	Scuola di Scienze motorie	Scienze motorie, sportive e della salute (L-22)	Scienze dello sport (LM-68) Scienze motorie per la prevenzione e la salute (LM-67)	
Scienze della Comunicazione e Discipline Umanistiche	Scuola di Scienze della comunicazione	Informazione, media, pubblicità (L-20) - Percorso in presenza e percorso <i>on line</i>	Comunicazione e pubblicità per le organizzazioni (LM-59) – Sede di Pesaro	





Dipartimento	Scuola	Corsi di laurea	Corsi di laurea magistrale	Corsi di laurea magistrale a ciclo unico
Scienze della Comunicazione e Discipline Umanistiche	Scuola di Lettere, Arti, Filosofia	Scienze umanistiche. Discipline letterarie, artistiche e filosofiche (L-10)	Lettere classiche e moderne (interclasse LM-14 e LM-15)	
			Storia dell'arte (LM-89)	
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente	Scuola di Scienze biologiche	Scienze biologiche (L-13)		
	Scuola di Scienze geologiche e ambientali	Scienze geologiche e gestione del territorio (L-34)	Scienze e tecnologie geologiche e ambientali (interclasse LM-74 e LM-75)	
Scienze dell'Uomo	Scuola di Scienze della formazione	Scienze dell'educazione (L-19)	Pedagogia e progettazione educativa (LM-85)	Scienze della formazione primaria (LM-85bis)
		Scienze e tecniche psicologiche (L-24)	Psicologia clinica (LM-51)	
Scienze di Base e Fondamenti	Scuola di Conservazione e restauro			Conservazione e restauro dei beni culturali (LMR-02)
	Scuola di Filosofia della conoscenza		Filosofie della conoscenza, della morale e della comunicazione (LM-78)	
	Scuola di Scienze e tecnologie dell'informazione	Informatica applicata (L-31) – Percorso in presenza e percorso <i>on line</i>		
Studi internazionali. Storia, Lingue, Culture	Scuola di Lingue e letterature straniere	Lingue e culture straniere (L-11)	Lingue per la didattica, l'editoria, l'impresa (LM-37)	

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

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

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



## Offerta formativa *post lauream* 2013-2014

### MASTER DI PRIMO LIVELLO

*Design* della Moda  
*Management* innovativo delle organizzazioni sanitarie  
 Professionisti dell'informazione culturale: redazione, ufficio stampa, new media  
 Consulenza grafologica  
*Counseling and coaching skills*. Percorso formativo ed esperienziale di comunicazione efficace nei contesti professionali ed organizzativi  
 Didattica e psicopedagogia dei disturbi specifici di apprendimento  
 Didattica e psicopedagogia per gli alunni con disabilità intellettive  
 Il metodo Montessori nella scuola dell'infanzia  
 La verifica e la valutazione per la certificazione delle competenze  
 Psicopedagogia per i disturbi dell'età evolutiva: bambini, genitori, insegnanti  
 Scrittura. Scritture e nuovi media: questioni di competenza e creatività  
 Tecniche per la riabilitazione dei disturbi specifici di apprendimento  
 Rieducazione funzionale e neuromotoria  
 Arabo, Cinese, Russo: lingue, intercultura e internazionalizzazione d'impresa  
 Insegnare italiano a stranieri: scuola, università, impresa  
 LIM, Lingua e didattica dell'inglese per maestri

### MASTER DI SECONDO LIVELLO

Scienze amministrative  
 Mediazione dei conflitti in ambito psico-pedagogico, familiare, comunitario, aziendale, socio-sanitario e delle attività formative  
 Neuropsicologia dei disturbi specifici di apprendimento

### SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

Scuola di Specializzazione per le Professioni legali

### CORSI DI PERFEZIONAMENTO

Geologia e gusto. Narratore del gusto, comunicatore di benessere e selezionatore delle tipicità italiane  
*Crimes and criminals*. Scienza e diritto si interrogano sul crimine  
 La Psicoterapia Intensiva Dinamica Breve di Habib Davanloo. Principi metapsicologici e tecnici  
 La questione *borderline*: dalla diagnosi al mondo. Una prospettiva dinamico-fenomenologica  
 Perizia e consulenza tecnica psicologica in ambito forense  
 Psicodiagnostica clinica  
 Psicologia giuridica  
 Lingua e cultura italiana nell'economia globale / *Business Culture in the Italian Context*  
 Diagnosi e trattamento dei disturbi alimentari

### CORSI DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

Corso di alta formazione ed aggiornamento professionale sulle Pubbliche Amministrazioni  
 Didattica e psicopedagogia dei disturbi specifici di apprendimento  
 Didattica e psicopedagogia per gli alunni con disabilità intellettive  
*Management* innovativo delle tecnologie per l'organizzazione sanitaria  
 Opinione pubblica e rappresentanza. La comunicazione tra politica, governo e amministrazione

### CORSI DI FORMAZIONE

Mediatori familiari

### CORSI DI ALTA SPECIALIZZAZIONE

Scienze religiose (biennale)

L'alta formazione è completata dai corsi di dottorato e da costituende Scuole di Dottorato. Il dottorato di ricerca è il più alto grado di istruzione previsto nell'ordinamento accademico italiano ed è volto all'acquisizione delle competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso Università, enti pubblici e soggetti privati. Il titolo di dottore di ricerca



(ovvero "Ph.D.") si consegue dopo un percorso di studi e di ricerca di tre anni, finalizzato alla formazione, alla ricerca e all'approfondimento della metodologia di ricerca in uno specifico settore; si conclude con l'elaborazione di una tesi finale.

## CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA (XXIX CICLO)

### **Economia, società, diritto**

Curricula:

- a) Economia e Management
- b) Diritto – Sviluppo, diritti dell'uomo, diritti sociali fondamentali e formazioni sociali
- c) Sociologia - *Governance*, partecipazione sociale e cittadinanza

---

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

Curricula:

- a) Biotecnologie, biochimica e farmacologia
- b) Biologia della cellula e degli organismi
- c) Scienze delle attività motorie e sportive

---

### **Culture umanistiche**

Curricula:

- a) Scienze della comunicazione
- b) Scienze del testo
- c) Storia dei partiti e dei movimenti politici
- d) Studi interculturali

---

### **Scienze umane**

Curricula:

- a) Filosofia
- b) Pedagogia
- c) Psicologia

---

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

Curricula:

- a) Scienze chimiche e scienze farmaceutiche
- b) Scienze della terra
- c) Scienza della complessità

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo inoltre garantisce agli studenti numerosi servizi che spaziano dalle attività di accoglienza ed orientamento, volte a fornire agli studenti il supporto utile per una scelta consapevole del percorso di studio, alle attività di tutorato e di *counseling*, volte a favorire una proficua frequenza dei corsi, a servizi di *job placement* volti a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, a servizi per l'integrazione degli studenti con disabilità, ecc.

## **2.2.2 La ricerca**

Molti dei rami del sapere sono attivamente coltivati nelle aree scientifiche, tecniche, biomediche, umanistiche, giuridiche e delle scienze sociali.

Sul fronte internazionale è buona la partecipazione dell'Ateneo ai vari programmi di finanziamento dell'Unione Europea. Numerosissime sono le collaborazioni con università italiane e straniere e con enti di ricerca pubblici e privati e parecchie di queste prevedono anche lo scambio nazionale ed internazionale dei ricercatori in formazione.

Numerosi sono gli incontri scientifici, meeting, conferenze e seminari, congressi nazionali ed internazionali organizzati ogni anno nell'ambito di progetti di ricerca nazionali ed europei.

Gli enti finanziatori di progetti che coinvolgono docenti dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo vanno dai Ministeri a diverse fondazioni di diritto pubblico e privato, dalla Regione Marche a diversi enti ed imprese. Altri fondi per la ricerca provengono da bandi competitivi nazionali e internazionali, da fondi liberi di ateneo ecc..

Le attività svolte presso i Dipartimenti trovano supporto, oltre che nelle strutture periferiche, anche in alcuni servizi attivi presso l'amministrazione centrale. Le azioni svolte da questi servizi riguardano, tra l'altro, il supporto alla definizione di norme e procedure, la raccolta e

disseminazione delle informazioni, il supporto gestionale a progetti di ricerca, l'attuazione di progetti organizzativi.

### 2.3 Come operiamo

L'Ateneo ispira la propria attività amministrativa e gestionale ai principi di programmazione e controllo di gestione, di pubblicità degli atti ed accesso ai documenti ed alle informazioni, di semplicità, efficienza e snellimento delle procedure, di responsabilità individuale nell'attuazione delle decisioni e nel controllo della regolarità degli atti, di trasparenza, certezza e prevedibilità nell'evoluzione della spesa per il personale, di valutazione, valorizzazione delle competenze professionali e del merito. Le funzioni dei soggetti responsabili del procedimento e l'accesso ai documenti amministrativi sono disciplinati con apposito regolamento (art. 1.9 dello Statuto).

L'Università favorisce la crescita professionale del personale quale condizione essenziale alla realizzazione dei propri fini istituzionali. Cura la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo, garantendo la partecipazione dei propri dipendenti, donne e uomini, in rapporto proporzionale alla loro presenza.

Tali principi fondamentali ispirano l'Università quale istituzione interagente con una pluralità di soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. I rapporti interni ed esterni dell'Università sono regolati da una molteplicità di fonti normative, che comprendono quelle di carattere legislativo e regolamentare e quelle scaturenti dalla propria autonomia statutaria.

#### 2.3.1 Gli organi di governo e di gestione di Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono il Rettore, il Senato accademico (composto, oltre che dal Rettore, da 8 Direttori di Dipartimento, 4 rappresentanti del personale docente e ricercatore, 3 rappresentanti degli studenti e delle studentesse, 2 rappresentanti del personale tecnico-amministrativo), il Consiglio di Amministrazione (composto, oltre che dal Rettore, da 3 membri non appartenenti ai ruoli dell'Ateneo, 4 membri appartenenti al personale docente di ruolo dell'Ateneo, 1 membro appartenente al personale tecnico-amministrativo, 2 rappresentanti elettivi degli studenti e delle studentesse). Alle sedute del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione partecipano, senza diritto di voto, il Prorettore vicario ed il Direttore generale.

Gli altri organi di governo sono:

- il Direttore generale, nominato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico. Al Direttore generale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché i compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni;
- il Nucleo di Valutazione, di cui l'Ateneo si è dotato dal 1999, che svolge anche le funzioni di Organismo Indipendente della Valutazione (OIV);
- il Collegio dei Revisori, istituito dal 2001 quale organo di vigilanza e controllo amministrativo-contabile, il quale svolge un'attività di verifica periodica intervenendo in particolare con proprie relazioni sui bilanci di previsione e sui rendiconti di gestione.

A norma della legge n. 240/2010 e dell'art. 23 dello Statuto, l'Ateneo si è dotato di un Collegio di disciplina. Nel 2012 è stato inoltre istituito un Ufficio Controllo di gestione, in *staff* alla Direzione generale.

#### 2.3.2 Le caratteristiche organizzative e gestionali

Negli ultimi anni, in attuazione del nuovo Statuto, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si è fortemente impegnata in un complesso percorso di rielaborazione e riprogettazione del proprio



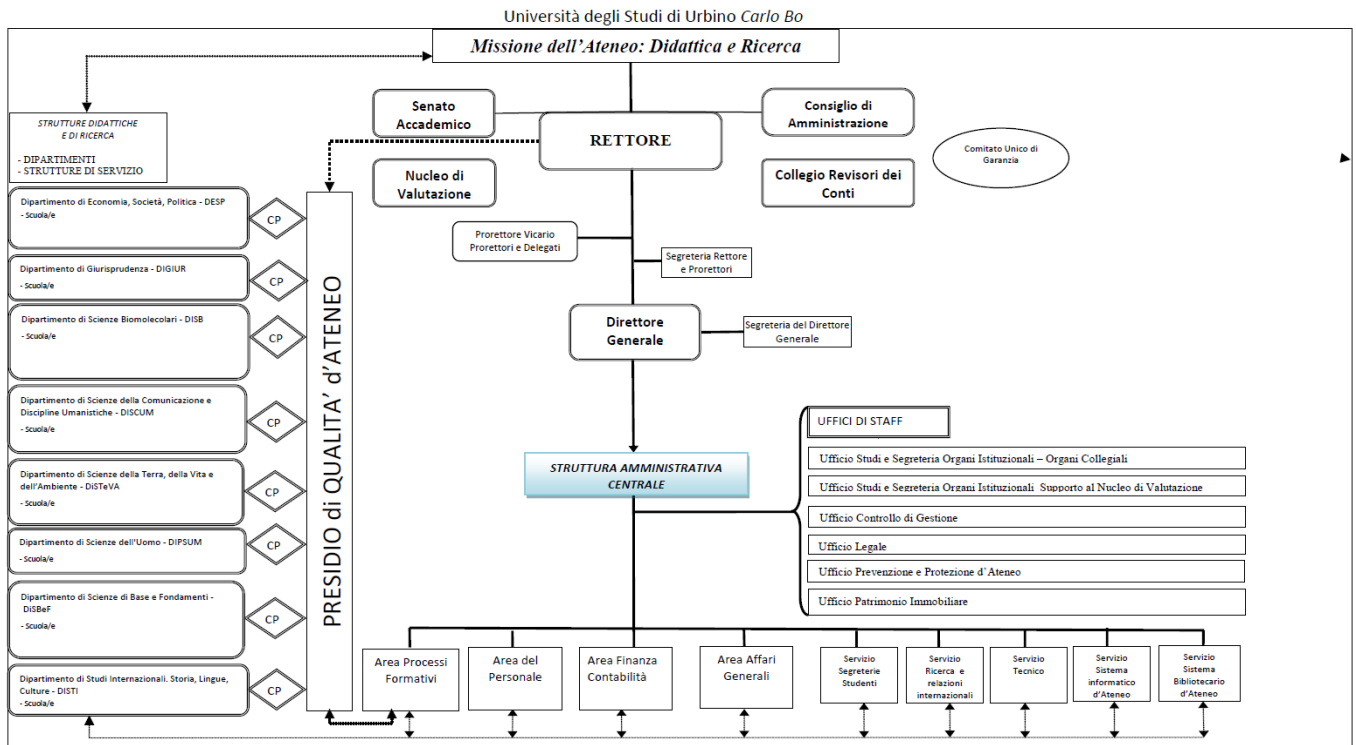
assetto organizzativo, favorendo al contempo un processo di razionalizzazione e la creazione di strutture ed uffici in grado di rispondere alle innovazioni imposte dall'esterno e dagli interlocutori, nei quali sono state riorganizzate molte delle attività.

La Direzione generale dell'Ateneo è preposta alla complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione. La gestione dell'Ateneo è affidata agli uffici dell'Amministrazione centrale, che è preordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa secondo gli obiettivi ed i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione ed al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

L'attuale assetto prevede, oltre alla presenza del Direttore generale, 4 Aree dirigenziali e 5 Servizi, oltre al Centro Linguistico di Ateneo. Sono presenti anche 6 uffici in *staff* alla Direzione generale.

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

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



CP = Commissioni Paritetiche Docenti - Studenti

In applicazione della legge n. 240/2010 l'Ateneo ha proceduto anche ad una revisione delle strutture dipartimentali, articolazioni interne dell'Università deputate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative che prima erano attribuite a strutture diverse, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, ed alla conseguente riorganizzazione delle strutture didattiche e dei corsi di studio ad esse afferenti. Gli 8 Dipartimenti, dotati di autonomia amministrativa e gestionale, promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca ed organizzano le

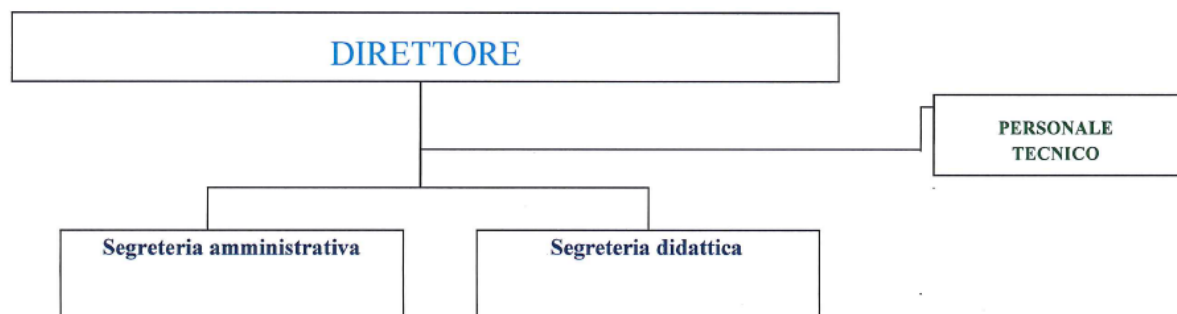


attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca; esercitano inoltre ogni altra funzione attribuita da norme di legge, da regolamenti o da determinazioni degli organi di Ateneo. Al loro interno sono costituite 17 Scuole (si veda paragrafo 2.2.1), di cui una interdipartimentale, strutture organizzative di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche erogate nei corsi di studio ad esse afferenti, le quali favoriscono, in collaborazione con i Dipartimenti, iniziative adeguate al fine di migliorare l'efficacia della didattica e dei servizi formativi.

Ai Dipartimenti afferiscono professori, ricercatori, di ruolo ed a tempo determinato, e docenti con contratto di diritto privato coerentemente con l'ambito culturale delle attività didattiche e di ricerca in essere nei Dipartimenti stessi. Ne fanno parte, inoltre, in conformità alle rispettive norme regolamentari, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca attivati dalla medesima struttura.

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

L'organigramma del personale tecnico-amministrativo di ciascun Dipartimento è strutturato come segue:



Sono inoltre presenti Centri di Ateneo e Centri interateneo, strutture istituite per lo svolgimento di attività di ricerca di rilevante impegno, di attività di ricerca interdisciplinari, per lo svolgimento di altre attività istituzionali di rilevanza strategica per l'Ateneo, per la fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali stesse, anche in collaborazione con altri atenei.

### 3. IDENTITÀ

#### 3.1 L'Amministrazione "in cifre"

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



Numero corsi di studio anno accademico 2013/2014 distinti per dipartimento e tipologia (nel totale dei corsi figurano le sedi didattiche distaccate)

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

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

<b>DIDATTICA</b> FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2012/2013	N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	35, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari di primo livello	17
	N° master universitari di secondo livello	3
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di perfezionamento	5
	N° corsi dottorato di ricerca	5 (XXIX ciclo) con 16 curricula
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico	3.749
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello	13.376
	N° iscritti corsi <i>post lauream</i> (compresi TFA)	671
	N° laureati	2.640 (A.S. 2013)

<b>RICERCA</b> FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati 31/12/2013	N° Dipartimenti	8
	N° Centri di ricerca	15
	N° Prodotti della ricerca (anno solare 2013)*	555
	N° invenzioni (primi depositi)**	10
	N° dottorandi	172 (a.a. 2012/2013)
	N° assegnisti di ricerca	93
	N° imprese <i>spin-off</i>	4
	N° progetti finanziati VII Programma Quadro	9
	Bando PRIN 2011	3 modelli A 11 modelli B
	FIRB 2012 (Futuro in ricerca)	Linea intervento 1 – 1 modello B Linea intervento 2 – 1 modello A ed 1 modello B approvati

\* su catalogo U-GOV della ricerca

\*\*con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2013

<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> FONTE: Ateneo (dati al 31/12/2013)	N° studenti all'estero per studio	208
	N° studenti dall'estero per studio	147





<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b> FONTE: Ateneo	N° aule (aule condivise o ad uso esclusivo, di dimensioni superiori o uguali a 20 posti)	145
	N° aule informatiche	16
	N° postazioni PC	440
	N° posti lettura nelle biblioteche	793
	N° volumi in biblioteca (monografie)	491.877+ 60.000 in corso di recupero
	N° periodici elettronici	23.775 titoli
	N° annate periodici cartacei	132.787
	N° banche dati	35, per un totale di quasi 24.000 titoli
	Altro materiale documentario (ebooks, ecc.)	36.695
	Metratura totale di scaffali	19.363
	Superficie totale biblioteche	6.044 mq

Personale	31/12/2013
<b>Personale docente e ricercatore</b>	<b>360</b>
di cui Professori di ruolo di prima fascia	69
Professori di ruolo seconda fascia	104
Ricercatori di ruolo	164
Assistenti di ruolo ad esaurimento	1
Ricercatori a tempo determinato	22
<b>Personale tecnico-amministrativo</b>	<b>378</b>
di cui Direttore generale/Dirigente a tempo indeterminato*	1
EP a tempo indeterminato	7
D a tempo indeterminato	52
D a tempo determinato	3
C a tempo indeterminato	201
C a tempo determinato	16
B a tempo indeterminato	95
B a tempo determinato	3
<b>Collaboratori ed esperti linguistici e lettori di scambio</b>	<b>42</b>
di cui C.E.L. a tempo indeterminato	14
C.E.L. a tempo determinato	27
Lettori di scambio	1

\* Dirigente di ruolo in aspettativa per incarico di Direttore generale a tempo determinato

Bilancio consolidato anno 2012
€ 82.836.658 euro gestiti
(accertamenti di competenza al netto dei trasferimenti interni e delle partite di giro, più avanzo di amministrazione)

L'ammontare del Fondo di finanziamento ordinario che lo Stato ha assegnato nel 2013 all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è pari ad € 43.676.758.

### 3.2 Mandato istituzionale e missione

I valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di





Urbino Carlo Bo sono esplicitati nei commi 1 e 2 dell'art. 1 del nuovo Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 138/2012 del 2 aprile 2012 in esecuzione delle disposizioni della legge 30 dicembre 2010, n. 240, "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012 (consultabile al [link www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist\\_id=10&lang=IT&tipo=IST&page=5](http://www.uniurb.it/it/portale/index.php?mist_id=10&lang=IT&tipo=IST&page=5)).

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, come si afferma all'art. 1, comma 1, dello Statuto, *“è istituzione pubblica, ha personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, si organizza e opera secondo lo statuto, espressione fondamentale della sua autonomia”*, con la partecipazione di tutte le sue componenti: docenti, studenti, tecnici ed amministrativi. Nello specifico, l'Ateneo si attiene a quanto definito dall'art. 6, comma 4, della legge n. 168/1989, che recita: *“Le università sono sedi primarie della ricerca scientifica e operano, per la realizzazione delle proprie finalità istituzionali, nel rispetto della libertà di ricerca dei docenti e dei ricercatori nonché dell'autonomia di ricerca delle strutture scientifiche; [... esse] provvedono all'istituzione, organizzazione e funzionamento delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, anche per quanto concerne i connessi aspetti amministrativi, finanziari e di gestione”*.

L'Università garantisce libertà di ricerca; assicura la promozione e lo svolgimento delle attività scientifiche anche con propri specifici finanziamenti, favorendo la collaborazione interdisciplinare ed interdipartimentale e la stretta connessione con l'attività didattica; tutela l'autonomia individuale nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca; favorisce inoltre l'accesso del singolo studioso e delle strutture di ricerca ai finanziamenti esterni ed all'utilizzazione di attrezzature e servizi e la diffusione dei risultati nel rispetto delle esigenze di tutti.

L'Università adotta i provvedimenti necessari per assicurare la piena realizzazione del diritto allo studio, valorizzando i principi espressi nella Carta dei diritti e dei doveri degli studenti e studentesse. Per assolvere i propri compiti formativi, promuove e sostiene attività e servizi di orientamento e di assistenza didattica, nonché iniziative atte a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di studenti e studentesse.

L'Ateneo garantisce e promuove, anche attraverso azioni positive, il principio delle pari opportunità e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasta, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta, con particolare riguardo al sesso, alla razza, al colore della pelle, all'origine etnica o sociale, alla lingua, alla religione, alle convinzioni personali, alle opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, all'appartenenza a una minoranza nazionale e/o culturale, alle condizioni socio-economiche, alla disabilità ed alle condizioni di salute, all'età, all'orientamento sessuale, allo stato civile. Assicura un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Adotta i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

L'Università garantisce libertà di ricerca; assicura la promozione e lo svolgimento delle attività scientifiche anche con propri specifici finanziamenti, favorendo la collaborazione interdisciplinare ed interdipartimentale e la stretta connessione con l'attività didattica; tutela l'autonomia individuale nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca; favorisce inoltre l'accesso del singolo studioso e delle strutture di ricerca ai finanziamenti esterni ed all'utilizzazione di attrezzature e servizi e la diffusione dei risultati nel rispetto delle esigenze di tutti.

L'Università riconosce nella vocazione internazionale una componente fondamentale del proprio profilo didattico e scientifico. A tal fine, favorisce l'insegnamento in lingua straniera, gli scambi culturali, la mobilità della componente docente e di quella studentesca ed il



riconoscimento delle carriere e dei titoli di studio. Promuove il proprio inserimento in reti internazionali di didattica e ricerca, nonché di formazione del personale.

L'Ateneo garantisce libertà di insegnamento ai singoli docenti.

Il personale docente è tenuto ad adempiere, nel rispetto dei valori etici, con regolarità ed assiduità ai propri compiti istituzionali, a quelli che gli vengono di volta in volta conferiti con specifiche delibere degli organi competenti, nonché a partecipare regolarmente agli organi collegiali ed alle commissioni previste dallo Statuto ed istituite dagli organi e dalle strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo.

Anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, concorre al progresso culturale, sociale ed economico del Paese nel contesto territoriale e nazionale, nella prospettiva dell'unità europea. Impronta l'organizzazione ed il funzionamento di ogni suo ambito ai precetti costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento dell'azione amministrativa e, in particolare, ai principi e alle regole espressi nello Statuto.

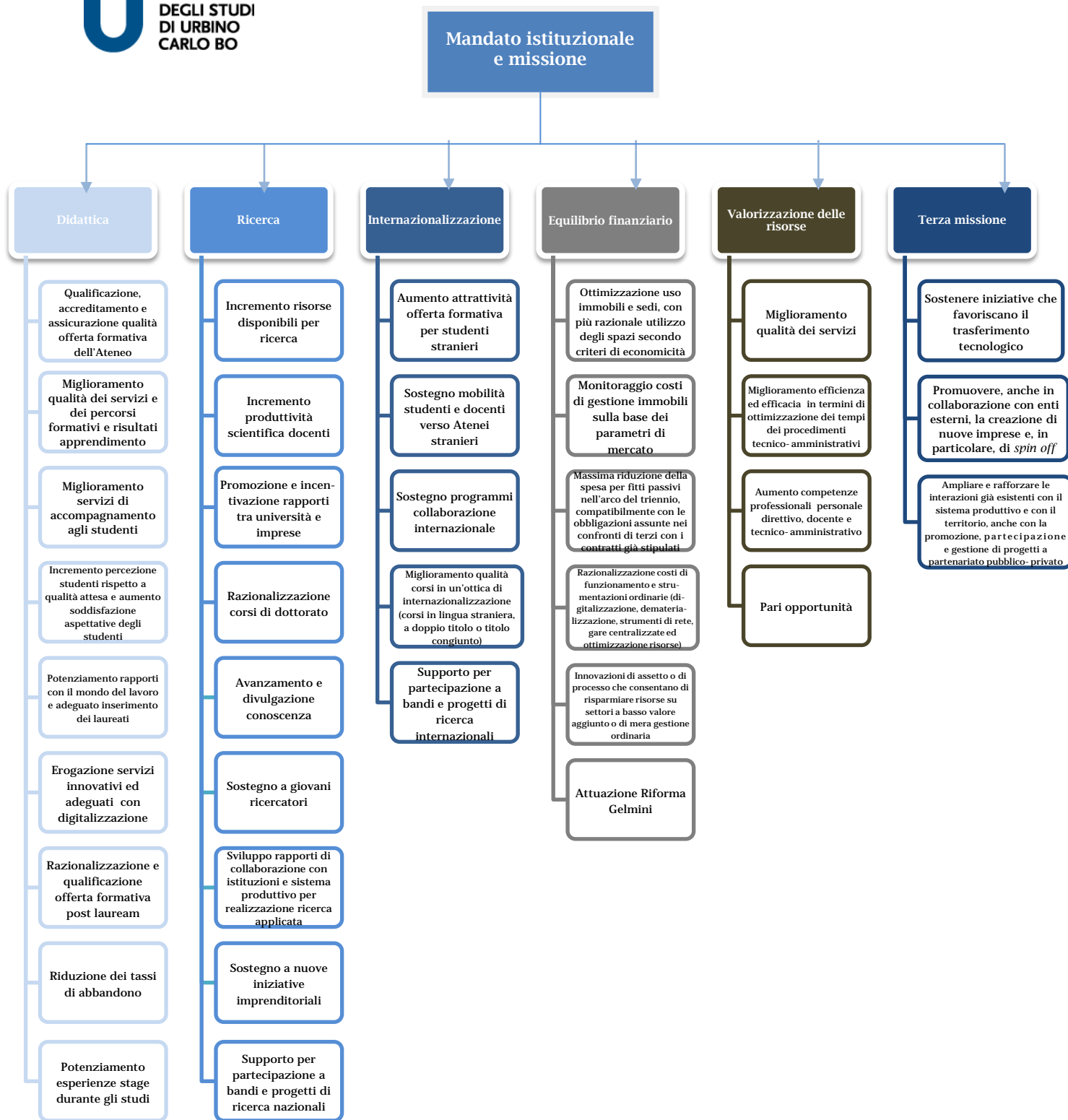
L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo persegue le sue finalità:

- favorendo ed incentivando la crescita culturale delle persone, valorizzando la professionalità dei docenti e del personale tecnico e amministrativo, impostando una politica specifica a favore dei giovani, progettando e fornendo i servizi necessari;
- favorendo ed incentivando la crescita culturale e del sapere dei soggetti di riferimento (*stakeholders*) quali gli studenti e gli altri attori del sistema sociale ed economico;
- sviluppando e rafforzando il ruolo e l'apertura internazionale, sia sul piano della formazione, sia sul piano della ricerca;
- potenziando il proprio ruolo come attore strategico dello sviluppo del territorio, capace di rispondere alle nuove domande provenienti dalla società attraverso forme innovative di formazione e di trasferimento della conoscenza, investendo su una profonda innovazione istituzionale ed organizzativa della *governance* anche nella prospettiva europea;
- rafforzando i *network* di ricerca internazionali ed il proprio posizionamento fra le università europee e mondiali.

### 3.3 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. Attraverso il monitoraggio della *performance* l'Ateneo intende 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 di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Questa finalità va perseguita salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Per ogni singola area strategica, intesa quale macro-ambito di intervento, vengono di seguito presentati in veste grafica gli indirizzi generali dell'Ateneo che, nei paragrafi successivi, verranno declinati in obiettivi strategici ed operativi:



T R A S P A R E N Z A



#### 4. ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo utile a definire le strategie dell'Ateneo, che ha lo scopo di:

- ♦ fornire una visione integrata della situazione in cui l'Ateneo opera;
- ♦ stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nella attuazione delle strategie che si intendono realizzare;
- ♦ verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento;
- ♦ verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano l'organizzazione rispetto alle strategie da realizzare.

Gli ambiti e profili di un processo di analisi del contesto sono molteplici e molto differenti tra loro, dal momento che le forze e le tendenze che sono in grado di influenzare le strategie sono numerose.

L'analisi SWOT è uno strumento utile di supporto per rappresentare i risultati dell'analisi del contesto interno ed esterno che consente di ottenere una visione integrata degli esiti delle due fasi in cui è possibile scomporre l'analisi del contesto:

- a) analisi del contesto esterno;
- b) analisi del contesto interno.

##### 4.1 Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno consente di individuare e valutare alcune variabili significative dell'ambiente socio-economico-culturale in cui l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si trova ad operare. Tali variabili sono definite "opportunità" quando rappresentano aspetti di contesto favorevoli di cui approfittare per migliorare la *performance* e "minacce" laddove rappresentano fattori ambientali sfavorevoli capaci di incidere negativamente sulle strategie pianificate.

Il contesto in cui il sistema universitario italiano si trova ad operare è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha avuto pesanti ripercussioni sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Molti interventi normativi si sono susseguiti e rappresentano la cornice all'interno della quale il sistema universitario deve operare.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;
- alla legge n. 240/2010, relativa alle norme in materia di organizzazione di personale accademico e di reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- al decreto legislativo n. 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università;
- al decreto legislativo n. 49/2012 "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei", che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione *ex post* delle politiche di reclutamento degli atenei;
- al decreto legge n. 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*) anche nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei;
- alla legge di stabilità 2013 (Legge 24 dicembre 2012, n. 228);
- al decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 15 ottobre 2013 "Definizione delle linee generali di indirizzo della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015".



Inoltre, il contesto in cui operano gli Atenei è stato fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione. Si fa riferimento in particolare:

- al d.lgs. n. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione;
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. n. 47/2013 che disciplina l'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.

Tutti gli interventi normativi sopracitati stanno operando una trasformazione del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene necessariamente a costo zero. È innegabile tuttavia che tali interventi 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 principali criticità per il sistema universitario ed anche per l'Ateneo di Urbino possono pertanto essere ricondotte agli aspetti di seguito evidenziati:

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

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

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

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

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

e) i risultati e gli effetti, anche in termini di future disponibilità di risorse finanziarie per l'Ateneo, della **Valutazione della Qualità della Ricerca Universitaria 2004-2010** dell'ANVUR;

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

Non mancano, tuttavia, le **opportunità** per l'Ateneo, ravvisabili nei fattori sotto elencati.



- a) il richiamo, nella legge n. 240/2010, alla semplificazione nella riorganizzazione delle strutture, all'efficienza, alla valutazione e alla verifica della qualità e all'efficacia dell'offerta formativa e della ricerca, alla internazionalizzazione;
- b) il d.lgs. n. 150/2009, che consente agli atenei di **approfondire la riflessione sugli aspetti organizzativi e gestionali**, spesso considerati marginali e poco influenti rispetto alle *performance* didattiche e scientifiche, nonché di iniziare o di reimpostare un percorso di misurazione e valutazione che riguarda l'innovazione nell'organizzazione e nei processi interni, le azioni messe in atto per lo sviluppo e la motivazione delle risorse umane, il rapporto con i destinatari dei servizi e con gli *stakeholders*;
- c) la riorganizzazione dell'offerta formativa, anche sulla base del nuovo modello AVA (Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento) 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.

#### 4.2 Analisi del contesto interno

La riforma degli studi universitari ha introdotto nuovi ed ulteriori elementi di discrezionalità all'interno degli Atenei per ciò che concerne, in modo particolare, la definizione dell'offerta formativa e la competizione con gli altri Atenei. Ad esigenze di pianificazione e di controllo del sistema universitario si affiancano, pertanto, esigenze legate alla pianificazione ed al controllo di gestione del singolo ateneo, in quanto stanno di fatto prendendo forma esplicite logiche di mercato in un contesto che, fino ad oggi, è sopravvissuto ignorando non solo la competizione, ma anche i concetti di efficienza dei processi e di efficacia dei servizi erogati. L'acquisizione di vantaggi competitivi sarà sempre di più subordinata alla disponibilità di informazioni fornite da sistemi di rilevazione in grado di misurare le correlazioni economiche che esistono tra gli sforzi richiesti per porre in essere processi didattici, di ricerca e gestionali (risorse consumate e quindi costi sostenuti e da sostenere) e risultati conseguiti o conseguibili in termini di ricavi, di livelli di redditività, di grado di soddisfazione degli utenti e di valore generato per gli *stakeholder*.

Si espongono di seguito sinteticamente alcuni aspetti positivi e criticità dell'Ateneo, che si ritiene opportuno evidenziare con le prospettive di analisi delle risorse umane, dell'organizzazione, della didattica, della ricerca, della gestione e dell'internazionalizzazione.

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.

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

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

Ultimamente sono emersi tuttavia alcuni segnali positivi di alto valore strategico. Tra questi: la ripresa del numero delle immatricolazioni, dopo anni di persistente declino, indice di una ritrovata capacità di attrazione di studenti vicini e lontani; la crescita degli iscritti alle lauree magistrali, segno di una cresciuta capacità di trattenere nei propri percorsi formativi gli studenti iscritti; la forte riduzione dei fuori corso, l'accelerazione dei tempi di conseguimento della laurea e le buone *performance* relative ai tempi di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro, a riprova di una migliorata qualità dell'offerta e dei servizi didattici; le buone *performance* dell'attività di ricerca, che in alcune aree raggiungono livelli di assoluta eccellenza nel panorama nazionale; più evoluti e incisivi meccanismi di *governance* della ricerca stessa, in precedenza lasciata prevalentemente alla volontà e all'impegno dei singoli docenti, e poco presidiata, supportata e monitorata a livello di Ateneo. A fronte di questi incoraggianti elementi positivi, vanno sottolineate debolezze in alcune aree, nelle quali si rende sempre più urgente l'adozione di interventi che evitino il prodursi di situazioni insostenibili o di perdere del tutto opportunità che potrebbero avere grande valore per il futuro dell'Ateneo.

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: la assoluta ed oggettiva inadeguatezza delle risorse finanziarie che provengono dal FFO, che mettono quella di Urbino tra le Università gravate dal maggior tasso di "sottofinanziamento", come anche alcuni organi ministeriali, come prima il CNVSU e poi l'ANVUR, hanno esplicitamente ammesso.

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

### Internazionalizzazione

È apprezzabile l'impegno dell'Ateneo nel partecipare a strutture ed organi europei che portano alla costituzione di una rete di istituzioni universitarie.

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

### Offerta didattica, studenti, laureati

L'offerta formativa presenta segnali di stabilizzazione e, dopo il forte processo di ridimensionamento intervenuto negli anni, ha dimensioni pari a quelle di Atenei analoghi per dimensioni. Si riscontra un positivo andamento delle immatricolazioni. Vi sono quote percentuali in crescita di iscritti da fuori regione. Continuano a calare gli studenti fuori corso, ormai ad un livello pari a quello medio nazionale. Analizzando la rilevazione dell'opinione degli studenti si possono dedurre: un qualche miglioramento per la soddisfazione delle aule; un miglioramento della soddisfazione per il carico di studio complessivo; la riconferma dei tradizionali punti di forza, in particolare nell'erogazione della didattica. È stato profuso un notevole sforzo per potenziare l'orientamento attraverso attività mirate, come è dimostrato dal grande interesse e partecipazione suscitati. Sono stati potenziati anche gli strumenti volti all'informazione ed all'orientamento degli studenti stranieri ed è stato rafforzato il *Servizio per il ri-orientamento* (orientamento *in itinere* degli studenti dell'Ateneo). Sono state consolidate le iniziative già intraprese negli anni precedenti volte a potenziare l'efficacia dei servizi *stage* e *placement* dell'Ateneo, con un aumento delle convenzioni di tirocinio, anche se il numero dei tirocini ha continuato a contrarsi. Un *trend* positivo e di successo mostra peraltro il *Career Day*.

Le criticità da segnalare riguardano il calo degli iscritti totali al pari del contesto nazionale; il dato degli abbandoni continua ad avere un andamento apprezzabile; il *gap* fra laureati e nuovi immatricolati è sempre importante, anche se continua a restringersi. Si riscontra la necessità di ridefinire una strategia complessiva di governo e gestione dell'orientamento, tema di rilevanza prioritaria per l'Ateneo urbinato. Insoddisfacente la situazione dell'alta formazione, pur a fronte di un parziale recupero dopo la preoccupante flessione manifestatasi negli ultimi anni. Per quanto riguarda i servizi agli studenti un aspetto critico riguarda la scarsità degli *stage* all'estero, nonostante un certo miglioramento, mentre sono invece da apprezzare l'investimento nell'attività di supporto agli *stage* ed ai tirocini in Italia, i servizi di orientamento, di tutorato, di consulenza psicologica per gli studenti e quelli per gli studenti con disabilità. Vi sono discontinuità nell'offerta formativa relativa ai master di primo livello. Anche per quanto riguarda i Corsi di perfezionamento il *trend* appare irregolare e discontinuo e si riscontra una forte eterogeneità di comportamento da parte delle strutture deputate ad organizzare queste attività formative. Sono pertanto necessari interventi mirati a rilanciare l'offerta formativa in materia di alta formazione; si auspica un ruolo determinante ed incisivo da parte dei Dipartimenti, che sono in grado di monitorare con ampiezza di veduta le risorse economiche ed umane da mettere in campo. Occorre un più efficace coordinamento tra questi e gli altri organi dell'Università, al fine di identificare stimoli e risorse necessarie a stabilizzare una offerta formativa realmente attraente, sostenibile e continuativa, visto anche il ruolo prioritario che l'alta formazione ricopre all'interno degli obiettivi programmatici strategici dell'Ateneo.

### Ricerca

Il campo della ricerca ha visto profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni. L'Ateneo si è dotato di uno strumento essenziale per misurare la propria attività di ricerca, la *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca*, che viene arricchita e migliorata costantemente; si è dotato di strumenti che consentono l'anagrafe e il monitoraggio della ricerca (dapprima il programma SAPERI, ora U-GOV); si è riorganizzato disattivando gli istituti e attuando una globale dipartimentalizzazione; si sta muovendo per predisporre meccanismi di valutazione della ricerca, diffondendo una cultura della qualità e dell'autovalutazione presso i Dipartimenti. L'Ateneo ha inoltre messo in atto misure di valorizzazione della propria tecnologia con l'Ufficio per il Trasferimento Tecnologico (TTO), istituito nel 2004, e, più recentemente, della propria "conoscenza" (nel 2011 è stato trasformato in un più ambizioso *Knowledge Transfer Office - KTO*), che si occupa di favorire la protezione dei risultati della ricerca (brevetti) e la loro valorizzazione attraverso accordi di collaborazione industriale e partecipazione a progetti di ricerca nazionali, comunitari ed internazionali; ed è chiamato a valutare, proteggere, monitorare e





gestire il portafoglio dell'innovazione dell'Ateneo attraverso la gestione del processo di brevettazione, la negoziazione ed il *monitoring* degli accordi di licenza industriali e la consulenza agli organi dell'Ateneo per lo sviluppo di indirizzi strategici e regolamenti di attuazione. Inoltre, ha mantenuto e sviluppato i rapporti con il territorio e con le imprese. Negli ultimi 10 anni le invenzioni brevettate a nome dell'Università sono 11, buona parte delle quali anche all'estero.

Vi sono, inoltre, alcune iniziative di *spin-off* universitario: ad oggi l'Ateneo partecipa in 4 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. Infine ha collaborato con l'Ufficio *Stage e Job Placement*, con l'Ufficio Alta formazione e con ItaliaLavoro nella progettazione e realizzazione di interventi di avvicinamento al mercato del lavoro dei dottorandi e dei dottori di ricerca, nell'ambito di FixO - Azione 8, accompagnando i dottorandi coinvolti, provenienti da tutte le aree di ricerca (Scientifica, Umanistica, GEPS), lungo un percorso di formazione generale per l'acquisizione di competenze economiche ed imprenditoriali di base.

Per quanto riguarda i finanziamenti della ricerca, sul piano quantitativo si osserva che i dati del PRIN confermano un andamento sinusoidale. Nell'anno 2012 i gruppi di ricerca dell'Ateneo erano impegnati nelle attività previste dal secondo anno dei progetti PRIN 2009, approvati nel 2011, in particolare 17 progetti che vedono il coinvolgimento di 66 docenti dell'Ateneo. Nel 2012 sono stati approvati 11 progetti, nell'ambito del bando 2010-2011, coordinati da docenti dell'Ateneo. Nell'ambito del VII Programma Quadro sono stati approvati 8 progetti che vedono la partecipazione di gruppi di ricerca afferenti all'Ateneo. A fronte di una diminuzione del sostegno ministeriale di risorse finanziarie per la ricerca è particolarmente importante l'impegno su questo versante da parte dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. Nel corso dell'anno 2012 sono state prodotte 1080 pubblicazioni (banca dati U-Gov Ricerca), mentre nel 2011 ne erano state prodotte 869. Nel corso del 2013 l'Ateneo ha stipulato numerosi contratti per attività conto terzi o per contributi alla ricerca, a seguito di delibere dei singoli Consigli di Dipartimento e/o del Consiglio di Amministrazione.

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

Altre criticità riguardano la discontinuità dei finanziamenti MIUR per la ricerca e l'assenza di finanziamenti ministeriali per l'edilizia universitaria, che hanno ricadute negative sulla ricerca di base e sulla formazione alla ricerca e riducono fortemente la possibilità di pianificare interventi per nuove infrastrutture per la ricerca stessa. A parere del Nucleo di Valutazione andrebbe definito un meccanismo premiale per le strutture/gruppi di ricerca attivi ed operosi.

Il sistema bibliotecario, grazie anche al progressivo passaggio del materiale dal formato cartaceo a quello elettronico, mantiene ottimi livelli di operatività 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. 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.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha inoltre notevolmente investito in termini di capitale umano, in particolare attraverso i corsi di dottorato attivati, con il relativo finanziamento delle borse, attraverso l'attivazione di assegni di ricerca e l'assegnazione di borse per svolgere attività di ricerca riservate a giovani laureati e finanziate da enti pubblici o privati. I dottorati di ricerca dell'Ateneo, pur avendo subito una pesante penalizzazione dalle note difficoltà finanziarie, forniscono nel complesso un adeguato processo di apprendimento e di qualificazione scientifica e il loro attuale assetto si è stabilizzato su un numero abbastanza costante di borse messe a disposizione dall'Ateneo, alle quali si aggiungono borse erogate dal MIUR e derivanti da contribuenti privati. La capacità di reperimento fondi per il finanziamento delle borse di studio è limitata; vi è il mantenimento di una seppur limitata capacità contributiva dell'Ateneo sotto forma di un numero costante di borse finanziate. I corsi di dottorato risultano in numero costante rispetto ai cicli precedenti, pur con alcune modifiche nella struttura legate all'accorpamento di alcuni di questi ed all'alternanza tra Corsi attivati a causa del numero complessivamente ristretto di borse a disposizione. È costante, rispetto al più recente passato, il numero delle domande pervenute. Si ritiene esigenza primaria la ristrutturazione delle attività dei dottorati di ricerca, utilizzando gli elementi di novità per rinnovare realmente e profondamente queste strutture didattiche che sono importanti per creare le basi ad un *turn over* nell'ambito accademico.

#### Risorse finanziarie

Il risanamento finanziario rappresenta uno dei risultati di maggiore momento realizzati dall'Ateneo di Urbino nell'ultimo decennio, sia perché rappresentava una condizione ineludibile per raggiungere l'obiettivo della statalizzazione, sia perché la dimensione dell'indebitamento lo rendeva un impegno particolarmente arduo. Le condizioni attraverso le quali la statalizzazione è avvenuta mantengono tuttavia critico il problema dell'equilibrio finanziario, a causa dell'evidente sottofinanziamento da cui l'Ateneo è afflitto, in quanto la quota di FFO che gli viene riconosciuta è nettamente inferiore a quanto dovrebbe essere sulla base di un confronto con gli altri Atenei di dimensione simile, come la stessa ANVUR ha dichiarato. Per questo motivo 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. A questo riguardo, si ritiene indispensabile una progressiva assunzione di responsabilità e consapevolezza da parte dei Dipartimenti, divenuti a seguito della ultima riforma i protagonisti non solo per attrarre fondi di ricerca, ma anche per progettare e gestire con rigore una offerta formativa adeguatamente attrattiva. Di pari passo, occorrerà intensificare lo sforzo di investimento nelle tecnologie informatiche e nella parallela qualificazione del personale.

A tre anni dall'entrata in vigore della legge n. 240/2010 si sta concludendo 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 sola autonomia amministrativa e modificato la composizione degli organi di governo – Senato accademico e Consiglio di Amministrazione - segue la trasformazione della contabilità dal sistema finanziario al sistema economico-patrimoniale ed analitico. Applicata già dall'esercizio finanziario 2013, la nuova contabilità si rafforza 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 di Ateneo di Previsione annuale autorizzatorio per l'anno 2014 si compone del budget economico e del budget degli investimenti, tutti classificati in base ad un piano dei conti economico-patrimoniale. Allegato al bilancio è anche il preventivo finanziario annuale non autorizzatorio, semplificato e di derivazione dalla contabilità economico-patrimoniale ed analitica, al fine di consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti. Vi è ora un sistema di



contabilità analitica che permette l'imputazione dei ricavi e dei costi per singola unità organizzativa (dipartimenti ed amministrazione centrale nelle sue articolazioni fondamentali).

Il Bilancio Unico dell'Ateneo di Urbino rappresenta tutta la movimentazione dell'Ateneo. La scelta, che mantiene ugualmente l'autonomia di spesa, l'autonomia finanziaria e l'autonomia amministrativa dei singoli Dipartimenti, permette di evitare l'innunerevole serie di movimenti da/verso i Dipartimenti che duplicavano la movimentazione del bilancio. Il progetto, che vede il coinvolgimento di tutto il personale dell'Area Finanza, Contabilità, del SSIA, dei Dipartimenti, del Servizio Approvvigionamento e di tutti i servizi che operano con l'applicativo di contabilità, sta impegnando a tempo pieno molte unità di personale in quanto rappresenta un passaggio cruciale. Attualmente presenta delle criticità, principalmente legate ad un passaggio di molte realtà universitarie e vede soprattutto in difficoltà la gestione dei compensi al personale esterno e la contabilizzazione della contribuzione studentesca.

I valori di previsione per l'anno 2014 sono in continuità con l'attività degli anni passati e si continua a tenere conto, in modo cautelativo, di una percentuale di riduzione della quota di Fondo di Finanziamento ordinario rispetto a quanto ottenuto nel corso del 2012 da parte del Ministero. La previsione dei ricavi è mantenuta ad un livello prudenzialmente coerente: è previsto un contributo di finanziamento – in mancanza di definitive indicazioni – calcolato sulla base di quanto ricevuto per il 2012, ridotto di una percentuale del 5%; è stata altresì indicata una cifra per contribuzione studentesca in contrazione, anche se contenuta, rispetto alla cifra degli anni scorsi, soprattutto in considerazione della attuazione del nuovo regime a fasce che permette soprattutto agli studenti economicamente più deboli di accedere ad un migliore regime agevolativo rispetto agli anni precedenti. Occorre considerare che in questo periodo di profonda crisi sono intervenute diverse manovre che si sono sovrapposte, tutte tendenti a permettere agli studenti di poter continuare il proprio percorso di studi oppure di intraprenderlo pur in condizioni familiari di particolare difficoltà.

Nella parte dei costi si ha cura di continuare nell'azione di razionalizzazione, soprattutto in ossequio alle varie norme di contenimento della spesa pubblica come da ultimo alla legge n. 122/2010. Si tiene conto del mantenimento di un adeguato livello di servizi per gli studenti e della realizzazione delle opere di edilizia, tendenti a migliorare il grado di fruibilità delle sedi.

Nel passaggio dalla previsione 2013 alla previsione 2014 si constata una riduzione generale dei ricavi dovuta, oltre a quanto già esposto, anche ai contributi e finanziamenti alla ricerca da enti pubblici e privati: queste voci corrispondono ad entrate derivanti da contributi per attività istituzionale, progetti di ricerca ed attività di corsi autofinanziati. Per tali categorie si registra una contrazione rispetto al 2013.

I costi sono previsti sulla base di esigenze oggettive nell'ambito del maggiore rigore possibile nel rispetto delle più recenti normative in materia di contenimento della spesa pubblica, in relazione alle indifferibili esigenze per il funzionamento dell'Università, oltre agli obblighi previsti dalla legge per il trattamento economico del personale dipendente docente e tecnico-amministrativo. Nella formulazione del bilancio di previsione sono evidenziate in modo particolare le dinamiche di spesa connesse ai vari grossi aggregati che compongono la spesa del personale e cioè il personale docente, il personale tecnico-amministrativo, altre tipologie di personale ed altri oneri per il personale.

Nel documento budget degli investimenti è riportata anche la previsione dei costi previsti per l'esercizio 2014 per interventi edilizi indicata nel piano annuale dei lavori pubblici.

La previsione di spesa per acquisizioni di tipo mobiliare comprende anche la spesa per il patrimonio librario. L'inserimento di tale spesa fra quelle in conto capitale sottolinea la natura incrementativa del patrimonio che tale spesa determina.

Le altre acquisizioni di beni mobili sono direttamente connesse alle attività del Sistema Informatico d'Ateneo e del Servizio Approvvigionamenti, che provvedono alla manutenzione della parte di patrimonio a loro direttamente imputabile, alle acquisizioni che sono necessarie per l'Amministrazione e comunque di interesse generale.



### Risorse logistiche ed immobiliari

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

La priorità dell'obiettivo di risanamento ha impedito di dare adeguata attenzione al tema delle risorse immobiliari e logistiche dell'Ateneo; 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. La progettazione del piano logistico dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, approvato a dicembre 2013 soprattutto nello studio delle soluzioni da adottare, si inquadra in un più ampio processo di sviluppo e rinnovamento che l'Ateneo si propone di perseguire ed è occasione per una riflessione approfondita sui processi organizzativi e sul contesto nel quale l'Ateneo si trova ad operare e per una esplicitazione degli obiettivi che delineano la direzione nella quale l'istituzione intende svilupparsi e le caratteristiche distintive che aspira ad assumere in un tempo medio-lungo, quali ad esempio la crescita della qualità dell'offerta formativa; il potenziamento delle attività di ricerca, anche attraverso un miglioramento delle strutture e degli immobili ad esse deputati; la razionalizzazione delle strutture dell'Ateneo per la ricerca e per l'offerta formativa (i dipartimenti); una maggiore attenzione alle iniziative svolte nel vasto ambito dell'internazionalizzazione; interventi incisivi di formazione e qualificazione del personale e di semplificazione delle procedure; la riduzione di molti costi di gestione (affitti, interessi passivi, efficientamento energetico); il miglioramento e l'accrescimento dei servizi agli studenti attraverso la razionalizzazione delle strutture.

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

### Risorse umane

Importante ed urgente è la situazione relativa alle risorse umane, per quanto riguarda sia il personale docente sia quello tecnico-amministrativo. Il rigore nella spesa ed i sempre più stringenti vincoli statali in cui l'Ateneo ha 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.

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.

Sebbene la complessiva contrazione dell'ammontare del personale dell'Ateneo sembri andare nella direzione richiesta negli ultimi anni, ovvero di riduzione e contenimento delle spese di personale e al tempo stesso di assicurazione di standard qualitativi elevati, sembra che essa sia il risultato algebrico di più uscite e meno entrate nel sistema e non di una mirata strategia che tenga conto dell'importanza strategica delle risorse umane e sappia coniugarla con l'esigenza di cambiamento richiesta dal sistema stesso. Diventa, ormai fondamentale saper coniugare un utilizzo più efficiente di tutte le (ormai poche) risorse disponibili con l'esigenza di riorganizzazione e rinnovamento in modo da garantire il buon funzionamento di tutte le attività e standard qualitativi medio-alti.

Nel 2013, complessivamente, si conferma l'andamento decrescente della numerosità del personale dell'Ateneo di Urbino che scende a 781 unità tra docenti di ruolo, lettori e collaboratori linguistici, personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato.

Tale 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.

Complessivamente la riduzione nel 2013 rispetto all'anno precedente è risultata pari allo 0,3% rispetto al 2012 e del 3,5% rispetto al 2011; il calo ha riguardato in particolare il personale docente di ruolo (-3,2% rispetto al 2012 e -7,9% rispetto al 2011); per il personale tecnico-amministrativo di ruolo si è registrato un incremento nel 2013, rispetto all'anno precedente, pari al 2,5% - legato principalmente alla realizzazione di procedimenti di stabilizzazione del personale già in servizio a tempo determinato - ed una stabilità rispetto al 2011. Non risultano ancora disponibili dati a livello nazionale relativi all'anno 2013.

Per quel che riguarda i docenti di ruolo dell'Ateneo, la contrazione ha continuato a riguardare in maggior misura i professori ordinari (-5,5% rispetto al 2012 e -16,9% rispetto al 2011), poi i ricercatori (-4,1% rispetto al 2012 e -5,2% rispetto al 2011) ed infine i professori associati che nel 2013, grazie al Piano Straordinario Associati sono rimasti allo stesso livello dell'anno precedente, registrando comunque un calo del 5,5% rispetto al 2011. Nel caso del personale tecnico-amministrativo si osserva che sia quello a tempo indeterminato che quello a tempo determinato diminuiscono, se paragonati al 2011, rispettivamente del -1,4% e del 6,9%; mentre, rispetto al 2008 del -9,4% e del -77,3%).

In considerazione delle dinamiche di riduzione di personale sopra delineate, l'incidenza percentuale del personale docente di ruolo sul totale del personale di ruolo è scesa progressivamente dal 49,8% del 2011, al 49,2% del 2012, fino 47,7 del 2013.

Per quel che riguarda, infine, i collaboratori linguistici, nel 2012 il loro peso sul totale è più elevato sia del valore registrato per l'insieme degli Atenei italiani che per quelli marchigiani (rispettivamente: 5,2%; 1,5% e 2,0%), del resto presso l'Ateneo di Urbino vi sono circa i 2/3 di tutti i collaboratori linguistici presenti nei quattro atenei delle Marche.

**L'incidenza femminile** del personale di ruolo dell'Ateneo di Urbino si attesta al 48,2%; registrando un incremento rispetto all'anno precedente (47,5%) e all'anno 2011 (47,1%). In particolare nell'anno 2013 il personale docente femminile era pari al 41,7% con un lieve incremento sia rispetto all'anno 2012 (40,7%), sia rispetto all'anno 2011 (40,1%); il personale tecnico-amministrativo registrava invece una presenza di personale femminile pari al 54,1%, sostanzialmente in linea con i due anni precedenti.

La riduzione complessiva della consistenza del personale tecnico-amministrativo in questo arco temporale ha colpito in maggior misura proprio le donne (-28,9% per le donne e -21,3% per gli uomini). Inoltre, nello stesso periodo, a fronte di un aumento della quota di donne con contratto a tempo indeterminato (dal 52,5% al 53,9), vi è stata una riduzione dell'incidenza delle donne con contratto a tempo determinato (dal 68,9% al 55,6%). A livello nazionale invece si registra un aumento sia della quota di donne T.A. a tempo indeterminato (dal 56% al 58%) che di quelle a tempo determinato (dal 62,4% al 63,3%).

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente nel triennio 2011-2013 suddiviso per Dipartimento, ricordando che, in esecuzione di quanto previsto dalla legge n. 240/2010, le Facoltà sono state disattivate alla fine dell'anno 2012 e le loro attività sono ora svolte dai Dipartimenti.

### Personale docente di ruolo

DIPARTIMENTI	31.12.2013					31.12.2012					31.12.2011				
	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT
Scienze biomolecolari (DISB)	7	20	43	0	70	9	22	43	0	74	7	20	40	0	67
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente (DiSTEVA)	7	15	15	1	38	7	16	15	1	39	9	19	20	1	49
Studi Internazionali, Storia, Lingue, Culture (DISTI)	8	9	18	0	35	9	9	20	0	38	9	10	15	0	34
Giurisprudenza (DIGIUR)	13	12	11	0	36	13	10	13	0	36	8	7	9	0	24
Scienze dell'Uomo (DIPSUM)	5	13	17	0	35	5	13	18	0	36	7	13	19	0	39
Scienze della Comunicazione e Discipline umanistiche (DISCUM)	9	14	21	0	44	10	13	22	0	45	14	14	24	0	52
Economia, Società, Politica (DESP)	16	9	20	0	45	16	9	20	0	45	20	12	23	0	55
Scienze di Base e Fondamenti (DISBEF)	4	12	19	0	35	4	12	20	0	36	5	12	16	0	33
Non definito											4	3	6	0	13
<b>TOTALE</b>	<b>69</b>	<b>104</b>	<b>164</b>	<b>1</b>	<b>338</b>	<b>73</b>	<b>104</b>	<b>171</b>	<b>1</b>	<b>349</b>	<b>83</b>	<b>110</b>	<b>172</b>	<b>1</b>	<b>366</b>
Percentuale singoli ruoli sul totale	20,4	30,8	48,5	0,3		20,9	29,8	49,0	0,3		22,7	30,1	47,0	0,3	

Relativamente al dato di genere, si riporta la tabella seguente che confronta i dati al 31 dicembre 2013 con quelli dell'anno precedente.

### PERSONALE DOCENTE

Docenti di ruolo	31/12/2011			31/12/2012			31/12/2013		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Professori ordinari	65	18	83	57	16	73	53	16	69
Professori associati	71	39	110	66	38	104	64	40	104
Ricercatori	84	89	173	84	87	171	80	84	164
Assistenti di ruolo		1	1		1	1		1	1
<b>Totale docenti di ruolo</b>	<b>220</b>	<b>147</b>	<b>367</b>	<b>207</b>	<b>142</b>	<b>349</b>	<b>197</b>	<b>141</b>	<b>338</b>
Ricercatori a T.D.	8	12	20	8	11	19	9	13	22
<b>Totale docenti</b>	<b>228</b>	<b>159</b>	<b>387</b>	<b>215</b>	<b>153</b>	<b>368</b>	<b>206</b>	<b>154</b>	<b>360</b>

Inoltre poco si è potuto fare per dare maggiore spazio ai ricercatori a tempo determinato, che rispetto al 2009 sono aumentati di solo 2 unità.

Per quanto attiene al personale tecnico-amministrativo, come sopra accennato, nel corso del 2013 l'Ateneo ha potuto procedere, dopo diversi anni, ad assumere nuovo personale di ruolo.



Nella tabella seguente viene riportato l'andamento del personale tecnico-amministrativo di ruolo nel quadriennio 2010-2013 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.

Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2010	Personale in servizio al 31/12/2011	Personale in servizio al 31/12/2012	Personale in servizio al 31/12/2013
Categoria B area amministrativa	17	35	38	39
Categoria B area servizi generali e tecnici	77	57	55	56
<b>Categoria B totali</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>95</b>
Categoria C area amministrativa	108	105	104	107
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	77	77	74	75
Categoria C area biblioteche	18	17	17	19
<b>Categoria C totali</b>	<b>203</b>	<b>199</b>	<b>195</b>	<b>201</b>
Categoria D area amministrativo-gestionale	29	30	31	32
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	20	16	15	16
Categoria D area biblioteche	6	6	4	4
<b>Categoria D totali</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>52</b>
Categoria EP area amministrativo-gestionale	3	3	3	3
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elab. dati	4	4	4	4
Categoria EP area biblioteche	0	0	0	0
<b>Categoria EP totali</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO</b>	<b>359</b>	<b>350</b>	<b>345</b>	<b>355</b>
<b>Personale dirigente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>360</b>	<b>351</b>	<b>346</b>	<b>356</b>
<b>Personale C.E.L.</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>379</b>	<b>370</b>	<b>361</b>	<b>370</b>

Di seguito si riportano invece, i dati relativi alla ripartizione di genere per il personale tecnico-amministrativo per gli anni 2011, 2012, 2013.

Personale tecnico-amministrativo	31/12/2011			31/12/2012			31/12/2013		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Personale a tempo indeterminato (PTA – CEL - Dirigenti)	170	200	370	166	195	361	170	200	370

Un elemento interessante è collegato alle nuove procedure di calcolo attraverso le quali vengono assegnati i punti organico in dotazione alle Università. Infatti per l'anno 2011 il limite viene calcolato secondo quanto indicato dal d.lgs. n. 49/2012 (procedura Proper), in particolare secondo quanto dispongono l'art. 5, che definisce il limite massimo di spese di personale e le relative modalità di calcolo, l'art. 6 che indica le procedure di calcolo del limite massimo alle spese di indebitamento; l'art. 7 che definisce le possibilità di assunzione in relazione ai due limiti precedenti.

Con il d.m. n. 713 del 9 agosto 2013, sono state assegnate all'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, in quantità decisamente limitata, risorse per il reclutamento di personale docente e tecnico-amministrativo.



Per l'Ateneo di Urbino il risultato che viene esposto dalla procedura Proper riporta un indicatore spese di personale per il 2012 pari a 71,5% inferiore alla soglia del di riferimento dell'80% ed un indicatore relativo all'indebitamento di 8,05% inferiore alla soglia del 15%. Questo importantissimo risultato può consentire finalmente di ripartire con una pianificazione delle assunzioni funzionale al rafforzamento dell'offerta formativa come anche dei servizi tecnico-amministrativi dell'Ateneo. I punti organico di cui dispone l'Ateneo per il 2013 sono stati pari a 3,31 come indicato dalla tabella allegata al Decreto Ministeriale. Con le risorse assegnate l'Ateneo ha potuto programmare l'assunzione di un professore ordinario, un professore associato un ricercatore a tempo determinato, tre unità di personale di categoria D, un'unità di categoria C e un'unità di categoria B.

### *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 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 2013 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 stato anche 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.

L'Università, ha partecipato, con la collaborazione del CPO, alle rilevazioni del Dipartimento per le Pari Opportunità relative all'attuazione della "Direttiva sulle Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle pubbliche amministrazioni del 23 maggio 2007", per gli anni dal 2010 al 2012. È tuttora in corso la Rilevazione per l'anno 2013, con la collaborazione del CUG e della Delegata rettorale per le Pari Opportunità.



#### 4.3 La SWOT Analysis

La *SWOT Analysis* che segue sintetizza le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le minacce (*Threat*) da affrontare identificate nell'analisi del contesto esterno, nonché i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo emersi dall'analisi del contesto interno.

	<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<b>ANALISI DEL CONTESTO INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mission</i> di forte impatto</li> <li>• Buona progettualità</li> <li>• Forte forza valoriale e motivazionale</li> <li>• Legittimazione da parte degli enti e delle istituzioni territoriali</li> <li>• Forte sostegno del vertice alle politiche di miglioramento continuo</li> <li>• Propensione all'adattamento ai cambiamenti e alle difficoltà</li> <li>• Politica di bilancio rigorosa mantenendo elevati gli standard qualitativi dei servizi</li> <li>• Crescente presenza di <i>spin off</i> universitari</li> <li>• Partenariato locale</li> <li>• Buona immagine presso i pubblici di riferimento</li> <li>• Forte mappa relazionale (amministratori locali, associazioni di categoria, imprese, banche, stampa e TV, fornitori, ecc.)</li> <li>• Buona qualità della ricerca scientifica e dei servizi</li> <li>• Senso di appartenenza di docenti, personale tecnico-amministrativo, degli studenti e delle loro famiglie</li> <li>• Strumentazione e risorse adeguate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dell'organico del personale docente e tecnico amministrativo</li> <li>• Forte peso degli impegni didattici per il personale docente con possibile riduzione della produttività scientifica</li> <li>• Costi rilevanti</li> <li>• Limitate risorse finanziarie da destinare alle attività di sviluppo</li> <li>• Difficoltà a comunicare la ricerca scientifica</li> <li>• Extraterritorialità regionale di molti degli studenti e conseguente dispersione su un vasto territorio di alcuni degli <i>stakeholders</i> (famiglie, <i>alumni</i>, ecc.)</li> </ul>
	<b>OPPORTUNITÀ</b>	<b>MINACCE</b>
<b>ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di nuove attività e di nuovi prodotti</li> <li>• Ampliamento del consenso a livello nazionale</li> <li>• Costruzione di esperienze (<i>know how</i>) e nuove competenze</li> <li>• Possibilità di attirare l'attenzione dei pubblici sui prodotti della ricerca</li> <li>• Possibilità di ampliare le alleanze e le relazioni con gli <i>stakeholders</i>, ecc.</li> <li>• Possibilità di affacciarsi a nuovi possibili finanziamenti</li> <li>• Trasparenza: gli <i>stakeholders</i> chiedono di "vedere"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dell'FFO</li> <li>• Limitate opportunità di impiego dei laureati nel territorio</li> <li>• Invecchiamento popolazione</li> <li>• Declino industriale e desertificazione</li> <li>• Difficoltà di comprensione della vera essenza dell'Ateneo da parte dei cittadini</li> <li>• Forte concorrenza</li> <li>• Preminenza di lavoro terziario sul territorio di riferimento, quindi scarsità di risorse provenienti dal mondo imprenditoriale</li> </ul>

#### 5. LE LINEE STRATEGICHE

La programmazione strategica – nell'ambito della quale sono definite le linee di programmazione che guideranno l'Ateneo nei prossimi anni, che hanno come necessario presupposto la visione e la missione dell'Ateneo – rappresenta il quadro di riferimento per l'identificazione degli obiettivi, anche più operativi, dell'amministrazione. Essa non può essere disgiunta da un continuo ed ampio coinvolgimento dei vertici e della dirigenza nella gestione del ciclo della *performance* e nell'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione.

Il processo di programmazione strategica prevede alcuni passi fondamentali:



- 1) formulazione della visione e della missione;
- 2) definizione delle aree strategiche dell'Ateneo;
- 3) per ogni area, individuazione delle linee di programmazione strategica, che rappresentano le linee guida alle quali l'Ateneo intende fare riferimento;
- 4) articolazione delle linee di programmazione strategica in obiettivi per la *performance* organizzativa di Ateneo;
- 5) definizione degli obiettivi dirigenziali (*performance* individuale);
- 6) definizione di indicatori per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici e dirigenziali.

La programmazione strategica dell'Ateneo rappresenta pertanto l'ambito nel quale sono declinate la visione e la missione e vengono delineati gli indirizzi strategici ed i macro-obiettivi dell'Ateneo nel medio periodo, organizzati attorno alle principali funzioni (ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione). La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi strategici è subordinata ad una chiara individuazione ed esplicitazione dei bisogni, da cui promanano la missione istituzionale dell'Ateneo, le priorità politiche e le strategie. Essa costituisce il punto di riferimento delle scelte degli anni futuri, congiuntamente ad altri documenti di programmazione, e risulta preziosa rispetto al ciclo della *performance* ed alla valutazione dei responsabili amministrativi e delle strutture.

L'intera attività pianificatoria di un Ateneo viene soprattutto ricondotta al programma del Rettore ed alla *mission* dell'Ateneo, per cui gli obiettivi di durata annuale o triennale assegnati al Direttore generale ed alle strutture organizzative derivano da obiettivi di più ampio respiro (sotto il profilo degli interessi coinvolti e delle attività o dei tempi di realizzazione) allocati nel programma del Rettore e da documenti strategici elaborati dagli organi di governo dell'Ateneo, salvaguardando il principio fondamentale della coerenza e correlazione tra i vari livelli di pianificazione e programmazione presenti in Ateneo.

Di seguito sono rappresentate le linee di programmazione strategica, individuate dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 12/2014 del 24 gennaio 2014 per il triennio 2014-2016, che supportano la stesura del Piano della *performance* e che hanno la prospettiva di inserire le azioni di consolidamento qualitativo dell'Ateneo già intraprese e quelle di sviluppo, particolarmente orientate ai settori strategici della ricerca, internazionalizzazione, didattica e servizi agli studenti, all'interno di un piano strategico e programmatico che tracci la direzione da seguire.

La formulazione del Piano si articola quindi nella declinazione delle linee d'indirizzo in termini di obiettivi strategici ed operativi, successivamente trasformati in linee d'azione, sostanziate in specifiche iniziative, per ciascuna delle quali sono individuati i tempi d'attuazione e le disponibilità di risorse finanziarie e strumentali. Risulta al contempo essenziale che gli obiettivi operativi si compongano in un quadro unitario e integrato, consapevolmente condiviso. Integrazione e condivisione sono decisivi per evitare, in fase di implementazione, sovrapposizioni, lacune, interazioni negative tra le diverse iniziative.

La programmazione strategica ha per sua natura un'ottica di medio-lungo termine e deve mantenere nel tempo stabilità e continuità, salvo gli adeguamenti resi necessari da modifiche intervenute nel contesto in cui si opera o nelle risorse disponibili.

Coerentemente con i propri valori guida e gli indirizzi strategici, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha avviato un processo diretto a garantire la **qualità** in tutti i processi e nelle relazioni che essa gestisce:

- la qualità del processo formativo;
- la qualità della ricerca che, insieme con la formazione, rappresenta la funzione fondamentale dell'Università e costituisce anzi la premessa dell'insegnamento;
- la valorizzazione di iniziative funzionali alla "terza missione" dell'Università;
- l'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda il processo formativo, l'Ateneo intende mantenere la sua caratterizzazione generalista, con un'offerta articolata su molteplici ambiti disciplinari, e si

propone di assicurare agli studenti una formazione adeguata alle esigenze della società fornendo servizi didattici, formativi, professionalizzanti e di supporto tali da soddisfare nel tempo le esigenze e le aspettative degli studenti e, più in generale, di tutti coloro che sono interessati alle ricadute formative della didattica universitaria (aziende, enti territoriali, ecc.). Per realizzare tale politica, i corsi di studio, le attività di supporto alla didattica e tutte le altre attività dell'Ateneo devono essere ideati, selezionati e progettati sulla base di obiettivi espliciti ed attentamente valutati e monitorati in base ad indicatori che consentano di stabilire il grado di conseguimento dei risultati attesi ed i livelli di soddisfazione conseguiti. Su queste basi l'attività formativa ed i servizi di supporto ad essa connessi dovranno essere periodicamente riesaminati e continuamente migliorati, adottando una logica di prevenzione e di controllo dei processi chiave e definendo in maniera chiara competenze e responsabilità.

Con riferimento alla ricerca, l'Ateneo si impegna a promuoverla sia con investimenti in infrastrutture (sedi, materiale bibliografico, strumentazioni), sia con azioni di sostegno dei Dipartimenti tese al supporto della ricerca di base ed applicata ed all'acquisizione di finanziamenti per il suo sviluppo, sia mediante le politiche di reclutamento e formazione del personale (docenti, ricercatori, tecnici), sia con il potenziamento degli assegni di ricerca e dei dottorati di ricerca. Particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione dei risultati della ricerca, come fattore di stimolo ed incentivazione e per garantire un più efficace utilizzo delle risorse. Con riferimento alla terza missione, l'Ateneo si propone di essere particolarmente attento al tema del trasferimento tecnologico ed alla creazione di nuove imprese, in particolare agli *spin off*, nell'ambito di un ampliamento e rafforzamento delle interazioni già esistenti con il sistema produttivo. L'Ateneo intende inoltre, con adeguati servizi informativi ed amministrativi, supportare i Dipartimenti ed i gruppi di ricerca nella promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico-privato, mirati all'innescio ed al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

Con riferimento all'internazionalizzazione, l'obiettivo è di favorire lo sviluppo di collaborazioni con Atenei esteri nel campo della ricerca e della didattica, di facilitare periodi di permanenza all'estero per attività di ricerca e di formazione di docenti e studenti, di accrescere il numero di studenti stranieri iscritti alle nostre attività formative, di contribuire a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

Per il perseguimento di questi obiettivi l'Università intende creare un ambiente di lavoro improntato al miglioramento continuo ed a far condividere la suddetta politica da tutto il personale delle strutture interessate: i Dipartimenti, le Scuole, i Corsi di Studio, le strutture amministrative più o meno direttamente coinvolte nel processo formativo e nell'attività di ricerca. La *performance*, infatti, non va interpretata secondo una concezione statica, ma dinamica ed aperta ad una continua rivisitazione critica delle modalità organizzative in essere.

In questo quadro di riferimento l'Ateneo vuole impostare la propria attività sulla base di una programmazione formalizzata, che individui obiettivi, responsabilità e processi, il cui stato di attuazione sia monitorato e valutato con un'attenzione particolare alle azioni di miglioramento da intraprendere, reputando che alla base di qualsiasi azione organizzativa vi sia il ciclo virtuoso PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

La misurazione della *performance* dovrà

- ♦ essere appropriata agli scopi dell'Ateneo;
- ♦ perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti;
- ♦ essere comprensiva dell'impegno al soddisfacimento dei requisiti ed al miglioramento continuo;
- ♦ essere comunicata e compresa all'interno dell'organizzazione;
- ♦ essere monitorata;
- ♦ prevedere una stima dei miglioramenti conseguibili, anche in rapporto agli scostamenti che si

- ♦ dovrebbero verificare tra obiettivi e risultati;
- ♦ tradursi in piani e programmi conseguenti alle indicazioni emerse.

Gli obiettivi operativi saranno stabiliti tenendo conto:

- ♦ degli scopi fondanti la *mission*;
- ♦ della politica per la qualità;
- ♦ delle risorse umane e finanziarie disponibili;
- ♦ di una stima dei miglioramenti conseguibili sulla base di dati acquisiti;
- ♦ della fattibilità di piani e programmi di sviluppo a breve termine.

Per quanto riguarda il **processo formativo**, gli obiettivi generali sono:

- ♦ promuovere le attività di continuità con la Scuola Superiore Secondaria, con adeguate attività di informazione ed orientamento;
- ♦ progettare e realizzare un'offerta formativa adeguata alla domanda degli studenti ed alle esigenze espresse da tutte le parti interessate al fine di garantire il successo formativo, anche in un'ottica di *Life Learning Programme* (LLP) in accordo con gli enti bilaterali;
- ♦ individuare gli obiettivi formativi specifici dei corsi di studio ed i risultati di apprendimento attesi in base ai profili culturali delle figure da formare, tenendo conto anche dei fabbisogni espressi dal mondo del lavoro;
- ♦ perseguire il successo formativo mediante la predisposizione di piani di studio adeguati agli obiettivi generali stabiliti e l'assegnazione di adeguate risorse umane, tecniche e logistiche;
- ♦ facilitare e favorire l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati con la predisposizione di servizi informativi e di supporto, facilitando il contatto diretto con le aziende (*Career Day*) ed agevolando la possibilità di effettuare tirocini e *stage* durante il percorso di studio;
- ♦ potenziare le relazioni con altri Paesi e realtà attraverso scambi interculturali per gli studenti;
- ♦ assicurare agli studenti ed alle famiglie attività e servizi trasparenti ed efficaci di informazione sull'offerta formativa e di reale sostegno alla didattica, che si caratterizzino e caratterizzino l'Ateneo per il valore aggiunto e distintivo;
- ♦ adottare infrastrutture adeguate ed aggiornate;
- ♦ favorire l'acquisizione di adeguate competenze professionali da parte del personale direttivo, docente ed amministrativo;
- ♦ assicurare la soddisfazione delle parti interessate (a partire dallo studente), valutando i risultati dei servizi erogati, al fine di proporle e definirne il miglioramento del livello di qualità.

Per quanto riguarda l'**attività di ricerca**, la strategia dell'Ateneo si concretizza nei seguenti obiettivi:

- ♦ accrescere ulteriormente, mediante interventi di incentivazione, monitoraggio e valutazione, il numero di qualificate pubblicazioni scientifiche del personale docente dell'Ateneo;
- ♦ favorire lo scambio e la collaborazione internazionale per migliorare la qualità della ricerca e divenire polo di attrazione per ricercatori provenienti da tutto il mondo;
- ♦ contribuire all'avanzamento ed alla divulgazione della conoscenza attraverso l'organizzazione di conferenze, *workshop*, seminari;
- ♦ sostenere i giovani nei loro percorsi formativi e di ricerca;
- ♦ consentire ed incentivare, mediante servizi di supporto, la partecipazione a bandi internazionali e nazionali per il finanziamento della ricerca;
- ♦ favorire lo sviluppo di rapporti di collaborazione con le istituzioni politiche e culturali e con il sistema produttivo per la realizzazione ed il finanziamento di attività di ricerca applicata;
- ♦ migliorare e razionalizzare la dotazione delle infrastrutture per la ricerca (sedi, materiale bibliografico, strumentazioni);
- ♦ utilizzare parametri condivisi di valutazione della qualificazione scientifica, tenendo in considerazione le specificità dei diversi settori scientifici.

Per quanto riguarda **la terza missione**, la strategia dell'Ateneo si concretizza nei seguenti obiettivi:

- sostenere iniziative che favoriscano il trasferimento tecnologico;
- promuovere, anche in collaborazione con enti esterni, la creazione di nuove imprese e, in particolare, di *spin off*;
- ampliare e rafforzare le interazioni già esistenti con il sistema produttivo e con il territorio, anche con la promozione, partecipazione e gestione di progetti a partenariato pubblico-privato, mirati all'innescò ed al governo dell'intera catena del valore, dalla creazione di *know how* al suo utilizzo concreto, per la promozione della competitività e dell'innovazione basata sulla conoscenza.

Per quanto riguarda **l'internazionalizzazione**, la strategia dell'Ateneo si concretizza nei seguenti obiettivi:

- favorire lo sviluppo di collaborazioni con Atenei esteri nel campo della ricerca e della didattica;
- facilitare periodi di permanenza all'estero per attività di ricerca e di formazione di docenti e studenti;
- accrescere il numero di studenti stranieri iscritti alle nostre attività formative, anche aumentando il numero di insegnamenti svolti in lingua inglese o in altre lingue estere;
- contribuire a promuovere la circolazione internazionale delle conoscenze (con pubblicazioni internazionali, seminari e convegni).

La ridefinizione di nuovo assetto organizzativo dell'Amministrazione, tesa ad una più economica, efficace ed efficiente riallocazione delle funzioni amministrative, presuppone che nella riformulazione delle procedure si tenga conto dello specifico obiettivo del contenimento della spesa, della razionalizzazione e della semplificazione dell'attività amministrativa anche mediante la dematerializzazione e la **digitalizzazione** dei documenti amministrativi.

In tema di innovazione tecnologica si sono finora intraprese azioni tese ad incrementare le comunicazioni interne all'amministrazione in modalità telematiche (posta elettronica e rete *intranet*), a favorire la diffusione di servizi di *e-government* ed a garantire l'accesso sempre più ampio degli utenti ai servizi *on line*, anche attraverso la promozione di progetti finalizzati ad assicurare la totale trasparenza dei dati pubblici (open data), con l'obiettivo finale di consentire la piena *accountability* dell'azione politica ed il controllo sull'operato degli organi di vertice e di gestione dell'Amministrazione.

Dopo l'intenso lavoro e le risorse dedicate al miglioramento dei servizi agli studenti, attraverso una sistematica introduzione di procedure *on line*, quali ad esempio la registrazione *on line* degli esami si intende ora completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (gestione piano di studi *on line*, decertificazione, ecc.), e potenziare i servizi telematici forniti agli stessi attraverso l'attuazione del progetto di didattica *on line* approvato dagli organi accademici anche in aderenza alle disposizioni legislative che impongono un'estensione sempre più ampia dell'informatizzazione.

Analoga attenzione sarà dedicata alla messa a regime per tutta l'offerta formativa di applicazioni che consentano la gestione dell'offerta formativa.

Nell'ambito della dematerializzazione e della semplificazione dei procedimenti saranno attivate anche procedure per l'emissione del mandato elettronico.

L'Amministrazione proseguirà inoltre il percorso di **contenimento della spesa** mediante:

- la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo ed il relativo contenimento dei costi di gestione con il contestuale miglioramento della fruibilità dei servizi;
- l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), la riduzione degli sprechi, il perseguimento ed il monitoraggio del contenimento dei consumi, con particolare

riferimento alle specifiche voci di energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando contestualmente economie per liberare risorse da impiegare e reinvestire in servizi, ricerca e formazione.

In tutte le sue attività l'Ateneo ha cura di garantire e promuovere, anche attraverso azioni positive, il principio delle **pari opportunità** e la valorizzazione delle differenze di genere. Contrasta, in ogni ambito di sua pertinenza, qualsiasi forma di discriminazione, diretta ed indiretta. Assicura un ambiente improntato al benessere organizzativo e si impegna a prevenire, rilevare, contrastare ed eliminare ogni comportamento lesivo della dignità della persona (art. 1.7 dello Statuto). Adotta i provvedimenti necessari a garantire il pieno inserimento di studenti e studentesse disabili nell'Ateneo e la loro effettiva partecipazione alla vita della comunità universitaria, adoperandosi alla rimozione di ogni ostacolo che si frapponga allo svolgimento delle attività ed alla fruizione dei servizi universitari.

Vi sono inoltre obiettivi funzionali al miglioramento dell'efficacia e efficienza delle attività correnti al fine di un migliore l' utilizzo delle risorse pubbliche. In tal senso la stessa CIVIT nella delibera n. 112/2010 puntualizza che "(...) fra gli obiettivi strategici da considerare all'interno dell'albero della *performance* va inserita anche la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione". Rientrano in tale area strategica tutti gli adempimenti connessi alle nuove disposizioni normative in materia di contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico, programmazione triennale, miglioramento della qualità dei servizi, riduzione dei costi.

A questi indirizzi strategici vanno aggiunti quelli più ampi e trasversali della **prevenzione della corruzione** e della **trasparenza**, per le cui finalità e modalità di realizzazione si rimanda rispettivamente al *Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014-2016* ed al *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*.

Gli indirizzi strategici sono stati declinati dopo averne verificato la coerenza con la nuova realtà statutaria dell'Ateneo, che ha assunto l'attuale organizzazione solo dall'inizio del 2013, con l'insediamento del nuovo Senato accademico e del nuovo Consiglio di Amministrazione.

Per individuare le linee strategiche dell'attività amministrativa dell'Ateneo si è fatto altresì riferimento ai principali documenti programmatici, tra i quali il Bilancio assestato 2013 dell'Ateneo ed il bilancio di previsione 2014, predisposto ed in fase di approvazione. Pertanto la definizione degli obiettivi è avvenuta in coerenza con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio e tenuto conto delle caratteristiche che devono avere, in conformità con quanto disposto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, in base al quale tali obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- che apportano un miglioramento alla qualità dei servizi erogati e agli interventi;
- riferiti ad un arco temporale determinato (di norma un anno);
- confrontabili temporalmente all'interno della stessa Amministrazione;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici 2014-2016 sono di particolare rilevanza non solo in relazione alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, con riferimento ai bisogni degli *stakeholders* ed alla missione istituzionale.

La *performance* dell'Ateneo e la concretizzazione delle linee di programmazione strategica sopra descritte saranno misurate associando ad ognuna delle aree strategiche e delle relative linee un insieme di indicatori globali, la cui misurazione e valutazione possa permettere di

evidenziare gli ambiti di miglioramento dell'Ateneo nello svolgimento della propria missione e nelle relative funzioni di supporto.

## 6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ED ALLE LINEE D'AZIONE

Gli obiettivi strategici rappresentano un contributo alla realizzazione delle linee strategiche in cui si ripartisce la *performance* organizzativa dell'Ateneo e si individuano funzioni, azioni e referenti, in una logica di orizzontalità e di forte sinergia capaci di corrispondere al processo di riorganizzazione e di semplificazione in via di completamento.

Un obiettivo strategico rappresenta una linea di indirizzo strategico che l'Ateneo intende perseguire nel medio-lungo periodo. Dalla definizione emergono due aspetti fondanti:

- il carattere di linea di indirizzo degli obiettivi strategici, che rende di fatto tali obiettivi la naturale declinazione degli indirizzi ministeriali e della missione di Ateneo;
- la dimensione temporale di medio-lungo periodo, che fa degli obiettivi strategici dei punti di riferimento per l'intero triennio di programmazione.

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce poi gli obiettivi operativi, definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) ed individuando le risorse (economiche, strumentali e umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte. Pertanto un obiettivo operativo specifica un obiettivo strategico stabilendone le mete (il "dove"). La presenza del termine "operativo" sta ad indicare una chiara volontà nel conferire concretezza agli intenti dell'Ateneo. Se gli obiettivi strategici indicano una direzione, gli obiettivi operativi esplicitano le mete che l'Ateneo intende raggiungere. Questi ultimi sono obiettivi di competenza delle unità organizzative e consentono di realizzare gli obiettivi strategici. L'insieme degli obiettivi operativi non è una mera elencazione di tutta l'attività dell'unità organizzativa: si devono individuare gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo vengono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholders*) e Temporalmente definito.

Nella scelta degli obiettivi l'Ateneo opta a volte anche per generali obiettivi di efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, in considerazione di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le priorità politiche. Ciò in considerazione dell'esistenza di numerose attività ordinarie, per la quale non esistono particolari *target* da raggiungere se non un più generale rispetto delle scadenze fissate per legge o sulla base di disposizioni normative.

Ogni linea strategica avrà almeno un obiettivo strategico ed ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto, che sarà successivamente declinato in linee d'azione dal Responsabile di ciascuna Area, Servizio, Settore o Ufficio. Infatti, così come dalla strategia derivano gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

La linea d'azione concorre al raggiungimento di uno specifico obiettivo operativo suggerendone un percorso di attuazione (il "come"). È inoltre riferibile ad uno o più soggetti gestionali responsabili della sua attuazione. Il termine "suggerendone" rappresenta la parola

chiave di questa definizione: è questo il livello in cui si intrecciano disegno politico e quotidiana gestione degli organi accademici e delle strutture. Le linee d'azione, nonostante si concentrino su tematiche dettagliate, hanno il compito di suggerire alle diverse strutture percorsi di realizzazione virtuosi, lasciando comunque ad esse autonomia di scelta sui singoli progetti.

Allo scopo di introdurre in modo graduale un sistema di misurazione e valutazione all'interno del ciclo della *performance*, inizialmente l'Ateneo adotta un semplice modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*), così articolato:

- ♦ definizione a cascata degli:
  - obiettivi strategici d'Ateneo;
  - obiettivi propri della Direzione generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo;
  - obiettivi operativi dei Dirigenti, con riferimento al contributo fornito da ciascuna area alla realizzazione degli obiettivi strategici ed al raggiungimento dei risultati della Direzione generale, a cui rispondono;
  - obiettivi operativi dei responsabili dei Servizi, dei Settori e degli uffici, con riferimento al contributo fornito da ciascuno di essi al raggiungimento dei risultati dell'Area a cui afferiscono, rispondendone al responsabile;
  - obiettivi di struttura, tali cioè da coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte;
- ♦ individuazione per ciascun obiettivo di una o più misure (*driver*) che, confrontate tra loro, rendono possibile determinare il grado di raggiungimento del risultato prefissato (*Key Performance Indicators*);
- ♦ definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (*target*);
- ♦ calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento.

## 6.1 Obiettivi della Direzione generale

Gli obiettivi del Direttore generale sono stati definiti dal Consiglio di Amministrazione, assicurando continuità con quanto già impostato ed intrapreso negli anni precedenti, sulla base delle linee strategiche individuate dall'Ateneo, come previsto dall'art. 5 (Obiettivi ed indicatori) del d.lgs. n. 150/2009.

Nelle tabelle di seguito riportate sono rappresentati gli obiettivi, suddivisi in obiettivi strategici ed obiettivi operativi, assegnati per l'anno 2014 dal Consiglio di Amministrazione al Direttore generale con delibera n. 13/2014 del 24/01/2014, ai sensi della delibera del C.d.A. n. 99 del 31 maggio 2012. Tra le principali finalità da perseguire vi sono quelle di contribuire alla qualificazione dell'Ateneo, valorizzandone le risorse, migliorando i servizi agli studenti, alla didattica, alla ricerca ed all'internazionalizzazione, accrescendo l'efficacia e l'efficienza di tutti i processi gestionali, garantendo adeguati supporti al funzionamento degli organi e delle strutture dell'Ateneo. Queste finalità vanno perseguite salvaguardando l'equilibrio economico dell'Ateneo e nel rispetto della normativa che regola il funzionamento delle università statali.

Il Direttore generale svolgerà un ruolo che sia propositivo e propulsivo rispetto ai processi di cambiamento da realizzare e nel contempo di sostegno ed attuazione delle politiche decise dagli organi dell'Ateneo. Il processo decisionale gestionale sarà tempestivo, efficace e tradurrà le linee strategiche dalla *mission* alla gestione tenendo conto dei seguenti requisiti:

- consapevolezza del contesto;
- condivisione tra strategia e gestione.

Per la misurazione della *performance* individuale, ad ogni obiettivo del Direttore generale è associato un indicatore di *performance* di tipo qualitativo o quantitativo.



## 6.1 Obiettivi assegnati alla Direzione generale

		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	1	Curare le relazioni sindacali, con un sistema improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti in uno spirito collaborativo orientato alla prevenzione dei conflitti; attuare l'accordo sul trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; garantire le pari opportunità	1) Predisposizione ed applicazione dell'accordo sul trattamento accessorio 2) Numero di incontri di confronto sui problemi del personale tecnico-amministrativo 3) Incremento delle informative ai dipendenti in modalità telematiche (posta elettronica, rete intranet) 4) Contenimento del numero complessivo di cause o ricorsi		X	
	2	Fornire il proprio qualificato contributo alla messa a regime del sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i> coerente con gli obiettivi strategici, al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati	1) Applicazione del sistema di misurazione e valutazione delle <i>performance</i>		X	
	3	Improntare le attività di gestione operativa afferenti all'Amministrazione a criteri di imparzialità, di legittimità, di trasparenza, di economicità e tempestività, anche mediante l'applicazione delle norme sulla trasparenza e sull'anticorruzione	1) Adeguamento a normativa su trasparenza ed anticorruzione		X	
	4	Incentivare l'aggiornamento professionale qualificato di tutto il personale, ai fini dell'attuazione della nuova <i>governance</i> di Ateneo e nell'ottica di una programmazione annuale di crescita del personale	1) Realizzazione dello studio ed avvio del bilancio delle competenze del personale tecnico-amministrativo, a sostegno delle attività di formazione e della valorizzazione del personale	X		
	5	Attuare soluzioni organizzative per migliorare la funzionalità organizzativa dei laboratori scientifici	1) Individuazione e riorganizzazione delle posizioni del personale tecnico-scientifico che opera nei Dipartimenti	X		
	6	Migliorare gli <i>standard</i> di servizio, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni, anche attraverso la redistribuzione delle ore di lavoro del personale ausiliario in funzione dell'utilizzo funzionale delle sedi. Predisporre un progetto di maggiore integrazione fra il personale dell'Ateneo ed il personale dei servizi esternalizzati	1) Incremento dei servizi offerti mantenendo l'attuale dimensione dell'organico	X		
	7	Operare per sviluppare, nel personale dell'Ateneo, motivazione, accuratezza, responsabilizzazione e spirito di collaborazione, mediante il dialogo, il coinvolgimento, la valorizzazione della professionalità e dell'impegno, la circolazione dell'informazione	1) Aumento dell'efficacia, dell'efficienza e della tempestività nell'espletamento delle attività, misurate e valutate sulla base di quanto previsto nel Piano della <i>performance</i>		X	
	8	Supportare il reclutamento del personale docente e ricercatore per potenziare i settori individuati con la programmazione della didattica, nel rispetto della normativa vigente	1) Efficacia, efficienza e tempestività nell'espletamento delle procedure di reclutamento e delle attività valutative previste	X		
	9	Sviluppare le competenze funzionali alle attività di internazionalizzazione e di terza missione del personale tecnico-amministrativo al fine di definire un progetto di sviluppo nei settori indicati	1) Incremento delle unità di personale tecnico-amministrativo partecipanti a corsi di lingua inglese con valutazione finale dell'apprendimento	X		



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
	10	Supportare le politiche di assicurazione della qualità nella definizione dell'offerta formativa e dei servizi alla ricerca			X	
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	1	Completare le pratiche amministrative al fine di procedere all'alienazione, alle migliori condizioni, del patrimonio immobiliare che faceva capo all'azienda agraria. Attuare le soluzioni già indicate dal Consiglio di Amministrazione che consentano la valorizzazione di altre componenti del patrimonio immobiliare non adibito alle attività istituzionali da attuare coerentemente con i valori di mercato al fine di ridurre l'indebitamento ed acquisire risorse per gli investimenti	1)	Vendita effettiva di alcuni dei beni	X	
			2)	Prezzo di vendita corrispondente al valore di mercato		
			3)	Rispetto delle tempistiche programmate		
	2	Assicurare la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, tenendo conto della riorganizzazione dei Dipartimenti, delle finalità di garantire per quanto possibile locali adeguati alle necessità della didattica e della ricerca, di contenere i costi di gestione e di migliorare la fruibilità dei servizi	1)	Numero situazioni logistiche analizzate	X	
			2)	Azioni di riorganizzazione individuate nei modi e nei tempi stabiliti		
			3)	Utilizzo delle strutture e dei servizi dell'Ateneo a seguito della riorganizzazione		
	3	Ridurre gli affitti passivi	1)	Riduzione del numero di contratti di locazione di immobili	X	
	4	Attivare iniziative per il reperimento di risorse tramite bandi e possibilità di finanziamento specifiche per gli interventi che riguardano la tutela del patrimonio storico-artistico di cui l'Ateneo è particolarmente dotato	1)	Numero bandi cui l'Ateneo partecipa	X	
	5	Continuazione e completamento delle procedure per la valorizzazione dell'area del Petriccio				
	6	Garantire supporti tecnici adeguati a ricercare i finanziamenti necessari per la progettazione e realizzazione degli interventi deliberati dagli organi dell'Ateneo per la salvaguardia, la messa a norma, la ristrutturazione e l'ampliamento del patrimonio immobiliare adibito alle attività istituzionali. Attuare il piano di sviluppo immobiliare dell'Ateneo	1)	Numero interventi tecnici espletati con esito positivo	X	
7	Implementare, supervisionare e coordinare le procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e le procedure di attribuzione del budget economico, degli investimenti autorizzatorio	1)	Rispetto delle scadenze previste	X		
		2)	Predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti			
		3)	Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali			
8	Mantenere il coefficiente di indebitamento entro i limiti stabiliti dal Ministero	1)	Efficacia delle misure adottate	X		
9	Ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette e indirette), ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento, realizzando economie per liberare risorse da impiegare/reinvestire in servizi, ricerca e formazione	1)	Realizzazione di economie riguardo ai consumi per le voci individuate		X	



		Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	10	Attuare le procedure per l'emissione del mandato elettronico	1) Efficacia delle misure adottate	X		
	11	Potenziare le fonti di finanziamento alternative al Fondo di finanziamento ordinario. Supportare i progetti varati per ottenere i finanziamenti europei anche in relazione ai servizi al territorio		X		
	12	Progettare il nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo	1) Predisposizione del progetto indicato nei modi e nei tempi stabiliti		X	
	13	Sviluppare e regolamentare il sistema di controllo di gestione, anche avvalendosi del sistema di contabilità analitica e compatibilmente con gli strumenti normativi esistenti	1) Predisposizione ed adozione del regolamento di Ateneo per il Controllo di gestione 2) Coerenza del sistema di controllo con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione ed efficace gestione del sistema di valutazione dei dirigenti e del sistema di gestione degli obiettivi 3) Efficace implementazione degli adempimenti previsti in tema di controllo dal ciclo della performance, nonché dalla normativa sulla trasparenza e sull'anticorruzione.		X	

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	1	Completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (gestione piano di studi <i>on line</i> , decertificazione, ecc.) ed attuando la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure nel principio dell'efficienza e trasparenza delle procedure e dei dati	1) Efficacia ed efficienza degli interventi, in funzione delle esigenze dell'utenza		X	
			2) Rispetto delle tempistiche previste			
			3) Realizzazione economie di spesa			
	2	Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore della mobilità, dell'integrazione e delle necessità della popolazione studentesca diversamente abile	1) Percentuale degli studenti disabili seguiti dallo Sportello Studenti Disabili	X		
			2) Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente			
	3	Garantire un presidio efficace dei provvedimenti necessari ad ottenere l'accreditamento dei Dipartimenti e/o delle Scuole presso la Regione Marche, <i>conditio sine qua non</i> della possibilità di utilizzare fondi del F.S.E.	1) Rispetto delle tempistiche previste	X		
			2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i Dipartimenti e/o Scuole			
	4	Implementare efficacemente tutte le procedure relative all'autovalutazione, valutazione ed accreditamento dei corsi di studio	1) Rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dall'ANVUR per l'implementazione del sistema AVA		X	
2) Conseguimento dell'accreditamento di tutti i corsi di studio						



	Descrizione	Indicatori	Operativi	Strategici	Priorità	
Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	5	Nell'ottica di una visione complessiva, di sistema, delle necessità dello studente, contribuire ad elaborare ed a realizzare una strategia che permetta, con il coinvolgimento e la collaborazione degli enti deputati a fornire servizi agli studenti ed in particolar modo dell'ERSU, di sviluppare iniziative rivolte a migliorare le condizioni di vita e di studio degli studenti dell'Ateneo. In particolare contribuire a risolvere positivamente con l'ERSU, per quanto di competenza, le problematiche relative ai servizi abitativi con riferimento alle strutture di proprietà dell'Ateneo ed ai servizi di trasporto agli studenti	1) Servizi in collaborazione con enti e soggetti esterni per il sostegno delle condizioni di vita e apprendimento degli studenti 2) Efficacia ed efficienza degli interventi; in funzione delle esigenze dell'utenza	X		
	6	Potenziare i servizi telematici forniti agli studenti attraverso l'attuazione del progetto di didattica <i>on line</i> approvato dagli organi accademici	1) Aumento e miglioramento della qualità e della quantità dei servizi didattici erogati <i>on line</i> , in funzione delle esigenze dell'utenza	X		
	7	Realizzare interventi volti ad incrementare qualitativamente e quantitativamente la mobilità internazionale degli studenti	1) Incremento del numero di studenti, in ingresso ed in uscita, iscritti nell'Ateneo nell'a.a. 2013/2014 che avranno partecipato a programmi di mobilità internazionale		X	
	8	Supportare il percorso di studi degli studenti potenziando le procedure amministrative necessarie all'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro anche mediante servizi di tutorato	1) Incremento degli studenti che utilizzano il servizio di orientamento 2) Efficacia ed efficienza degli interventi 3) Proporzione di iscritti che svolgono stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi 4) Percentuale laureati che svolgono un tirocinio formativo	X		
Servizi alla ricerca	1	Assicurare un adeguato supporto informativo, tecnico ed amministrativo per favorire la partecipazione a bandi e a programmi internazionali, comunitari, nazionali e regionali per il finanziamento di progetti di ricerca, anche attraverso la creazione di unità miste (tecnico-scientifica e tecnico-amministrativa) per il supporto alla redazione di proposte di partecipazione, nonché alla loro rendicontazione	1) Numero di ricercatori coinvolti nei progetti competitivi sul totale dei ricercatori 2) Incidenza dei finanziamenti		X	
	2	Rafforzare i servizi di informazione e supporto alle imprese ed agli enti interessati a finanziare attività di ricerca	1) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	X		
	3	Supportare con procedure, software e personale adeguati l'attività di valutazione della ricerca, sia per le rilevazioni dell'ANVUR e del Ministero, sia per fini interni			X	
	4	Sviluppare soluzioni che consentano un'adeguata valorizzazione della proprietà intellettuale e supportare la "brevettazione" di idee innovative derivanti dal <i>know how</i> di Ateneo e l'eventuale sfruttamento economico	1) Numero brevetti depositati 2) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	X		



		Descrizione	Indicatori		Operativi	Strategici	Priorità
Servizi all'internazionalizzazione	1	Fornire il necessario supporto tecnico-amministrativo ed operativo alla promozione di una dimensione internazionale della ricerca scientifica, anche attraverso il potenziamento della presenza dell'Ateneo nelle reti internazionali della ricerca			X		
	2	Rendere più fruibile ed accessibile a livello internazionale l'informazione istituzionale relativa all'attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo attraverso il completamento del sito web in lingua inglese e contribuire alla produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera	1)	Aumento della quantità e della qualità del materiale redatto in lingua inglese		X	
			2)	Aumento delle pagine del sito web redatte in lingua inglese			
Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	1	Assicurare, nell'operato degli uffici, i principi di trasparenza dell'attività amministrativa e di diffusione delle informazioni a tutti i soggetti coinvolti				X	
	2	Assicurare il completamento di tutti gli adempimenti necessari al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge n. 240/2010			X		
	3	Riorganizzare le funzioni di programmazione, coordinamento e controllo amministrativo e gestionale dei processi di approvvigionamento di beni e servizi, nell'ambito di un progetto condiviso dai Dipartimenti e nell'ottica di un complessivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nella gestione dei processi, di una armonizzazione a maggior coordinamento tra le diverse strutture dell'amministrazione ed i dipartimenti e i centri dotati di autonomia	1)	Rispetto delle scadenze	X		
			2)	Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione			
			3)	Implementazione di un modello gestionale basato sull'analisi preventiva periodica dei fabbisogni			
			4)	Sviluppo dei contratti "quadro" per beni e servizi di interesse generale e contestuale obbligo di adesione			
	5)	Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi					
	6)	Efficacia nella implementazione di un sistema di <i>audit</i>					
4	Assicurare la corretta ed efficace gestione delle procedure elettorali che si svolgeranno nel 2014			X			



## 6.2 Attribuzione degli obiettivi alle strutture

Gli obiettivi annuali individuati ed assegnati al Direttore generale sono realizzabili attraverso le strutture dell'Amministrazione centrale e quelle periferiche. Dalla definizione degli obiettivi strategici, attribuiti alla responsabilità complessiva del Direttore generale, si passa pertanto all'individuazione delle Aree e/o Settori, Servizi dell'Ateneo cui attribuire gli obiettivi operativi e successivamente all'individuazione degli uffici cui attribuire le relative azioni concretamente realizzabili e misurabili, che possono essere di varia natura, secondo la responsabilità organizzativa di riferimento e secondo gli obiettivi strategici che perseguono.

Alcuni obiettivi hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative. Essi sono pertanto declinati per area di riferimento e per struttura di competenza e costituiscono il disegno complessivo di un insieme di azioni che saranno poi esplicitate nei singoli uffici con obiettivi specifici che devono trovare coerenza con il programma della Direzione generale. Nella gestione dei processi l'integrazione delle competenze esistenti all'interno delle strutture organizzative rappresenta una modalità indispensabile ed un obiettivo comune alla struttura nel suo complesso. In tal senso occorre adottare misure organizzative e modalità di coordinamento orientate all'integrazione delle competenze sui processi interdisciplinari ed adeguate forme di partecipazione, consultazione e comunicazione interna.

La definizione degli obiettivi principali da parte della Direzione generale e la connessa ricaduta a cascata sulle strutture dell'Ateneo coinvolte nella realizzazione degli obiettivi individuati nel presente piano per il contributo che ciascuna di esse dovrà dare al raggiungimento degli obiettivi della Direzione generale (secondo una logica "a cascata", di coerenza verticale ed orizzontale degli obiettivi) sono schematizzate nelle tabelle di sintesi riportate di seguito, nelle quali sono inseriti indicatori di efficienza ed efficacia (percepita e oggettiva) e *target*.

Il Direttore generale, attraverso un processo di concertazione/negoziato di tipo *top down*, formula ed assegna a ciascun responsabile delle Aree e/o Settori, Servizi e, successivamente, degli Uffici dell'Amministrazione centrale, nonché ai Segretari amministrativi dei Dipartimenti ed ai Responsabili delle Scuole, per una condivisione degli stessi, gli obiettivi strategici ed operativi declinati in linee d'azione, definendo così gli obiettivi specifici di ciascun titolare di posizione organizzativa con l'indicazione del personale coinvolto, di ulteriori indicatori, dei risultati attesi, della tipologia dei controlli, dei benefici e dei costi legati alla realizzazione dei singoli obiettivi operativi. Si specifica che, ove non assegnati, gli obiettivi restano assegnati direttamente alla Direzione generale, che individua le risorse umane necessarie di cui avvalersi per il raggiungimento degli stessi.

Il Direttore generale ha cura di assegnare a tutti i titolari di posizioni organizzative specifici obiettivi operativi relativi alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza, al fine di adempiere efficacemente quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal d.lgs. n. 33/2013 e di adeguare tutti i processi ed i procedimenti alla normativa citata ed al *Piano di prevenzione della corruzione 2014-2016* ed al *Programma per la trasparenza e l'integrità 2014-2016*.

Le schede di valutazione per l'anno 2014 sono individuate nel Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo elaborato dal Nucleo di Valutazione, del quale è data informazione alla Rappresentanza Sindacale Unitaria e saranno recepite nell'ambito del Contratto Collettivo Integrativo da siglarsi per l'anno 2014.

## 6.2 Attribuzione degli obiettivi alle strutture

		Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	Target		
Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	1	Curare le relazioni sindacali, con un sistema improntato alla correttezza e trasparenza dei comportamenti delle parti in uno spirito collaborativo orientato alla prevenzione dei conflitti, attuare l'accordo sul trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo; garantire le pari opportunità						X									1) Predisposizione ed applicazione dell'accordo sul trattamento accessorio	SI / NO		
																		2) Numero di incontri di confronto sui problemi del personale tecnico-amministrativo	≤ 5, oltre 5, ≥ 10	
																			3) Incremento delle informative ai dipendenti in modalità telematiche (posta elettronica, rete intranet)	Da semestrale a quadrimestrale
																			4) Contenimento del numero complessivo di cause o ricorsi	Minore rispetto al 2013
	2	Fornire il proprio qualificato contributo alla messa a regime del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> coerente con gli obiettivi strategici, al fine di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati		X														1) Applicazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	SI / NO	
	3	Improntare le attività di gestione operativa afferenti all'Amministrazione a criteri di imparzialità, di legittimità, di trasparenza, di economicità e tempestività, anche mediante l'applicazione delle norme sulla trasparenza e sull'anticorruzione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1) Adeguamento a normativa su trasparenza ed anticorruzione	Valori medi della valutazione di Amministrazione trasparente superiori a 7/10 Attuazione primo livello della formazione sulla prevenzione della corruzione tramite piattaforma e-learning	



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informatico d'Ateneo	Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	Target

Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	4	Incentivare l'aggiornamento professionale qualificato di tutto il personale, ai fini dell'attuazione della nuova <i>governance</i> di Ateneo e nell'ottica di una programmazione annuale di crescita del personale					X									1) Realizzazione dello studio ed avvio del bilancio delle competenze del personale tecnico-amministrativo, a sostegno delle attività di formazione e della valorizzazione del personale	Attuazione procedura di programmazione e bilancio delle competenze previste nel Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
	5	Attuare soluzioni organizzative per migliorare la funzionalità organizzativa dei laboratori scientifici	X				X									1) Individuazione e riorganizzazione delle posizioni del personale tecnico-scientifico che opera nei Dipartimenti	SI / NO
	6	Migliorare gli <i>standard</i> di servizio, da personalizzare in funzione delle reali esigenze da soddisfare, nel rispetto di procedure gestionali ed operative omogenee e comuni, anche attraverso la redistribuzione delle ore di lavoro del personale ausiliario in funzione dell'utilizzo funzionale delle sedi. Predisporre un progetto di maggiore integrazione fra il personale dell'Ateneo ed il personale dei servizi esternalizzati			X											1) Incremento dei servizi offerti mantenendo l'attuale dimensione dell'organico	-5% ore di erogazione del riscaldamento rispetto al 2013  -5% ore di servizio di portierato rispetto al 2013
	7	Operare per sviluppare, nel personale dell'Ateneo, motivazione, accuratezza, responsabilizzazione e spirito di collaborazione, mediante il dialogo, il coinvolgimento, la valorizzazione della professionalità e dell'impegno, la circolazione dell'informazione	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1) Aumento dell'efficacia, dell'efficienza e della tempestività nell'espletamento delle attività, misurate e valutate sulla base di quanto previsto nel Piano della <i>performance</i>	Valutazione delle competenze





		Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informatico d'Ateneo	Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	Target

Valorizzazione delle risorse dell'Ateneo	8	Supportare il reclutamento del personale docente e ricercatore per potenziare i settori individuati con la programmazione della didattica, nel rispetto della normativa vigente						X							X		1) Efficacia, efficienza e tempestività nell'espletamento delle procedure di reclutamento e delle attività valutative previste	Rispetto dei termini e tempestività delle procedure
	9	Sviluppare le competenze funzionali alle attività di internazionalizzazione e di terza missione del personale tecnico-amministrativo al fine di definire un progetto di sviluppo nei settori indicati						X									1) Incremento delle unità di personale tecnico-amministrativo partecipanti a corsi di lingua inglese con valutazione finale dell'apprendimento	+5% rispetto al 2013
	10	Supportare le politiche di assicurazione della qualità nella definizione dell'offerta formativa e dei servizi alla ricerca					X							X	X			Regimentazione di U-GOV Didattica e produzione SUA da parte delle Segreterie didattiche delle Scuole

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	1	Completare le pratiche amministrative al fine di procedere all'alienazione, alle migliori condizioni, del patrimonio immobiliare che faceva capo all'azienda agraria. Attuare le soluzioni già indicate dal Consiglio di Amministrazione che consentano la valorizzazione di altre componenti del patrimonio immobiliare non adibito alle attività istituzionali da attuare coerentemente con i valori di mercato al fine di ridurre l'indebitamento ed acquisire risorse per gli investimenti	X	X													1) Vendita effettiva di alcuni dei beni	Avvio dell'asta per almeno 2 beni
																	2) Prezzo di vendita corrispondente al valore di mercato	SI / NO
																	3) Rispetto delle tempistiche programmate	



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema Bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo			Indicatori	Target

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	2	Assicurare la razionalizzazione dell'attuale sistemazione logistica delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, tenendo conto della riorganizzazione dei Dipartimenti, delle finalità di garantire per quanto possibile locali adeguati alle necessità della didattica e della ricerca, di contenere i costi di gestione e di migliorare la fruibilità dei servizi.	X	X						X	X							1) Numero situazioni logistiche analizzate 2) Azioni di riorganizzazione individuate nei modi e nei tempi stabiliti 3) Utilizzo delle strutture e dei servizi dell'Ateneo a seguito della riorganizzazione	Riorganizzazione logistica nei modi e nei tempi stabiliti dall'Ateneo di Palazzo Albani e altri locali siti in via Bramante, nonché di Palazzo Angeloni	
	3	Ridurre gli affitti passivi	X	X						X	X							1) Riduzione del numero di contratti di locazione di immobili	-5%	
	4	Attivare iniziative per il reperimento di risorse tramite bandi e possibilità di finanziamento specifiche per gli interventi che riguardano la tutela del patrimonio storico-artistico di cui l'Ateneo è particolarmente dotato																1) Numero bandi cui l'Ateneo partecipa	Partecipazione ad almeno 2 bandi	
	5	Continuazione e completamento delle procedure per la valorizzazione dell'area del Petriccio	X																	Definizione accordo con la Curia di Urbino, Urbana e Sant'Angelo in Vado
	6	Garantire supporti tecnici adeguati e ricercare i finanziamenti necessari per la progettazione e realizzazione degli interventi deliberati dagli organi dell'Ateneo per la salvaguardia, la messa a norma, la ristrutturazione e l'ampliamento del patrimonio immobiliare adibito alle attività istituzionali. Attuare il piano di sviluppo immobiliare dell'Ateneo	X	X															1) Numero interventi tecnici espletati con esito positivo	Revisione ed implementazione del Piano di sviluppo logistico



	Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreteria Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	Target	
Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	7	Implementare, supervisionare e coordinare le procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica e le procedure di attribuzione del budget economico, degli investimenti autorizzatorio			X											1) Rispetto delle scadenze previste 2) Predisposizione degli strumenti indicati nei modi e nei tempi stabiliti 3) Garanzia di continuità operativa rispetto alla trasformazione dei modelli gestionali	Redazione Manuale di Contabilità	
	8	Mantenere il coefficiente di indebitamento entro i limiti stabiliti dal Ministero	X		X											1) Efficacia delle misure adottate	SI / NO	
	9	Ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie (dirette ed indirette), ridurre gli sprechi, perseguire e monitorare il contenimento dei consumi, con particolare riferimento alle seguenti specifiche voci: energia, telefonia, fitti passivi e riscaldamento realizzando economie per liberare risorse da impiegare/reinvestire in servizi, ricerca e formazione			X						X					1) Realizzazione di economie riguardo ai consumi per le voci individuate	Riduzione del 5% dei costi complessivi	
	10	Attuare le procedure per l'emissione del mandato elettronico				X											1) Efficacia delle misure adottate	SI / NO
	11	Potenziare le fonti di finanziamento alternative al Fondo di finanziamento ordinario. Supportare i progetti varati per ottenere i finanziamenti europei anche in relazione ai servizi al territorio	X	X		X	X		X		X							Redazione e presentazione di almeno 5 progetti nell'ambito della programmazione delle Università, per il triennio 2013/2015
	12	Progettare il nuovo polo bibliotecario umanistico da realizzarsi nel Complesso di San Girolamo	X									X	X				1) Predisposizione del progetto indicato nei modi e nei tempi stabiliti	SI / NO compatibilmente con la conclusione dei lavori



Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori	Target

Equilibrio economico e razionalizzazione processi gestionali	13	Sviluppare e regolamentare un nuovo sistema di controllo di gestione, anche avvalendosi del sistema di contabilità analitica e compatibilmente con gli strumenti normativi esistenti												1)	Predisposizione ed adozione del regolamento di Ateneo per il Controllo di gestione	Predisposizione Manuale del Controllo di gestione  Efficace implementazione degli adempimenti previsti in tema di controllo previsti dal Ciclo della performance  Rispetto dei termini e delle norme	
		X													2)		Coerenza del sistema di controllo con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione ed efficace gestione del sistema di valutazione dei dirigenti e del sistema di gestione degli obiettivi
															3)		Efficace implementazione degli adempimenti previsti dalla normativa sulla trasparenza e sull'anticorruzione

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	1	Completare l'informatizzazione dei processi amministrativi migliorando i servizi a favore degli studenti (gestione piano di studi <i>on line</i> , decertificazione, ecc.) ed attuando la dematerializzazione e la semplificazione delle procedure nel principio dell'efficienza e trasparenza delle procedure e dei dati												1)	Efficacia ed efficienza degli interventi, in funzione delle esigenze dell'utenza	Portare a termine entro il 2014 il progetto della gestione dei piani di studio	
					X			X							2)		Rispetto delle tempistiche previste
															3)		Realizzazione economie di spesa
	2	Garantire le risorse necessarie al mantenimento delle borse di studio e degli interventi a favore della mobilità, dell'integrazione e delle necessità della popolazione studentesca diversamente abile												1)	Numero degli studenti disabili seguiti dallo Sportello Studenti Disabili	Riorganizzazione dello Sportello Disabili	
						X									2)		Efficacia ed efficienza degli interventi, in ottemperanza alla normativa vigente
	3	Garantire un presidio efficace dei provvedimenti necessari ad ottenere l'accreditamento dei Dipartimenti e/o delle Scuole presso la Regione Marche, <i>conditio sine qua non</i> della possibilità di utilizzare fondi del F.S.E.												1)	Rispetto delle tempistiche previste	Mantenimento accreditamento di tutte le strutture	
					X							X		2)	Conseguimento dell'accreditamento di tutti i Dipartimenti e/o Scuole		



Descrizione	Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico di Ateneo	Indicatori	Target

Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	4	Implementare efficacemente tutte le procedure relative all'autovalutazione, valutazione ed accreditamento dei corsi di studio					X								1) Rispetto delle scadenze e degli adempimenti previsti dall'ANVUR per l'implementazione del sistema AVA	SI / NO
															2) Conseguimento dell'accREDITamento di tutti i corsi di studio	SI / NO
	5	Nell'ottica di una visione complessiva, di sistema, delle necessità dello studente, contribuire a elaborare e a realizzare una strategia che permetta, con il coinvolgimento e la collaborazione degli enti deputati a fornire servizi agli studenti ed in particolar modo dell'ERSU, di sviluppare iniziative rivolte a migliorare le condizioni di vita e di studio degli studenti dell'Ateneo. In particolare contribuire a risolvere positivamente con l'ERSU, per quanto di competenza, le problematiche relative ai servizi abitativi con riferimento alle strutture di proprietà dell'Ateneo ed ai servizi di trasporto agli studenti													1) Servizi in collaborazione con enti e soggetti esterni per il sostegno delle condizioni di vita e apprendimento degli studenti	Predisposizione ed attuazione dell'accordo con l'ERSU riguardante un contratto di comodato d'uso gratuito per venti anni dei Collegi universitari a fronte di lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria
														2) Efficacia ed efficienza degli interventi; in funzione delle esigenze dell'utenza		
6	Potenziare i servizi telematici forniti agli studenti attraverso l'attuazione del progetto di didattica <i>on line</i> approvato dagli organi accademici						X						X		1) Aumento e miglioramento della qualità e della quantità dei servizi didattici erogati <i>on line</i> , in funzione delle esigenze dell'utenza	Attuazione progetto <i>e-learning</i>
7	Realizzare interventi volti ad incrementare qualitativamente e quantitativamente la mobilità internazionale degli studenti														1) Incremento del numero di studenti, in ingresso ed in uscita, iscritti nell'Ateneo nell'a.a. 2013/2014 che avranno partecipato a programmi di mobilità internazionale	+5%



Descrizione		Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori	Target
Servizi agli studenti e per la didattica e miglioramento dei servizi connessi	8	Supportare il percorso di studi degli studenti potenziando le procedure amministrative necessarie all'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro anche mediante servizi di tutorato				X								X		1) Incremento degli studenti che utilizzano il servizio di orientamento	+5%
																2) Efficacia ed efficienza degli interventi	SI / NO
																3) Numero di iscritti che svolgono stage formativi esterni all'Università durante il corso di studi e di laureati che svolgono un tirocinio formativo	+5%
Servizi alla ricerca	1	Assicurare un adeguato supporto informativo, tecnico ed amministrativo per favorire la partecipazione a bandi e a programmi internazionali, comunitari, nazionali e regionali per il finanziamento di progetti di ricerca, anche attraverso la creazione di unità miste (tecnico-scientifica e tecnico-amministrativa) per il supporto alla redazione di proposte di partecipazione, nonché alla loro rendicontazione						X								1) Numero di ricercatori coinvolti nei progetti competitivi sul totale dei ricercatori	+5% interventi di divulgazione
																2) Incidenza dei finanziamenti	
	2	Rafforzare i servizi di informazione e supporto alle imprese e agli enti interessati a finanziare attività di ricerca						X								1) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	+5% interventi di divulgazione
															2) Proporzioni di borse di studio finanziate da imprese	+5%	
	3	Supportare con procedure, <i>software</i> e personale adeguati l'attività di valutazione della ricerca, sia per le rilevazioni dell'ANVUR e del Ministero, sia per fini interni						X									SI / NO



		Descrizione	Rettorato	Direzione generale - Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informatico d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo			Indicatori	Target
Servizi alla ricerca	4	Sviluppare soluzioni che consentano un'adeguata valorizzazione della proprietà intellettuale e supportare la "brevetazione" di idee innovative derivanti dal <i>know how</i> di Ateneo e l'eventuale sfruttamento economico		X						X									1) Numero brevetti depositati	+5% interventi di divulgazione
																			2) Entrate da conto terzi per professore di ruolo e ricercatore	+5%
Servizi all'internazionalizzazione	1	Fornire il necessario supporto tecnico-amministrativo ed operativo alla promozione di una dimensione internazionale della ricerca scientifica, anche attraverso il potenziamento della presenza dell'Ateneo nelle reti internazionali della ricerca							X											
	2	Rendere più fruibile ed accessibile a livello internazionale l'informazione istituzionale relativa all'attività di didattica e di ricerca dell'Ateneo attraverso il completamento del sito <i>web</i> in lingua inglese e contribuire alla produzione di materiali di promozione istituzionale in lingua straniera							X										1) Aumento della quantità e della qualità del materiale redatto in lingua inglese	+5%
																			2) Aumento delle pagine del sito <i>web</i> redatte in lingua inglese	+5%
Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	1	Assicurare, nell'operato degli uffici, i principi di trasparenza dell'attività amministrativa e di diffusione delle informazioni a tutti i soggetti coinvolti	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				SI / NO
	2	Assicurare il completamento di tutti gli adempimenti necessari al nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale previsto dalla Legge n. 240/2010				X						X								Adozione Manuale di contabilità



Descrizione		Rettorato	Direzione generale – Uffici di staff	Area Affari generali	Area Finanza, Contabilità	Area Processi formativi	Area del personale	Servizio Segreterie Studenti	Servizio Ricerca e relazioni internazionali	Servizio Tecnico	Servizio Sistema Informativo d'Ateneo	Servizio Sistema bibliotecario d'Ateneo	Segreterie amministrative Dipartimenti	Segreterie didattiche Scuole	Centro Linguistico d'Ateneo	Indicatori	Target
-------------	--	-----------	--------------------------------------	----------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------	------------------------------	---	------------------	---------------------------------------	---	--	------------------------------	-----------------------------	------------	--------

Supporto al funzionamento delle strutture e degli organi dell'Ateneo	3	Riorganizzare le funzioni di programmazione, coordinamento e controllo amministrativo e gestionale dei processi di approvvigionamento di beni e servizi, nell'ambito di un progetto condiviso dai Dipartimenti e nell'ottica di un complessivo miglioramento dell'efficacia ed efficienza nella gestione dei processi, di una armonizzazione a maggior coordinamento tra le diverse strutture dell'amministrazione e i dipartimenti e i centri dotati di autonomia			X						X				X	1) Rispetto delle scadenze	Aumento numero gare e procedure di approvvigionamento gestite a livello centrale
																2) Coerenza della proposta con il nuovo modello organizzativo dell'amministrazione	
																3) Implementazione di un modello gestionale basato sull'analisi preventiva periodica dei fabbisogni	
																4) Sviluppo dei contratti "quadro" per beni e servizi di interesse generale e contestuale obbligo di adesione	
																5) Riduzione progressiva della spesa complessiva per beni e servizi	
	4	Assicurare la corretta ed efficace gestione delle procedure elettorali che si svolgeranno nel 2014			X												





## 7. IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La redazione del Piano della *performance* per il triennio 2014-2016 nasce dalla volontà del Rettore e del Direttore generale di perseguire un percorso volto a migliorare la capacità di soddisfare in maniera sempre più efficace ed efficiente i bisogni dei diversi portatori di interesse interni ed esterni dell'Università, pur in presenza dei tagli alle risorse imposti dalle politiche di finanza pubblica degli ultimi anni. Il Piano della *performance* identifica dunque obiettivi strategici ed operativi che "guidano" l'intera organizzazione e le singole persone che in essa operano al perseguimento di livelli di *performance* migliori e rispondenti alle esigenze degli *stakeholders*.

Il processo di redazione del Piano della *performance* si è articolato nelle seguenti fasi principali:

- 1) Realizzazione delle analisi di contesto esterno ed interno;
- 2) Identificazione degli obiettivi strategici e delle strategie da parte del Consiglio di Amministrazione, sulla base del Programma elettorale del Rettore, delle aspettative degli *stakeholders*, dei documenti di programmazione economico-finanziaria e strategica dell'Ateneo e di quelli di rendicontazione e monitoraggio, nonché dei punti di forza e i punti di debolezza emersi dall'analisi di contesto, in coerenza con le modifiche statutarie;
- 3) Definizione degli obiettivi operativi annuali;
- 4) Identificazione di indicatori e *target*.

Come già accennato, i titolari di posizioni organizzative dell'Ateneo partecipano in un processo di concertazione con il Direttore generale per la definizione degli obiettivi operativi e delle linee di azione di competenza del proprio Settore o ufficio. In particolare le singole linee d'azione sono proposte dai titolari di posizioni organizzative e, quindi, vagliate e concordate in un processo di condivisione delle priorità e delle modalità di monitoraggio e valutazione dei risultati da conseguire.

Il presente Piano sarà pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione "*Amministrazione trasparente*", sotto-sezione *Performance*.

### 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo

Nel corso del 2011 e del 2012 vi è stato l'impegno, da parte della Direzione generale, di definire con maggiore sistematicità le competenze di ciascuna Area, Servizio, Settore e le diverse responsabilità degli Uffici.

Il 2013 ha segnato solo un inizio del ciclo delle *performance* previsto dal legislatore, reso possibile sia dall'avvenuto completamento del processo di riorganizzazione globale delle strutture dell'Ateneo che si è attuato nel corso degli anni 2011 e 2012 in linea con il processo di statalizzazione, con il nuovo Statuto e con la Legge n. 240/2010 di riforma del sistema universitario, sia dall'avvio di un processo complessivo di pianificazione strategica.

La redazione del presente piano si inquadra all'interno di più ampio processo di pianificazione che ha coinvolto una pluralità di componenti dell'Ateneo e che sarà messo a punto negli anni futuri.

Una volta a regime, ogni anno, secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009, successivamente all'adozione del documento di bilancio previsionale di esercizio, sarà redatto il Piano della *performance* triennale sulla base di una revisione ed aggiornamento del piano precedente.

Si prevede un sistematico monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi, finalizzato ad una puntuale ricognizione delle criticità riscontrate, che consentirà anche di interloquire in tal senso con il Nucleo di Valutazione / OIV, acquisendo dallo stesso preziosi contributi durante l'arco della gestione annuale.

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il d.lgs. n. 150/2009 prevede che la definizione degli obiettivi debba avvenire in maniera integrata con i processi di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ricercando le opportune modalità.

Il Piano della *performance* è un documento programmatico triennale che rientra nel Ciclo di gestione della *performance*: anche per l'Ateneo la sua predisposizione e adozione rappresenta un'occasione per ricercare il raccordo con gli strumenti di programmazione finanziaria, con le scelte legate alle politiche di bilancio, ed in particolare con le politiche di acquisizione e di impiego delle risorse finanziarie, analizzando le soluzioni organizzative e gestionali più opportune ed efficaci, in termini di integrazione e coordinamento fra sistemi informativi di supporto, soggetti, tempi e contenuti, anche in una prospettiva pluriennale.

Anche con riferimento alla tempistica triennale del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, è in fase di avvio all'interno dell'Ateneo una riflessione che condurrà ad una "sessione programmatica" sia economico-finanziaria, sia delle *performance* organizzative, con l'obiettivo di rendere coerenti e di allineare le scelte e le decisioni strategiche per l'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione. Nel rispetto del Ciclo di gestione della *performance* sono, inoltre, previsti e calendarizzati adeguati momenti di verifica *in itinere* della gestione per attivare eventuali interventi correttivi.

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico, prevista tra l'altro anche dalla legge n. 240/2010 ed anticipata dall'Ateneo urbinato al 2013, costituiscono una grande opportunità affinché l'Ateneo possa organizzare i propri sistemi di *budgeting*, programmazione, controllo e gestione del bilancio nell'ottica di una più efficace integrazione con il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance*.

Il bilancio di previsione 2014 è stato predisposto nell'ottica di assicurare la sostenibilità finanziaria delle politiche di Ateneo e l'equilibrio nella composizione e nella flessibilità della spesa al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi strategici e gestionali definiti nel presente piano. Di ciò se ne dà evidenza nel Bilancio di Previsione per l'esercizio finanziario 2014 e nel Bilancio pluriennale di Previsione 2014-2016.

Gli obiettivi individuati ed approvati sono stati definiti e focalizzati sulle aree strategiche precedentemente richiamate tenendo sempre presente l'effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli. Per garantire la sostenibilità finanziaria delle priorità strategiche dell'Ateneo, presso le Strutture organizzative dell'Ateneo (dipartimenti ed articolazioni delle Aree, dei Servizi e Settori dell'Amministrazione centrale) sono allocate le risorse necessarie.

## 7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

Come indicato nelle disposizioni generali del d.lgs. n. 150/2009, al fine di assicurare elevati *standard* qualitativi ed economici dei servizi, le amministrazioni pubbliche si adoperano per la valorizzazione dei risultati e delle *performance*, attivando un processo di miglioramento continuo definito come "Ciclo della *performance*", che si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ed alla valutazione della *performance* declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri) ed individuale.

Il ciclo di gestione della *performance*, a norma dell'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;



f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Per una compiuta realizzazione del suddetto processo, all'interno del medesimo decreto sono individuati i documenti a supporto, in particolare:

- ♦ il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”: il documento in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione (aggiornato all'occorrenza);
- ♦ il “*Piano della performance*”: il documento nel cui ambito le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire (adottato ogni anno entro il 31 gennaio);
- ♦ la “*Relazione sulla performance*”: il documento in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della *performance* (redatta entro il 30 giugno di ogni anno);
- ♦ il “*Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*”: il documento in cui vengono descritte tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni (compresi i documenti citati sopra) circa il funzionamento dell'Ateneo ed i risultati raggiunti (adottato e da aggiornare annualmente).

In sostanza, il Ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output* ed *outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- ♦ le amministrazioni innovino la propria cultura ed i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- ♦ i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholders*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- ♦ il collegamento tra retribuzione e *performance* sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della *performance* ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Urbino:

- ♦ il rafforzamento dei legami tra politiche, strategia ed operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ♦ la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, che richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- ♦ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche ed azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- ♦ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle *performance* a livello sia organizzativo sia individuale.

In merito alle azioni per il miglioramento della *performance* organizzativa, l'Ateneo, dopo aver individuato le aree strategiche, intende portare avanti in futuro progetti di indagine sul benessere organizzativo, sullo *stress* lavoro-correlato e sul clima organizzativo: conoscere gli “ambienti” all'interno dell'Ateneo per individuare eventuali situazioni di *stress* organizzativo, e quindi anche della presenza o meno di benessere, aiuta la dirigenza ad effettuare le opportune valutazioni in termini di azioni correttive.

Per quanto riguarda l'implementazione del Sistema di misurazione e valutazione, l'Ateneo ha adottato il documento elaborato dal Nucleo di Valutazione con i presupposti ed i criteri fondamentali per garantire il processo in modo coordinato e coerente con quanto previsto dalla normativa.

È possibile inoltre ipotizzare alcuni elementi di attenzione che, in prospettiva, potranno rappresentare future azioni di miglioramento:



- implementazione strutturata di indagini di *customer satisfaction*, sia con gli utenti esterni sia con gli utenti interni che usufruiscono dei servizi dell'Ateneo, sia didattici sia amministrativi, determinando degli *standard* nei servizi;
- attivazione di percorsi formativi ed informativi sul Ciclo di gestione della *performance* e sulla valutazione per coloro che, avendo una posizione di responsabilità, svolgeranno il ruolo di pianificatori e valutatori e per tutto il personale tecnico-amministrativo coinvolto nel processo di cambiamento del sistema e degli strumenti, al fine di favorire la diffusione di una cultura della valutazione e per predisporre un percorso condiviso di crescita delle competenze professionali;
- realizzazione di un'indagine sul funzionamento e sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte di valutatori e valutati, così come richiesto dal d.lgs. n. 150/2009.

