



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Adottato con D.R. n. 376/2021 del 23 luglio 2021, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n. 183/2021 del 20 luglio 2021, e modificato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 300/2021 del 26 novembre 2021

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Indice

Prefazione	pag. 3
Presentazione	pag. 5
L'Ateneo in cifre	pag. 6
Missione	pag. 7
Visione e contesto	pag. 8
Analisi di posizionamento	pag. 20
La pianificazione	pag. 25
Obiettivi e strategie	pag. 27
La sostenibilità economica	pag. 44

Urbino, Luglio 2021

Prefazione

Il *Piano strategico di Ateneo (PSA) 2021-2023* rappresenta il primo documento di programmazione del mio mandato, che rende espliciti gli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire nel corso del prossimo triennio, in linea con le finalità dichiarate contestualmente alla mia candidatura a Rettore per il sessennio 2020-2026.

Da un punto di vista metodologico, il nuovo *PSA*, pur presentando una continuità di fondo rispetto alle decisioni strategiche degli ultimi due Piani, ne coglie gli aspetti riguardanti il processo complessivo di programmazione, introducendo però almeno due elementi di novità, mirati al superamento delle oggettive difficoltà rilevate nella fase della loro applicazione.

In prima istanza, nell'elaborazione del presente Piano si fa, quindi, esplicito riferimento ai dieci indicatori della cosiddetta “*riduzione dei divari*”, contenuti nelle *Linee generali d'indirizzo della Programmazione triennale del Sistema Universitario 2021-2023*, cui corrispondono significative quote di finanziamento, con l'aggiunta di altri otto indicatori utilizzati per la valutazione periodica dei risultati d'Ateneo. Più precisamente, questi indicatori vengono integrati nella Programmazione che riguarda le tre principali *mission* istituzionali – Ricerca, Didattica e Terza missione - con il contributo delle rispettive Commissioni e dei Dipartimenti, cui è demandata, nella maggior parte dei casi, l'applicazione delle linee strategiche d'Ateneo.

Un secondo aspetto di novità del Piano entra nel merito dell'articolazione della programmazione in fasi che trovano rispondenza nei diversi flussi di informazione tra Amministrazione centrale e Dipartimenti: *top-down* nella prima fase, *bottom-up* nella seconda.

Nel flusso *top-down*, che corrisponde a quanto sopra descritto, oltre agli obiettivi, gli Organi di Governo forniscono i livelli iniziali di ciascuna metrica e ne definiscono la dinamica (aumento, stabilità, diminuzione) a tre anni.

Nella seconda fase (*bottom-up*), recependo gli indirizzi strategici della *Governance*, i Dipartimenti definiscono obiettivi e metriche, adattando queste ultime alle specificità delle rispettive aree scientifiche e definendone i valori-obiettivo a fine triennio, insieme all'implementazione di azioni specifiche.

Infine, le singole metriche a livello dipartimentale sono aggregate al fine di ottenere un dato, a livello di Ateneo. Gli Organi di Governo, con la collaborazione delle Commissioni di Ricerca, Didattica e Terza missione, valuteranno la coerenza complessiva delle metriche a tre anni con gli equilibri di bilancio, ed anche la loro fattibilità, prima dell'eventuale recepimento nel *Piano integrato della performance*.

La struttura del processo di programmazione del nuovo *Piano strategico* presenta diversi passi in avanti rispetto agli esercizi precedenti. Il documento riconosce che la definizione e l'implementazione degli obiettivi strategici debbano tener conto delle naturali eterogeneità di un

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Ateneo multidisciplinare come il nostro e che, pertanto, la loro declinazione deve essere mirata al raggiungimento di *target* differenziati; inoltre, vengono riconosciuti il ruolo e i compiti delle Commissioni e dei Dipartimenti nell'avanzamento delle strategie di Ateneo.

Il Piano mette dunque gli Organi di Governo nella posizione di valutare il contributo di ciascun Dipartimento al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo, grazie alla disponibilità di metriche disaggregate: un dato che potrà essere preso in considerazione in fase di ripartizione delle risorse.

Infine - aspetto non meno sostanziale - mi preme ricordare che questa nuova impostazione del processo di Programmazione è in grado di contare sul supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, sulla costituzione di un Ufficio di Supporto ai Processi di valutazione, Banche dati e *Reporting*, e sulla nomina di un Delegato Rettorale per le Analisi statistiche.

Giorgio Calcagnini
Rettore

Presentazione

Il *Piano strategico* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo 2021-2023 è il documento programmatico e di sviluppo che traccia la visione, delinea la missione, esplicita le linee strategiche per il prossimo triennio, definendo gli indirizzi e gli obiettivi generali di medio e lungo termine che orienteranno le scelte operative e le priorità di intervento nei diversi settori di attività dell'Ateneo.

Il *Piano strategico 2021-2023* prevede l'adozione di misure mirate a promuovere la sinergia e l'integrazione fra le numerose e diverse competenze presenti in Ateneo, per rafforzare la ricerca e la sua forza di innovazione tecnologica ed aumentarne visibilità e competitività a livello nazionale e sovranazionale. È grazie ad una reale integrazione di queste componenti che l'Ateneo potrà continuare a mantenere, consolidandola, una formazione che vede al centro il processo di crescita delle giovani e dei giovani che lo frequentano, facendo sì che essi alla fine del percorso di studi sappiano leggere ed interpretare, fino ad anticiparli, i mutamenti sempre più rapidi in una società complessa e globalizzata.

L'attuazione delle linee politiche dell'Ateneo non può che avvenire anche attraverso il coinvolgimento delle studentesse e degli studenti in un'azione sinergica. Esse/i sono al centro dell'azione svolta dall'Ateneo in ambito formativo, seguite/i in modo continuo e attento fin dai primi momenti di contatto con l'Istituzione fino al completamento del percorso formativo ed anche successivamente al loro inserimento nel mondo del lavoro. L'Ateneo assicura ed incoraggia la partecipazione attiva e rappresentativa delle studentesse e degli studenti in tutti i principali organi che regolano l'attività accademica e nei processi di Assicurazione della Qualità. Organizza e svolge indagini periodiche volte a raccoglierne e ad analizzarne le opinioni su tutti i più importanti aspetti del processo formativo e nei momenti più significativi della loro carriera universitaria, dalla valutazione della didattica impartita nei singoli insegnamenti alla valutazione dell'esperienza universitaria complessiva a quella della qualità dei servizi di supporto erogati, avendo cura di dar seguito ai suggerimenti e alle indicazioni che emergono da tali rilevazioni in un costante processo di autovalutazione e miglioramento continuo.

Nel *Piano strategico 2021-2023* l'Ateneo riconosce altresì il personale tecnico-amministrativo come componente strategica per il raggiungimento dei propri obiettivi e si impegna a garantirne la formazione continua, le opportunità di avanzamento di carriera, promuovendo un giusto equilibrio tra valorizzazione delle risorse interne e reclutamento esterno, sostenendo i settori strategici e a più elevata domanda di servizi. È anche grazie all'impegno di tutto il personale tecnico-amministrativo, che ha al centro di ogni azione un'attenzione particolare alle esigenze delle studentesse e degli studenti, che sarà possibile migliorare le *performance* dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale.

2021-2023

L'Ateneo in cifre

515 anni di storia
6 dipartimenti - **13** scuole
12 centri di ricerca - **2** centri di servizio
15 corsi di laurea, di cui **2** erogati anche in modalità e-learning ed **1** a doppio titolo
16 corsi di laurea magistrale, di cui **2** erogati anche in modalità e-learning e **2** a doppio titolo
5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico
4 corsi di dottorato di ricerca
7 master universitari di primo livello (a.a. 2020/2021)
3 master universitari di secondo livello, di cui **1** interateneo (a.a. 2020/2021)
24 corsi di specializzazione ed alta formazione (a.a. 2020/2021)
11 summer/winter school (a.a. 2020/2021)
2.903 studentesse e studenti immatricolate/i pure/i (a.a. 2020/2021), di cui **1.838** donne*
15.223 studentesse e studenti iscritte/i (a.a. 2020/2021), di cui **9.650** donne*
357 studentesse e studenti outgoing - **103** studentesse e studenti incoming (a.s. 2020)
66 studentesse e studenti all'estero per Erasmus+ Traineeship (a.a. 2020/2021)
344 iniziative di public engagement con **212.809** partecipanti
3 progetti finanziati nell'ambito di Horizon 2020
10 progetti di rilevanza internazionale attivi
7 spin off – **1** start up
12 invenzioni depositate di titolarità parziale o totale dell'Ateneo
1 sede distaccata a Fano
89.282 m² di immobili di proprietà
602.351 volumi + oltre **100.000** volumi e documenti nella Fondazione Carlo e Marise Bo**
25.000 volumi antichi**
51.379 e-book**
157.953 annate di periodici cartacei**
92.227 titoli di periodici elettronici disponibili in rete**
37 banche dati**
622 posti di lettura**
70 accordi di cooperazione con Università internazionali**
1 azienda agraria
1 impianto natatorio
4 poli museali
4 scavi archeologici
1 server farm allo stato dell'arte
1 rete dati metropolitana in fibra nel centro storico e connessione wi-fi disponibile all'interno di tutte le sedi
1 portale web fruibile anche da dispositivi mobili e corredato di canali social
4 piattaforme di apprendimento per corsi di laurea, alta formazione, formazione continua, didattica aperta

Missione

Nel 2021 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha celebrato il 515° anno accademico con un aumento del numero di immatricolazioni, a dimostrazione della sua consolidata capacità di attrazione nei confronti del mondo dei giovani. Il risultato ottenuto è la conseguenza di politiche volte a rafforzare il ruolo dell'Ateneo urbinato nella didattica, nella ricerca e nella creazione di una rete di relazioni con il territorio, con istituzioni, enti e imprese di altri paesi.

Fine principale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è la promozione e l'organizzazione della ricerca e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione della cultura e della conoscenza nel senso più ampio del termine, la formazione del personale, la preparazione culturale e professionale delle studentesse e degli studenti nella formazione permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, la diffusione della scienza e della tecnologia nelle sue forme specifiche nella società e, nei suoi aspetti pertinenti, lo sviluppo del territorio.

Missione dell'Ateneo è la **ricerca**: ricerca di base con le sue applicazioni, condotta da ricercatrici e ricercatori ben introdotti nelle attività internazionali, con laboratori attrezzati, biblioteche fornite, aggiornate e ben collegate, reti telematiche ad alta velocità. Un gran numero di discipline è sviluppato nei Dipartimenti dell'Ateneo in vari campi, nelle aree scientifica, socio-giuridico-economica ed umanistica. I risultati di questa ampia attività di ricerca sono in grado di produrre ricadute di grande beneficio non solo per l'Università stessa, ma anche per l'ambiente industriale e culturale con cui l'Università ha continue interrelazioni.

Missione dell'Ateneo è la **didattica**, che mira a guidare e ad accompagnare le studentesse e gli studenti da uno stadio pre-laurea ai più alti titoli accademici in un percorso scientifico e di relazioni sociali che li porti a crescere nella conoscenza. I programmi di studio sono costantemente aggiornati sul profilo culturale e professionale anche avvalendosi di *benchmark* internazionali; la qualità della metodologia di insegnamento, che si avvale anche di strumenti tecnologicamente avanzati per la didattica aumentata, permette la trasmissione di conoscenze e competenze per raggiungere il conseguimento dei titoli. L'Ateneo stimola il pensiero critico e valorizza le competenze individuali e le forme di conoscenza delle studentesse e degli studenti, perfeziona le persone nelle loro carriere professionali, fornendo al contempo gli strumenti perché esse possano proseguire il proprio impegno intellettuale e civico per tutta la vita

La **terza missione** è strettamente correlata al concetto di pubblico servizio, inteso come complesso di ricadute sul mondo extra-universitario: con un intenso programma concordato con gli attori regionali, l'Università di Urbino diffonde i risultati della ricerca agli attori economici e sociali e alla popolazione, e traduce le scoperte scientifiche e le applicazioni tecnologiche in conoscenze pratiche, in particolare attraverso *partnership* industriali, di cui beneficiano la Regione Marche e l'intera Nazione nell'ambito del loro tessuto produttivo. Favorisce, quindi, la diffusione della cultura con azioni di *public engagement*, promuovendo la disseminazione delle conoscenze e i processi di formazione continua. In questo contesto possono essere annoverate le numerose

iniziative promosse dall'Ateneo in ambito culturale, nelle quali sono coinvolti le studentesse e gli studenti e la cittadinanza. Di significativo rilievo l'offerta di *Mooc* e *Summer/Winter School* indirizzata in particolare alle insegnanti ed agli insegnanti di ogni scuola di ordine e grado.

Nel realizzare la propria triplice missione, l'Ateneo di Urbino assicura il rispetto delle pari opportunità e persegue il riequilibrio di genere con adeguate azioni positive; si impegna ad assicurare e migliorare il benessere di chi lavora; adotta le misure necessarie a prevenire e contrastare ogni forma di discriminazione.

Visione e contesto

1. Visione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo considera valore imprescindibile la sua condizione di Ateneo qualificato, aperto alle persone, alle idee e alle conoscenze nuove, che guarda con responsabilità alle grandi sfide della società e del territorio contribuendo al loro sviluppo, che si migliora continuamente e che promuove la ricerca libera e la coltivazione del talento dando ai giovani le migliori opportunità.

Ciò le permette di esprimere le sue potenzialità attraverso un'offerta formativa a carattere multidisciplinare di grande qualità, capace di favorire l'efficacia dei processi educativi, con una didattica innovativa, accompagnata da ricerche di alto livello che, oltre alle consuete ricadute della ricerca in sé, consentono di mantenere l'offerta didattica aggiornata e competitiva. Lo sforzo di internazionalizzazione che accompagna tale sviluppo garantisce quell'aspetto globale ormai imprescindibile di collaborazione e posizionamento proiettato a livello internazionale.

Allo stesso tempo l'Ateneo mira a rafforzare il proprio ruolo accademico in ambito regionale, considerando che il "Sistema Universitario Marchigiano" debba essere inteso come proficua integrazione di risorse e come attenta programmazione basata sull'idea di intelligente complementarità e di espressione di finalità locali: una puntuale interazione con le realtà produttive regionali e lo sfruttamento delle norme dovranno facilitare una didattica ed una ricerca in cui l'alternanza tra Università ed impresa/enti/istituzioni appaia come un invitante passo per muoversi in questa dimensione.

Se per le tre missioni fondanti dell'Ateneo vengono individuati obiettivi strategici specifici, più avanti descritti, nell'ambito di una visione complessiva sono sei le aree di intervento che attraverso iniziative trasversali arricchiscono il *Piano strategico* di un sistema complesso ed integrato, quale risulta essere quello di un'istituzione universitaria. Tali politiche trasversali, per la cui attuazione nei paragrafi seguenti si delineeranno le strategie scelte, si identificano nell'*internazionalizzazione*, nell'*innovazione*, nella *qualità del reclutamento*, nella *valorizzazione del patrimonio immobiliare*, nella *cultura dell'inclusione* e nella *sostenibilità*.

2. Contesto

Il sistema universitario italiano sta vivendo un periodo caratterizzato da interventi normativi che inducono ad affrontare una molteplicità di sfide in un quadro di perdurante congiuntura economica che incide sull'economia internazionale e nazionale, con forte impatto sulla disponibilità di risorse finanziarie pubbliche e private.

Allo stesso tempo gli Atenei sono soggetti a significative pressioni per il raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di *'accountability'* e di trasparenza in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

È innegabile tuttavia che molti degli ultimi interventi normativi rappresentano un'opportunità per gli Atenei, quali ad esempio quelle attualmente offerte dal *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)*, il programma di investimenti che l'Italia è chiamata a presentare alla Commissione europea nell'ambito del *NextGenerationEU*, per rispondere alla crisi pandemica provocata dal Covid-19. A tal fine l'Ateneo costituirà una apposita Commissione per un'approfondita ricognizione delle esperienze e competenze nelle aree di interesse del *PNRR*, al fine di identificare idee progettuali interateneo ed interdisciplinari altamente integrate e di ampio respiro ed ottimizzare il proprio contributo alle diverse *mission* ivi presenti.

Il *Piano strategico* dell'Ateneo di Urbino è formulato inoltre in relazione alle seguenti agende del contesto internazionale e nazionale: *Agenda 2030* dell'ONU per lo sviluppo sostenibile e *Politica di coesione UE 2021-2027*.

Il triennio 2021-2023 si caratterizza per uno scenario di incertezza dovuto all'emergenza COVID-19 e alle sue ricadute sul piano nazionale e internazionale, a livello sociale, economico, culturale, della salute e degli stili di vita. L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha affrontato i mesi più difficili caratterizzati dalla pandemia trasferendo le attività didattiche *online*, gestendo allo stesso modo esami e tesi di laurea; operando a livello amministrativo attraverso lo *smart working*; proseguendo le attività di ricerca in modo da contribuire sul piano conoscitivo anche nel dare risposte a temi emergenziali. L'Ateneo proseguirà nella gestione delle attività relative alle sue missioni e alla più piena vita universitaria tenendo conto dei possibili scenari post-Covid che caratterizzeranno i contesti di riferimento

Il contesto interno

Gli anni recenti hanno segnato in modo molto importante la plurisecolare storia dell'Ateneo, dettandone una profonda trasformazione nell'assetto istituzionale, didattico, finanziario ed organizzativo.

L'andamento economico della gestione, negli ultimi anni, è stato positivo, accompagnato da un notevole rafforzamento del patrimonio, che è più che raddoppiato negli ultimi sei anni. Il Bilancio consuntivo 2020 ha evidenziato una situazione economica, finanziaria e patrimoniale

PIANO STRATEGICO

2021-2023

dell'Ateneo solida ed equilibrata, in grado di proseguire il proprio percorso di sviluppo anche nel prossimo triennio.

Tali risultati sono testimoniati anche dai più importanti indicatori ministeriali, sulla base dei quali sono posti istituzionalmente i vincoli gestionali agli Atenei e su cui, tra gli altri, il MUR basa la sua valutazione degli Atenei ai fini dell'attribuzione delle risorse, nei quali anche per il 2020 si è verificato un consolidamento ed ai quali l'Ateneo continuerà a porre particolare attenzione.

Indicatore	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
Indicatore di indebitamento	7,55%	4,07 %	2,72 %	0,82%	1,45%	0,80%	1,82%
Indicatore per le spese di personale	69,06%	68,96%	64,93%	61,45%	64,69%	65,24%	65,96%
Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria	1,13%	1,15%	1,23%	1,31%	1,24%	1,24%	1,22%

* Stima Ateneo

Il rafforzamento patrimoniale dell'Ateneo ha permesso il sostegno alle politiche di reclutamento e progressione di carriera del personale docente e tecnico-amministrativo, l'avvio di importanti progetti di ristrutturazione di immobili già esistenti o di nuovi edifici destinati alla ricerca e alla didattica, l'aumento di risorse destinate alla ricerca di base, a progetti specifici e ad assegni di ricerca cofinanziati dalle imprese del territorio, all'adeguamento delle aule alle nuove esigenze della didattica.

Le risorse umane

Le politiche di reclutamento e di progressione di carriera avviate nel corso degli ultimi anni hanno permesso di sostenere i processi formativi già esistenti. Nel 2020 il numero dei docenti è attestato a 326 unità (professoressa e professori e ricercatrici e ricercatori di ruolo a tempo indeterminato e determinato), in leggerissimo calo rispetto al 2019 (cfr. fig. 1). Le dinamiche che hanno interessato il corpo docente nel periodo 2014-2020 registrano un aumento del peso delle professoressa e dei professori di prima fascia dal 19% al 26%; delle professoressa e dei professori di seconda fascia dal 30% al 39%; ed una diminuzione del peso delle ricercatrici e dei ricercatori (RU, RTD a) e RTD b)) dal 51% al 36%. La composizione dell'organico delle professoressa e professori ha comunque sempre pienamente rispettato quanto previsto dall'art. 4, comma 2, lett. a), del d.lgs. n. 49/2012: la percentuale delle professoressa e professori di I fascia è contenuta entro il 50% del totale delle/dei docenti di I e II fascia, attestandosi nell'anno 2020 al 37,44%.

PIANO STRATEGICO

2021-2023

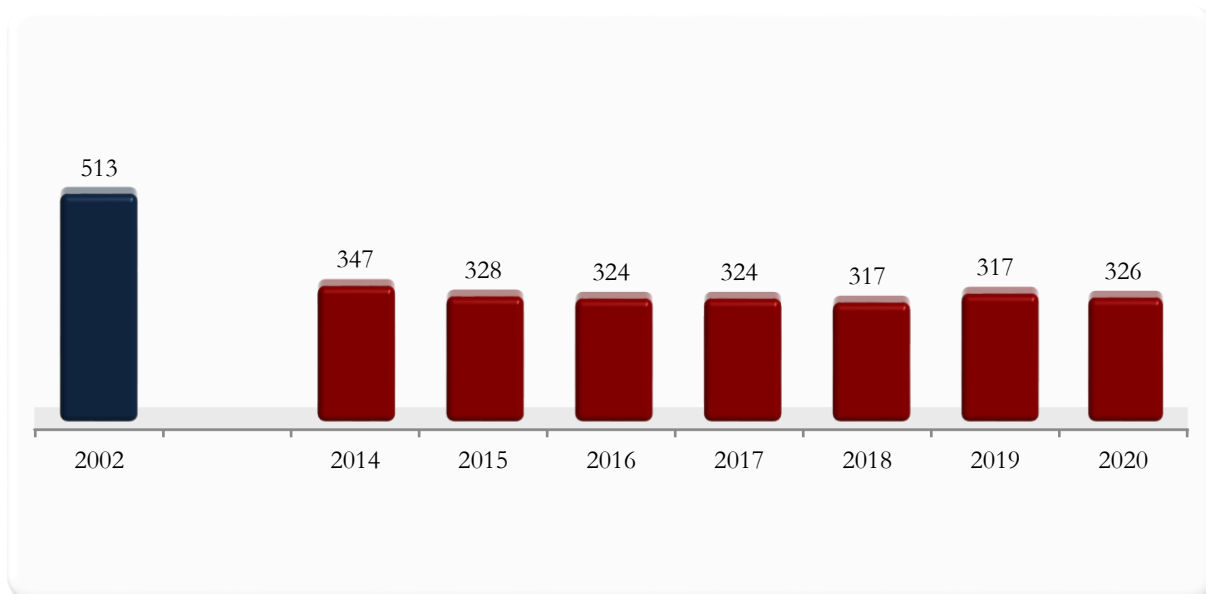


Fig. 1 - Personale docente e ricercatore a tempo determinato ed indeterminato. Rilevazioni al 31/12 di ciascun anno.

Nel periodo compreso tra l'anno accademico 2014-2015 e l'anno accademico 2019-2020 sono state bandite 235 procedure di concorso.

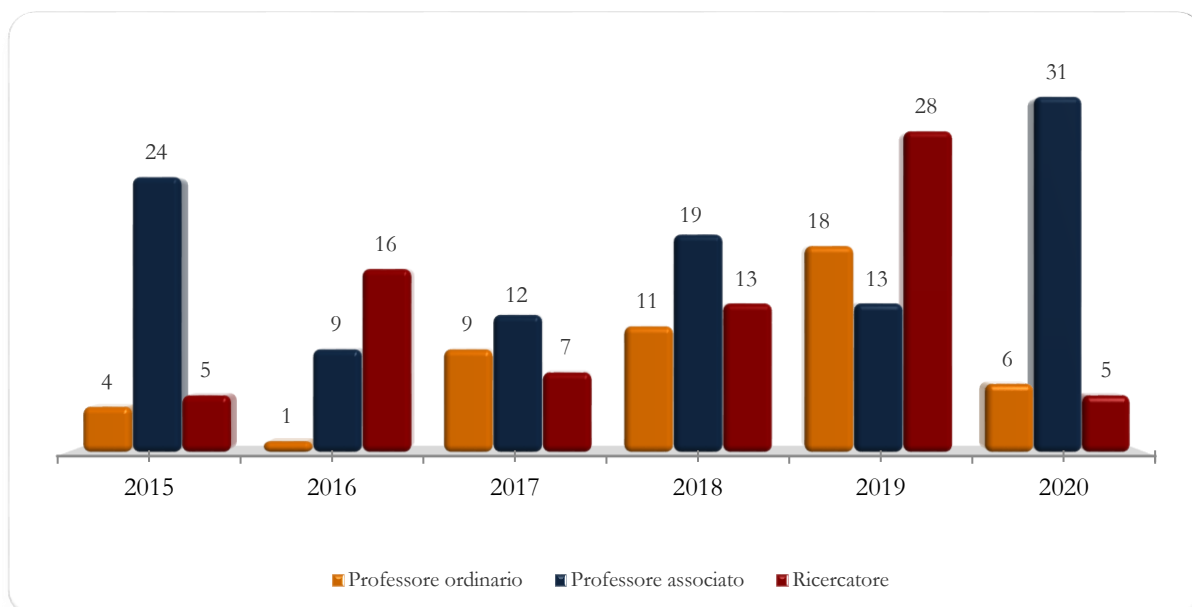


Fig. 2 - Assunzioni e progressioni di carriera 2015-2020. Rilevazioni al 31/12 di ciascun anno.

Una parte di esse si è resa necessaria per sostituire docenti e ricercatrici e ricercatori collocate/i in pensione o trasferite/i, mentre la restante parte ha implicato l'immissione nell'organico dell'Ateneo di nuove figure.

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Tabella 1 – Assunzioni e progressioni di carriera effettuate nel sessennio 2015-2020

	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	Totale	di cui non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo
Professoresse e professori ordinari	4	/	1	/	9	1	11	1	18	/	6	/
Professoresse e professori associati	24	4	9	1	12	2	19	3	13	3	31	4
Ricercatrici e ricercatori TD ex art. 24, c. 3, lettera a), L. 240/2010	/	/	7	7	1	1	/	/	11	10	2	2
Ricercatrici e ricercatori TD ex art. 24, c. 3, lettera b), L. 240/2010	5	1	9	5	6	5	13	11	17	16	3	1

Si tratta di un rinnovamento che ha interessato circa tre quarti del corpo docente ed ha avuto almeno due effetti positivi:

- 1) il primo è rappresentato dalla ricostituzione di quelle fasce che negli anni precedenti si erano ridotte eccessivamente e che, come nel caso delle professoresse e dei professori di seconda fascia, possono ricoprire ruoli gestionali;
- 2) il secondo effetto è costituito dalla concreta possibilità di ricreare diversi gruppi di ricerca di eccellenza, che nei prossimi anni svolgeranno una funzione di traino per le/i giovani ricercatrici e ricercatori, creando anche nuove opportunità per coloro che sono rimaste/i ai margini dell'attività di ricerca.

Per questi motivi, unitamente al proposito di ampliare la propria offerta formativa, l'Ateneo continuerà a puntare su un aumento del reclutamento dall'esterno per bilanciare i pensionamenti del personale di ruolo.

Il personale dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. con contratto a tempo determinato ed indeterminato è attestato al numero di 408 unità, stabile rispetto al 2019. Nell'ultimo sessennio il suo andamento, dopo un calo nei primi anni, ha registrato un *trend* positivo: tra il 2016 e il 2020 il numero totale di dirigenti ed unità di personale tecnico-amministrativo è aumentato di 10 unità (cioè del 2,5%), con dinamiche diverse: un rafforzamento del personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato ed una diminuzione di quello a tempo determinato; una diminuzione dei/delle CEL a tempo indeterminato e un aumento dei/delle CEL a tempo determinato.

Il rapporto tra personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e C.E.L. è passato da un valore di 0,85 nel 2014 ad un valore di 0,80 nel 2020 (cfr. fig. 3). In assenza di nuove immissioni di personale docente e personale tecnico-amministrativo e C.E.L., nel triennio 2021-2023 questo rapporto scenderà al valore di 0,79 per la prevista cessazione per raggiunti limiti d'età di 26 professoresse e professori e ricercatrici e ricercatori universitari (non vi sono inclusi le ricercatrici e ricercatori a tempo determinato) e 30 unità di personale tecnico-

amministrativo e C.E.L.. Il dato non tiene conto delle nuove immissioni di personale che l'Ateneo deciderà di effettuare nello stesso periodo.

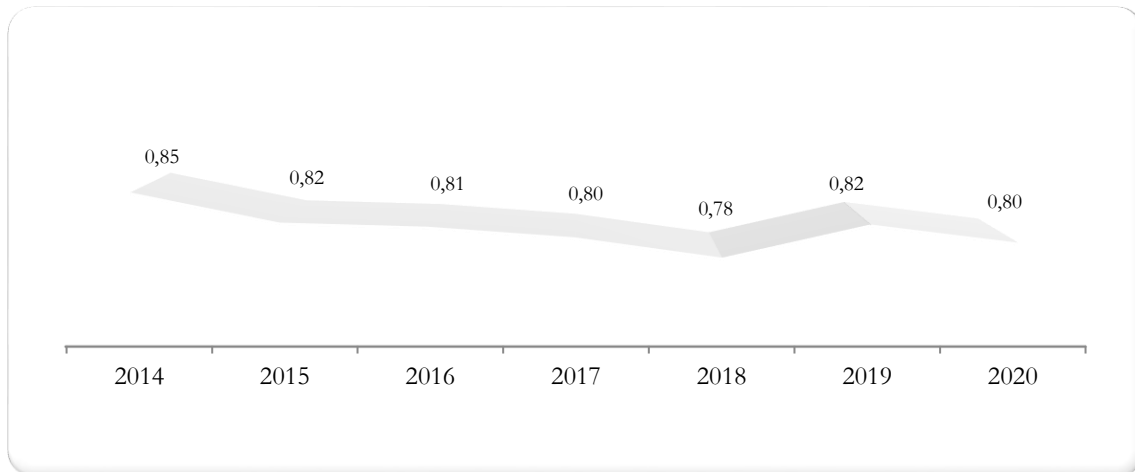


Fig. 3 - Rapporto personale docente e personale dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato. Rilevazioni al 31/12 di ciascun anno

La capacità attrattiva

Il contesto di riferimento dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è caratterizzato da un elevato grado di competizione accademica per la vicinanza di tre università regionali (l'Università Politecnica delle Marche, l'Università di Camerino e l'Università di Macerata) ed il Campus di Rimini (Università di Bologna), con talune sovrapposizioni di offerta formativa di volta in volta diverse a seconda dell'Ateneo considerato. Grazie ai cambiamenti organizzativi, al mantenimento di alti *standard* nei servizi alle studentesse ed agli studenti, a politiche a favore delle studentesse e degli studenti più mirate ed alle innovazioni apportate alla propria offerta formativa, l'Ateneo urbinato ha evidenziato, pur in un contesto molto competitivo e pur se tuttora permangono alcune debolezze su cui intervenire, un consolidamento della sua tradizionale attrattività, confermata anche dalle immatricolate ed immatricolati provenienti da fuori Regione, che attestano l'Università di Urbino al primo posto tra gli Atenei della Regione Marche, con un valore pari al 49,51%.

Nel corso degli ultimi anni accademici il numero di nuove immatricolazioni (immatricolate/i pure/i), che rappresenta la variabile più significativa per misurare la capacità di attrazione dell'offerta formativa di un Ateneo, ha evidenziato un *trend* positivo ed è passato da 2.684 (a.a. 2014-2015) a 2.903 (a.a. 2020-2021), con un incremento di 8,16 punti percentuali (cfr. fig. 4): un risultato che costituisce uno stimolo non indifferente per accrescere l'impegno finalizzato a proporre percorsi formativi qualificati e servizi sempre più adeguati.

Il rapporto tra immatricolate/i e totale studentesse e studenti iscritte/i è passato dal 18,90% dell'a.a. 2014-2015 al 19,06% dell'a.a. 2020-2021 e nell'ultimo anno accademico la dinamica delle immatricolate e degli immatricolati si è riflessa anche in un recupero del totale degli iscritti oltre la soglia dei 15.000 studentesse e studenti.

2021-2023

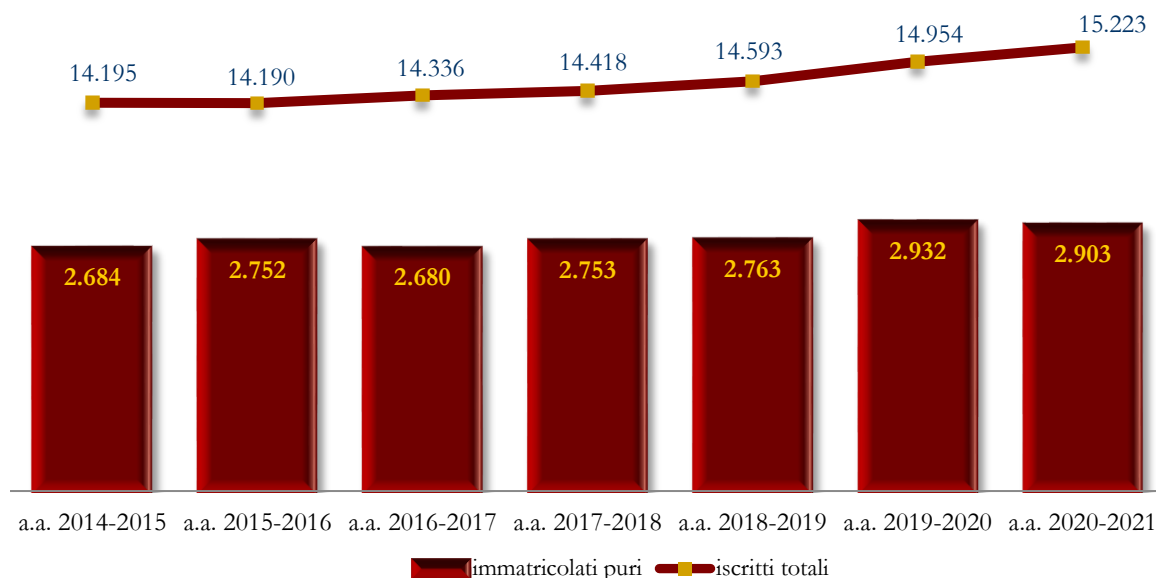


Fig. 4 - Studentesse e studenti immatricolate/i pure/i ed iscritte/i totali - Fonte: ANS. Estrazione dati al 18/05/2021. Estrazione dati a.a. 2019-2020 al 14/07/2021.

Ove si analizzino le nuove immatricolazioni per tipologia di lauree, quelle triennali hanno un peso relativamente stabile, mentre le lauree magistrali evidenziano un aumento di iscritte/i (soprattutto negli ultimi anni accademici) anche grazie al lavoro di revisione portato avanti dai Dipartimenti al fine di allineare i profili formativi agli sbocchi occupazionali. Un dato, quest'ultimo, che trova conferma nelle risposte delle laureate e dei laureati nell'indagine *AlmaLaurea* 2020 relativamente agli esiti occupazionali. Dal prospetto emerge che, ad 1 anno dalla laurea, il 59,6% delle laureate e dei laureati triennali ha un'occupazione, contro il 66,5% delle laureate e dei laureati magistrali.

Nel periodo preso in esame, l'Area Scientifica e quella Umanistica hanno registrato un costante aumento – in termini assoluti e relativi - del numero di iscritte/i totali e, nell'anno accademico 2019-2020, il loro peso percentuale complessivo è di circa l'82,53. In forte contrazione è invece risultato il numero assoluto e relativo di iscritte/i dell'Area Giuridico-Economico-Sociale-Politica (GEPS), il cui peso percentuale nell'anno accademico 2019-2020 è di poco superiore al 17% delle iscritte ed iscritti totali. Il *trend* negativo dell'Area GEPS è il risultato combinato di dinamiche differenti tra i diversi percorsi formativi, anche se va rilevato che tutta l'offerta di corsi di laurea triennale e magistrale dell'Area ha già intrapreso negli ultimi anni una revisione dei piani di studio e delle figure in uscita che lascia sperare in risultati maggiormente apprezzabili nei prossimi anni. In tutta l'offerta formativa si è infatti avviato un percorso per introdurre elementi di miglioramento, tesi a renderla maggiormente aderente alle nuove istanze provenienti dal contesto economico, sociale e culturale del Paese e a livello internazionale, migliorando nel contempo i processi decisionali interni e quelli di monitoraggio della qualità. Si tratta di un percorso intrapreso nel quale giocherà un ruolo fondamentale il miglioramento delle attività, dei servizi offerti e dell'organizzazione in generale delle strutture d'Ateneo, facendo leva

sul capitale umano e sulle tante risorse di cui l'Ateneo dispone.

La capacità attrattiva di cui l'Ateneo ha dato prova negli ultimi anni dimostra che il carattere multidisciplinare dell'offerta formativa proposta risponde comunque alle aspirazioni delle/dei giovani: Urbino offre sicuramente le condizioni migliori per potersi formare e lo fa anche attraverso un sistema di relazioni tra studentesse e studenti e professoressa e professori che ha pochi eguali in Italia e nel mondo.

Anche la dinamica delle laureate e dei laureati registra un *trend* positivo nel periodo preso in considerazione, e ancor più interessante è l'andamento delle laureate e dei laureati cosiddette/i 'regolari', ovvero le studentesse e gli studenti iscritte/i da un numero di anni non superiore alla durata normale del corso, con un rapporto positivo tra laureate/i in corso e laureate/i fuori corso (cfr. fig. 5). Un risultato, quest'ultimo, che riflette l'impatto positivo dell'offerta formativa e della qualità dei servizi di cui le studentesse e gli studenti hanno potuto beneficiare in questi ultimi anni.

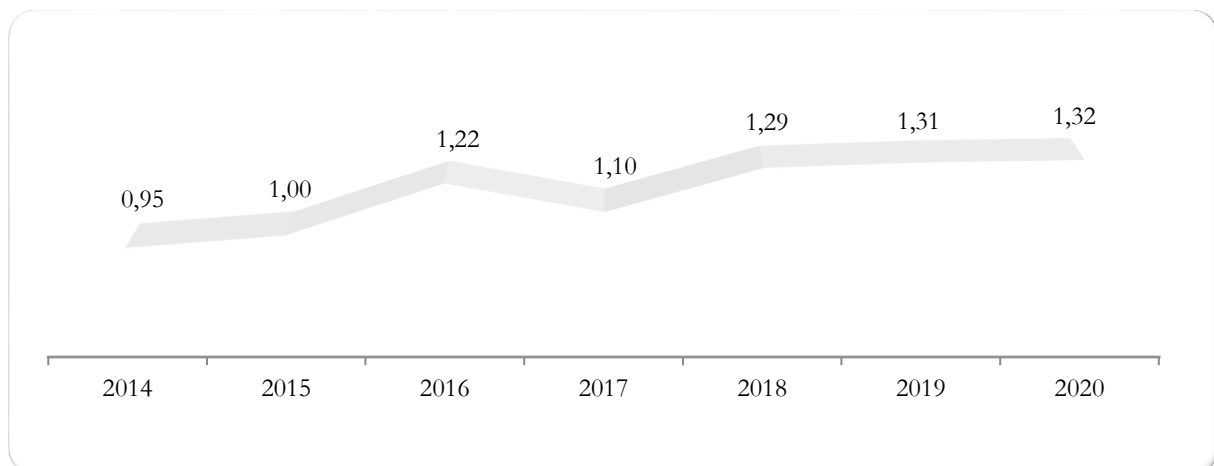


Fig. 5 - Rapporto tra laureate/i in corso e fuori corso.

Nel prossimo futuro sarà tuttavia importante impegnarsi in un'analisi continua e puntuale dell'offerta didattica per potenziarne progressivamente la qualità ed introdurre eventuali nuovi corsi di studio; ciò avverrà anche attraverso lo sviluppo di modalità didattiche innovative e la previsione di competenze e contenuti formativi trasversali, in linea con le rinnovate esigenze manifestate dalla società e dal mondo del lavoro. Contestualmente proseguirà l'attività di potenziamento dei progetti di collaborazione, dei *network* non solo europei e della mobilità internazionale studentesca, per mettere le studentesse e gli studenti nelle condizioni di poter accedere ad Atenei e Istituti di ricerca stranieri e di vivere l'opportunità di acquisire conoscenze e strumenti *ad hoc* per muoversi con sicurezza nel nuovo scenario economico globale.

L'Ateneo ritiene altresì indispensabile sollecitare una più forte integrazione tra didattica e ricerca poiché le/i docenti sono anche ricercatrici/ricercatori e la dualità di questa condizione comporta un costante e rapido aggiornamento "integrato" delle competenze, in relazione alla complessità sempre nuova delle realtà sociali che evolvono. Competenze attraverso le quali si

trasmettono alle studentesse ed agli studenti i saperi e, allo stesso tempo, anche una metodologia di studio e di lavoro che le/li supporti nella gestione dei continui cambiamenti.

La ricerca

Il panorama nazionale ed internazionale è caratterizzato da una crescente competizione in tutti gli ambiti della ricerca. In questo contesto, l'Ateneo urbinato si trova in forte ritardo per cause diverse; forse, soprattutto, a causa dell'importante crisi finanziaria che ha preceduto e, per un certo periodo seguito, la statalizzazione dell'Ateneo. Il livello di competitività della ricerca condotta nell'Ateneo risulta ancora fortemente condizionato dalla persistenza di strutture di ricerca delocalizzate, spesso inadeguate, e più in generale dalla scarsa attenzione dedicata nel corso di numerosi anni alla ricerca, in termini di attribuzione di risorse destinate all'acquisto di grandi strumentazioni e alla creazione di servizi a supporto della ricerca.

Negli anni recenti sono state messe in atto iniziative importanti in questa direzione, che hanno già prodotto risultati significativi e che devono pertanto trovare seguito nelle politiche indicate nel nuovo *Piano strategico*.

I risultati della valutazione della ricerca condotta negli anni recenti sono riportati nella *Relazione di monitoraggio finale* triennale del *Piano strategico di Ateneo 2018-2020* e nelle *Relazioni di autovalutazione quali-quantitativa sulla produzione scientifica* dell'Ateneo degli ultimi 3 anni

Nello specifico, le valutazioni riportate nel primo documento indicano che il numero di prodotti eccellenti/elevati (Ecc/Elv), che rappresenta il 51% della tipologia di prodotti "Contributi in Rivista", è incrementato significativamente se considerato in termini assoluti (da 259 prodotti Ecc/Elv nel 2017 a 363 nel 2019, con una media nel triennio oggetto di rilevazione pari a 343).

Rimane tuttavia una percentuale significativa di prodotti della ricerca pubblicati su riviste non incluse negli elenchi delle riviste scientifiche e di classe A dell'ANVUR, o che non raggiunge i criteri di qualità (Ecc/Elv), determinati dalla combinazione dei dati rilevati da *Journal Metrics* e dagli indici citazionali.

Dai risultati presentati nella *Relazione di autovalutazione quali-quantitativa sulla produzione scientifica dell'Ateneo* (2015-2019) si evince un *trend* generalizzato sostanzialmente positivo, tuttavia con *performance* eterogenee nelle diverse Aree. Deve essere inoltre sottolineato il fatto che queste valutazioni, pur fornendo dati affidabili nel contesto delle singole aree, non permettono confronti tra le *performance* delle diverse aree. Infine, la valutazione dei prodotti delle aree bibliometriche è stata condotta utilizzando gli stessi criteri già adottati per la VQR 2011-2014, mentre l'analisi della produzione di aree non bibliometriche è stata condotta utilizzando i criteri indicati nel modello di valutazione FFABR.¹

¹ Riguardo alla prima, l'analisi della produzione scientifica è stata condotta utilizzando lo stesso algoritmo qualitativo che nella VQR 2011-2014 è stato usato per la classificazione dei prodotti della ricerca nelle cinque classi di merito (Eccellente, Elevato, Discreto, Accettabile e Limitato, rispettivamente con punteggio base 1, 0,7, 0,4, 0,1, 0), basato su un uso combinato dell'indicatore bibliometrico che riguarda l'impatto della rivista su cui l'articolo è stato pubblicato (*Journal Metrics*) e dell'indicatore citazionale che misura l'impatto del singolo articolo (CIT). I dati

L'analisi complessiva dei dati riferiti alle aree bibliometriche fornisce risultati differenti, per lo più positivi, nel contesto delle diverse Aree: delta positivi per le Aree 2, 4, 11 b), 13 a) e 13 b); delta leggermente positivi per le Aree 3 e 5; delta leggermente negativo per l'Area 9; delta negativi per le Aree 1 e 6. In particolare, se si prende a riferimento il rapporto tra la percentuale di prodotti di classe Eccellente ed Elevata in ciascuna Area scientifica dell'Ateneo e quella complessiva della stessa Area a livello nazionale, si rileva un miglioramento di 7 Aree su 10 rispetto ai risultati della VQR 2011-2014. Inoltre, in 3 Aree il rapporto è superiore ad 1, a dimostrazione che in esse la percentuale di prodotti di classe Eccellente ed Elevata è relativamente più alta nell'Ateneo rispetto alla media nazionale delle Università che aderiscono alla valutazione di CRUI-Unibas. Per quanto concerne il valore di R, particolarmente significativo in quanto rappresenta il rapporto tra il voto medio dell'Ateneo nell'Area e quello complessivo di Area, le aree 2, 13 a) e 13 b) presentano un aumento particolarmente importante che le colloca al di sopra della media complessiva; le aree 1, 3 e 5 si mantengono leggermente al di sotto della media complessiva (valori maggiori di 0,9), pur con andamenti differenti: mentre il valore dell'indicatore per l'Area 1 resta stabile, quello per l'Area 3 risulta in aumento e quello per l'Area 5 in leggero calo; le aree 4, 6, 9 e 11 b) risultano al di sotto della media (valori maggiore di 0,79), anche in questo caso con *trend* differenti, i.e. un miglioramento per l'Area 4, un significativo miglioramento per l'Area 11 b), una situazione pressoché stabile per l'Area 9 ed una inversione di tendenza per l'Area 6 che passa da un valore di R superiore alla media (pari a 1,12) a un valore pari a 0,87.

I dati ottenuti - pur nei limiti dei parametri di monitoraggio adottati - mostrano che nei due periodi di valutazione, a parità di soggetti afferenti, la qualità media della produzione scientifica delle aree non bibliometriche è sensibilmente migliorata. Da quanto emerge dall'analisi effettuata sui dati riferiti alle aree non bibliometriche, è possibile concludere che tali aree hanno registrato un miglioramento dei punteggi medi; inoltre, per tutte il valore di R è leggermente superiore a 1 (nel caso dell'Area 11 a) si raggiunge il valore di 1,22). Per quanto attiene al percentile, si registra per le Aree 10, 11 a) e 14 il superamento del 50 percentile.

È opportuno ricordare che i criteri di valutazione adottati nella nuova VQR 2015-2019 differiscono significativamente da quelli della precedente VQR 2011-2014. In particolare, le novità introdotte riguardano:

- 1) il conferimento di prodotti pari al triplo dei ricercatori in servizio presso la struttura al 01/11/2019, a differenza del precedente bando VQR 2011-2014 che stabiliva l'obbligo di conferimento di 2 prodotti per ogni ricercatore;
- 2) la possibilità di effettuare delle compensazioni di prodotti tra ricercatori (fino a un massimo di 4 prodotti per ricercatore);

utilizzati sono quelli estratti dalla procedura di valutazione disponibile in CRUI-Unibas nella II tornata 2020, con riferimento al personale in servizio alla data del 20/11/2020.

Per l'area non bibliometrica i dati sono stati acquisiti dal Sistema CRUI-Unibas – Modello di Valutazione FFABR, comparando, rispettivamente, il triennio 2014-2016 e il triennio 2017-2019. Per scelta delle aree non bibliometriche di Ateneo, gli articoli su rivista di classe A e rivista scientifica (secondo la classificazione ANVUR) sono stati individuati nel *Piano Strategico di Ateneo 2018-2020* quali, rispettivamente, prodotti di classe eccellente e elevata.

3) la facoltà di usufruire di esenzioni o riduzioni sulla numerosità di prodotti da conferire ai fini del computo complessivo dei prodotti attesi per ciascun Dipartimento e, quindi, senza l'obbligo di riferimento al singolo ricercatore.

Di conseguenza, nel *Piano strategico 2021-2023* sono adottate strategie finalizzate all'incremento di pubblicazioni di qualità, sia in termini di profilo che di collocazione editoriale, e sono individuati indicatori differenziati per le aree bibliometriche e non bibliometriche.

Inoltre, dall'analisi del documento di *Monitoraggio della Ricerca e interventi migliorativi*, che raccoglie i suggerimenti e le criticità rilevate dai Dipartimenti, è emersa la necessità di prevedere iniziative per migliorare le politiche di reclutamento e per implementare nelle/nei docenti le capacità di attrazione di finanziamenti competitivi, nazionali ed internazionali.

La terza missione

L'unione virtuosa tra creazione di nuova conoscenza (ricerca) e trasmissione della stessa alle nuove generazioni (didattica) e ai territori in cui insiste l'Università, rappresenta una ricetta che rende l'Ateneo urbinatese soggetto attivo e partecipe della società civile. Esso si è sempre caratterizzato per la capacità di rapportarsi con l'esterno e di integrarsi con il sistema di valori in cui è stato immerso fin dalle sue origini.

L'interazione tra didattica e ricerca ha permesso di alimentare efficaci processi di trasferimento della conoscenza, confermando l'Ateneo come istituzione di riferimento per lo sviluppo economico e culturale locale e regionale e ponendolo al centro di un buon ecosistema di collaborazioni e *partnership* con imprese, enti ed istituzioni. Il rapporto con il territorio è inoltre alimentato da un palinsesto di iniziative di diffusione e comunicazione delle scienze e della cultura, promosso dall'Ateneo, che richiama un pubblico diversificato.

Complessivamente coerenti con le aspettative sono i risultati raggiunti negli ultimi anni nelle attività di Terza missione intraprese: creazione di diversi *spin-off* accademici, sostegno alla brevettazione ed alla successiva valorizzazione delle invenzioni, valorizzazione di attività didattiche (12 *contamination lab*) e di servizi commissionati, valorizzazione del polo museale di Ateneo, dell'Osservatorio Serpieri e delle attività del Centro Teatrale Universitario, aumento del numero di eventi di divulgazione scientifica (più di 2.000 negli ultimi 4 anni), aumento del numero di docenti che condividono i propri corsi e i propri materiali in modalità *MOOC* (*Massive Open Online Courses*), le/i cui partecipanti hanno raggiunto nel triennio 2018-2020 un numero pari a 19.539, di cui 18.716 non iscritte/i ai corsi di laurea erogati dall'Ateneo.

L'Ateneo continuerà a considerare in maniera prioritaria le attività di Terza missione, per dare continuità al suo specifico ruolo propositivo e di trasmissione delle competenze e delle professionalità, per consolidare il lavoro svolto negli ultimi anni per divulgare ad ampio raggio quali attività di didattica e di ricerca esso sviluppi. Il trasferimento delle *best practices* e delle tecnologie consentirà di essere *partner* credibili nei confronti delle diverse realtà produttive del territorio e l'Ateneo solleciterà con sempre maggior energia l'impegno e la cooperazione con il tessuto imprenditoriale locale.

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Quanto descritto costituisce il fondamento per migliorare ulteriormente il riconoscimento e l'attrattività dell'Ateneo, potenziando la capacità di richiamare studentesse e studenti, ricercatrici e ricercatori e docenti da un contesto ampio e diversificato e di instaurare e rafforzare proficue relazioni con le imprese, le istituzioni e gli Atenei più prestigiosi.

Analisi di posizionamento

1. Premessa

Nel definire le strategie all'interno di un preciso processo di pianificazione, si rendono necessarie una accurata fase di analisi della realtà entro cui l'Ateneo agisce ed una valutazione attenta delle risorse di cui può disporre al fine di individuare i percorsi ottimali percorribili e le finalità realisticamente perseguibili.

Per tale fase di analisi sono state prese in esame le seguenti fonti:

- i decreti attuativi della legge n. 240/2010 ed il quadro normativo nazionale relativo al sistema universitario;
- le Banche dati ministeriali (es. PRO3, FFO, Anagrafe Nazionale Studenti e Portale dei dati dell'Istruzione superiore del MUR, Omogenea redazione dei conti consuntivi);
- le linee strategiche delineate a vario titolo dagli Organi di Governo dell'Ateneo;
- il documento di Ateneo sulle *Politiche di indirizzo e programmazione dell'Offerta formativa a.a. 2021-2022*;
- il documento di *Politica per la Qualità* adottato dall'Ateneo;
- le relazioni annuali del Nucleo di Valutazione (d.lgs. n. 19/2012, artt. 12 e 14): "Valutazione del Sistema di Qualità dell'Ateneo e dei Corsi di Studio - Modalità e risultati della rilevazione dell'opinione degli studenti frequentanti e, se effettuata, dei laureandi", "Valutazione della *Performance*", "Valutazione del Sistema di Qualità a livello di Ateneo e dei Corsi di Studio, per la Ricerca e la Terza Missione, Strutturazione delle audizioni"; la Relazione sul Bilancio Unico di Ateneo - Anno 2019 (ai sensi della L. 537/93, art. 5, comma 21);
- la relazione annuale del Presidio di Qualità (settembre 2019 - settembre 2020);
- le risorse finanziarie disponibili, provenienti sia dal FFO sia da altre fonti diverse (tasse studenti, enti pubblici e privati, ecc.);
- le relazioni e le note integrative al Bilancio consuntivo 2020 ed al Bilancio preventivo 2021;
- i risultati della VQR 2011-2014 e la relazione di autovalutazione quali-quantitativa sulla produzione scientifica dell'Ateneo nel quinquennio 2015-2019, elaborata dalla Commissione Ricerca;
- il Rapporto dell'ANVUR sull'Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo;
- le SUA_CdS (2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020) e le SUA_RD (2013, 2014);
- le schede di monitoraggio annuale, i Rapporti di riesame ciclici e le relazioni delle Commissioni paritetiche docenti-studenti;
- i monitoraggi finali dei *Piani strategici* dei Dipartimenti 2020;
- il monitoraggio finale del *Piano strategico 2018-2020*;
- le Relazioni sulla *performance*;
- il *Piano delle Azioni positive 2019-2021*.

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Il Fondo di Finanziamento ordinario (FFO)

Tabella 3 - Assegnazioni FFO

Assegnazioni FFO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Assegnazione Base	36.118.549	36.336.604	35.842.423	35.381.413	34.293.824	33.772.369	33.386.337
<i>% quota base su atenei con costo standard</i>	<i>0,74</i>	<i>0,76</i>	<i>0,76</i>	<i>0,77</i>	<i>0,77</i>	<i>0,79</i>	<i>0,79</i>
Assegnazione Premiale	6.960.065	8.267.492	7.467.542	9.599.676	10.245.884	10.686.715	11.859.965
<i>% totale premiale su atenei con costo standard</i>	<i>0,58</i>	<i>0,60</i>	<i>0,52</i>	<i>0,63</i>	<i>0,61</i>	<i>0,60</i>	<i>0,61</i>
Assegnazione Perequativo	469.477	99.170	615.117	189.761	313.837	316.988	148.363
<i>% perequativo</i>	<i>0,45</i>	<i>0,09</i>	<i>0,32</i>	<i>0,13</i>	<i>0,22</i>	<i>0,18</i>	<i>0,08</i>
Altri interventi	2.171.644	2.565.047	3.019.401	3.737.896	4.310.211	5.070.829	5.229.783*
Totale	45.719.735	47.268.313	46.944.483	48.908.746	49.163.756	49.846.901	50.624.448*

* Importi stimati

Tabella 4 – Quota base FFO

Anno	Tot studenti per costo standard	Quota base costo standard	Peso	Quota base storica	Peso	Totale quota base	Totale quota base assestata
2020	11.416	14.151.135	0,86%	19.235.202	0,79%	33.386.337	33.398.812
2019	11.288	12.889.583	0,86%	20.882.786	0,79%	33.772.369	33.730.940
2018	10.916	11.693.781	0,85%	22.595.674	0,77%	34.289.455	34.293.824

Tabella 5 – Quota premiale FFO

Anno	60% VQR	Peso	20% Politiche di reclutamento	Peso	20% Valorizzazione autonomia responsabile	Peso	Totale quota premiale	Totale quota premiale assestata
2020	6.380.160	0,55%	2.511.581	0,65%	2.968.224	0,77%	11.859.965	11.859.965
2019	5.856.963	0,55%	1.932.083	0,55%	2.917.642	0,83%	10.706.688	10.686.715
2018	5.557.991	0,55%	2.014.979	0,60%	2.692.229	0,80%	10.265.199	10.245.884

Nel periodo 2014-2020 il Fondo di Finanziamento ordinario (FFO) è costantemente aumentato, raggiungendo 50 milioni di euro nel 2020 (cfr. Tabella 3). Si tratta di un aumento complessivo di quasi 5 milioni di euro, per lo più riconducibile alla voce “Altri interventi”, all'interno della quale ritroviamo, per citare quelli quantitativamente più importanti, i piani straordinari, i Dottorati e le attività *post lauream*, la *no-tax area*, il fondo mobilità internazionale studenti.

La componente più rilevante dell'FFO, di poco superiore ai 45 milioni, ha invece mostrato una dinamica più contenuta (+2 milioni nell'intero periodo). A determinare questo risultato ha contribuito la progressiva riduzione della quota base, che tiene principalmente conto del finanziamento ottenuto nell'anno precedente e del costo unitario di formazione degli studenti ed il cui peso, nella ripartizione dell'FFO, è sceso dall'80% del 2014 al 60% del 2020. A fronte di un peso dell'Ateneo urbinato sul sistema universitario pari a 0,72, l'assegnazione base nel periodo 2014-2020 ha un peso superiore, compreso tra 0,74 e 0,79. Diversamente, il peso dell'assegnazione premiale, il cui peso sull'FFO è del 20%, è ancora inferiore a 0,70 nel 2020 (cfr. Tabella 3).

2. Risultati

Si riassumono, in un tipico schema di analisi *SWOT*, tesa ad evidenziare i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'Ateneo nonché le opportunità (*Opportunities*) da cogliere e le sfide (*Threats*) da affrontare, i risultati emersi dall'analisi di posizionamento:

PIANO STRATEGICO

2021-2023

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">a) l'equilibrio finanziario;b) la razionalizzazione dell'offerta formativa;c) la presenza di titoli di laurea congiunti con Atenei europei;d) la razionalizzazione delle strutture dipartimentali e l'istituzione dei plessi amministrativi;e) il rafforzamento dei corsi di studio con un maggior interesse da parte del mondo produttivo e quindi con maggiori opportunità di sbocchi occupazionali;f) la presenza di numerosi ed apprezzati servizi agli studenti, tra i quali spiccano le residenze universitarie;g) l'implementazione di efficaci iniziative relative ai tirocini post laurea e al <i>Placement (Career Day)</i>;h) la costituzione di un fondo per il programma di <i>visiting</i>;i) le attività di supporto alla progettazione europea da parte di un apposito sportello;j) la crescente apertura verso il territorio ed il rafforzamento dei rapporti con imprese, associazioni di categoria, amministrazioni e comunità locali, enti istituzionali;k) il rafforzamento delle attività di formazione iniziale, continua e di specializzazione degli "insegnanti" di ogni ordine e grado sia attraverso percorsi di istruzione formale, sia attraverso attività informali innovative (<i>MOOC</i>), anche riconducibili al <i>Public Engagement</i>.	<ul style="list-style-type: none">a) il sottofinanziamento rispetto ad altri Atenei di pari dimensioni risalente alla statalizzazione, che limita la possibilità di destinare maggiori risorse alla ricerca per poter ragionevolmente competere sullo scenario della ricerca internazionale e di punta;b) la limitata interdisciplinarietà nella ricerca e nel processo di trasferimento della conoscenza sul territorio;c) il sottodimensionamento dell'Ufficio Ricerca e Terza missione;d) l'attuale frammentazione delle strutture di ricerca, che rende difficile l'aggregazione di gruppi di ricerca al fine di incoraggiare interscambi scientifici, favorire la creazione di sinergie e condividere le grandi strumentazioni;e) la realizzazione di percorsi a doppio titolo comporta una significativa azione di convergenza fra i piani di studio degli Atenei partner;f) la necessità di avere a disposizione un numero maggiore di aule didattiche di grandi dimensioni.
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none">a) il sistema del finanziamento statale basato sul costo <i>standard</i> per studente;b) il PNRR, che rappresenta un'importante opportunità da cogliere;c) una crescente pervasività del nuovo modello di autovalutazione ed accreditamento, che consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;d) l'attrattività di Urbino per il suo particolare contesto socio-culturale e di sicurezza per gli studenti;e) la ristrutturazione di immobili di proprietà, che comprenderanno laboratori bene organizzati e, soprattutto, ampi spazi condivisi dedicati alle grandi strumentazioni e ad un incubatore di impresa;f) la possibilità, per quanto attiene all'offerta formativa post-laurea, di una efficace e più diffusa utilizzazione delle piattaforme digitali e delle nuove tecnologie.	<ul style="list-style-type: none">a) il sottofinanziamento dell'Ateneo, che risulta un pesante vincolo ad una efficace programmazione di investimenti nell'edilizia universitaria che miri a realizzare un Ateneo più moderno e funzionale;b) la concorrenza tra le università regionali e con quelle di alcune regioni limitrofe, rispetto all'attrattività per gli studenti provenienti da fuori regione e stranieri, basata sulla disponibilità di migliori collegamenti di trasporto soprattutto sull'asse ferroviario nord-sud, che può frenare il <i>trend</i> di crescita degli iscritti;c) i requisiti di docenza per l'accREDITAMENTO dei corsi di studio, soprattutto in alcuni percorsi formativi, che possono ostacolare l'ampliamento dell'offerta formativa pur in presenza di aumenti del numero di immatricolati e aspettative di completamento di percorso formativo;d) la presenza di un tessuto produttivo locale troppo incentrato su imprese di piccolissime dimensioni, e per questo con maggiori difficoltà di interagire con il mondo accademico e della ricerca.

PIANO STRATEGICO

2021-2023

La definizione di questa matrice di punti di forza, di debolezza, di opportunità e minacce richiede una valutazione di coerenza tra obiettivi e politiche adottate dall'Ateneo, in risposta anche alle osservazioni emerse dalle relazioni del Nucleo di Valutazione e dell'ANVUR e dai risultati della VQR 2011-2014.

La dinamica degli impegni finanziari riferiti alle missioni istituzionali dell'Ateneo evidenzia negli ultimi anni in modo inequivocabile l'investimento della *governance* soprattutto nella ricerca per recuperare il terreno perduto nei confronti di altri Atenei italiani (cfr. Tabella 6).

Tabella 6 – Assegnazioni *budget* di Ateneo.

Capitolo di spesa	Previsione iniziale 2015	Previsione iniziale 2016	Previsione iniziale 2017	Previsione iniziale 2018	Previsione iniziale 2019	Previsione iniziale 2020	Variaz. % 2019-2020	Variaz. % 2015-2020
Assegnazioni finalizzate alla didattica a contratto e integrativa	2.088.422	2.221.872	2.170.105	2.268.049	2.341.050	2.318.216	-1%	+9,9%
Assegnazioni finalizzate alla ricerca	989.893	1.055.893	1.637.243	1.589.493	1.793.849	2.385.681	+24,8%	+58,5%
Finanziamento dottorato di ricerca	1.558.847	1.682.602	1.695.173	1.705.627	2.007.058	2.640.000	+24%	+41%
Totale	4.637.162	4.960.367	5.502.521	5.563.169	6.141.957	7.343.897	+16,4%	+36,9%

I valori si riferiscono alle previsioni di *budget* iniziali per gli esercizi indicati

Ai dati di *budget* vanno, inoltre, affiancati altri tipi di intervento che hanno riguardato i premi agli studenti meritevoli (50.000 euro annui), la costituzione di un fondo per *visiting professor/researcher* (150.000 euro annui), i contributi straordinari per manifestazioni di rilevante interesse scientifico (30.000 euro annui nel 2017 e 2018 e 40.000 euro annui dal 2019), l'accantonamento del 10% della borsa di studio annuale lorda finalizzato alle attività di ricerca dei dottorandi (100.000 euro nel 2017 e 110.000 euro annui dal 2018), l'allocazione dei punti organico sulla base di indicatori "osservabili" e prioritariamente a sostegno dell'offerta formativa, la formulazione e l'adozione di procedure (quali la ripartizione dei fondi di Ateneo per la ricerca) incentrate sul coinvolgimento dei docenti e ricercatori volte ad ottenere un miglioramento degli indici di valutazione periodica, in particolare attraverso il rafforzamento dell'azione di monitoraggio delle attività di ricerca (incluse anche le valutazioni ottenute su progetti competitivi) e dei loro esiti, la ripartizione dipartimentale del fondo per assegni di ricerca basata anche sui risultati della VQR, la stipula di una convenzione con una società esterna per il sostegno alla progettazione e alla partecipazione a progetti di ricerca competitivi (nazionali e internazionali), gli investimenti per l'avvio della riqualificazione e messa a norma delle residenze universitarie (circa 7.500.000 euro) e per la costruzione di nuove sedi universitarie (nuova sede di Scienze motorie e ampliamento del Campus Scientifico "Enrico Mattei"), destinate alla didattica ed alla ricerca.

La pianificazione

1. Pianificazione, Programmazione triennale e *Piano integrato delle performance*

Il *Piano strategico 2021-2023* è il terzo esercizio di programmazione strategica elaborato dall'Ateneo di Urbino. Ne sono principi ispiratori l'introduzione dei processi di assicurazione della Qualità nel sistema universitario, la legge n. 240/2010, che definisce le linee di gestione del sistema universitario orientato al raggiungimento: a) della qualità e sostenibilità dell'offerta formativa e delle sedi ove essa si realizza; b) della produttività e qualità della ricerca in modo da favorire lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze; c) di maggiori livelli di internazionalizzazione; d) della qualità del reclutamento; e) della qualità e dell'efficienza dei servizi. Il tutto in un contesto caratterizzato dalla sostenibilità di bilancio e dall'equilibrio finanziario.

La cultura della qualità rappresenta un tratto caratterizzante della pianificazione strategica dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo per affrontare le sfide dei prossimi anni. Di conseguenza, i documenti di pianificazione strategica diventano strumenti fondamentali unitamente a tutti gli altri documenti di programmazione operativa ad essi collegati.

Con il presente Piano l'Ateneo si pone con forza lo specifico obiettivo di realizzare un più efficace ed imprescindibile coordinamento tra il processo di programmazione strategica e le *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università 2021-2023*, nonché con gli strumenti valutativi presenti nel sistema AVA e con la definizione del *Piano integrato delle performance*, documento programmatico che ne declinerà le azioni in un'estensione temporale inferiore, allo scopo di garantire una piena coerenza tra gli obiettivi strategici, gli obiettivi specifici e le azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi.

2. Le fasi del processo di definizione del *Piano strategico 2021-2023*

Nel solco di un approccio tradizionale alla pianificazione strategica, comunemente adottato anche da altre istituzioni pubbliche, il *Piano strategico 2021-2023* è organizzato in diverse fasi:

1. richiamo delle *mission* istituzionali dell'Ateneo;
2. visione del quadro prospettico che funge da riferimento alle realizzazioni delle *mission*, con un *focus* particolare sull'approccio *glocal* calato nella realtà di un Ateneo multidisciplinare;
3. predisposizione di un'analisi di contesto esterno ed interno, alla luce dei cambiamenti dell'*environment* politico e socio-economico, dei risultati conseguiti negli anni precedenti
4. definizione da parte degli Organi dell'Ateneo degli obiettivi strategici e specifici, per un triennio, in coerenza con la documentazione storica dell'Ateneo e delle evidenze emerse nelle analisi di posizionamento. In relazione agli obiettivi strategici e specifici sono precisati gli indicatori di successo ad essi associati e la situazione di partenza;

PIANO STRATEGICO

2021-2023

5. approvazione del *Piano strategico* da parte degli Organi dell'Ateneo;
6. predisposizione dei *Piani strategici* dei Dipartimenti in cui, recependo gli indirizzi strategici, sono definiti gli obiettivi selezionati da ciascun Dipartimento, secondo le specificità delle rispettive aree scientifiche, nella logica di garantire una programmazione coerente con gli obiettivi strategici definiti a livello d'Ateneo. In tali piani i Dipartimenti riporteranno i valori-obiettivo a fine triennio, fissando le azioni che intendono portare avanti per concorrere a realizzare gli obiettivi strategici. Gli Organi di Governo, con la collaborazione delle Commissioni di Didattica, Ricerca e Terza missione, ne valuteranno la coerenza complessiva a tre anni con gli equilibri di bilancio e la loro fattibilità prima dell'eventuale recepimento nel *Piano integrato della performance*;
7. monitoraggio: annualmente gli Organi di Ateneo verranno informati, secondo un approccio *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*, sulle azioni intraprese e sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e specifici previsti nel *Piano strategico di Ateneo* e nei *Piani strategici* di Dipartimento e, qualora necessario, della necessità di rimodularli. Le eventuali azioni di rimodulazione saranno adeguatamente motivate in un'ottica di trasparenza;
8. valutazione della qualità dei processi: al Presidio della Qualità è affidato il monitoraggio dell'efficace svolgimento delle procedure di assicurazione della qualità e della qualità dei processi;
9. valutazione dell'efficacia delle azioni: al Nucleo di Valutazione è affidata la verifica della efficacia delle azioni attuate in rapporto risultati conseguiti dall'Ateneo nell'ambito della ricerca, della didattica e della terza missione e dell'assicurazione della qualità dell'Ateneo.

Obiettivi e strategie

1. Obiettivi strategici

L'Università, sistema complesso e caratterizzato da una forte integrazione dalle caratteristiche non lineari, vede gli obiettivi strategici riferiti alle tre missioni istituzionali: ricerca, didattica e trasferimento della conoscenza (la terza missione).

L'attuazione delle politiche di Ateneo sottese al perseguimento degli obiettivi strategici (ricerca, didattica e terza missione) e delle politiche trasversali è affidata dal Rettore al coordinamento dei Prorettori e Delegati Rettorali, i quali sovrintenderanno al loro conseguimento anche avvalendosi della collaborazione di specifiche commissioni operative istituite tramite idoneo strumento (delibera, decreto) che ne individua i responsabili e ne definisce i compiti ed i tempi di operatività.

Gli obiettivi strategici per il prossimo triennio sono il quadro di riferimento necessario per orientare le azioni che ciascun Dipartimento è chiamato a sviluppare ed articolare secondo le diverse missioni e sensibilità disciplinari e seguendo la propria strategia di sviluppo. Essi rappresentano il solco nel quale i Dipartimenti saranno chiamati a fissare nei propri *Piani strategici* obiettivi dipartimentali capaci di concorrere agli obiettivi strategici e specifici che l'Ateneo si è posto, per il cui conseguimento è richiesto uno sforzo partecipato e coordinato tra i vari attori facendo leva sulle competenze esistenti e su iniziative da attuare in linea con il proprio progetto culturale complessivo e commisurato alle risorse scientifiche, organizzative ed economiche disponibili.

L'Ateneo intende infatti fondare su una visione integrata e tradurre in prassi collaudata il raccordo tra le *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università*, la programmazione strategica ed operativa d'Ateneo e quella di bilancio, nonché le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione attuativa dei Dipartimenti nonché con le fasi di allocazione delle risorse e di verifica dei risultati. Legare il processo di *budget* alle strategie consentirà il passaggio graduale ad una logica in cui le risorse sono indirizzate in coerenza con gli obiettivi assunti e a meccanismi che assicurino un corretto equilibrio tra l'attribuzione di un adeguato sostegno ad obiettivi dipartimentali coerenti con gli obiettivi strategici di Ateneo, adeguatamente supportati da piani attuabili nei tempi previsti, ed eventuali premialità da assegnarsi sulla base dei risultati conseguiti.

Per ogni area vengono di seguito elencati gli obiettivi strategici che si intendono conseguire attraverso i piani strategici e gli obiettivi dei Dipartimenti, che offriranno una lettura allargata in termini di raccordo tra strategia di Ateneo e profilo operativo.

LINEE GENERALI D'INDIRIZZO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023 E INDICATORI PER LA RIDUZIONE DEI DIVARI

Ai sensi dell'art. 1-ter del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla L. 31 marzo 2005 n. 43, il D.M. n. 289 del 25 marzo 2021 ha fissato le *Linee generali di indirizzo e gli obiettivi della programmazione delle Università per il triennio 2021-2023* ai fini di incentivare la programmazione autonoma delle Università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati. La Programmazione del sistema universitario 2021-2023 è finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto altresì dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale.

L'Ateneo ritiene **prioritario conseguire il migliore risultato**, con riferimento sia ai livelli assoluti sia ai miglioramenti rispetto all'anno precedente, nell'ambito dei seguenti **10 indicatori**, individuati dal MUR quali criteri di misurazione e valutazione ai fini della "Riduzione dei divari" e del riparto tra le Università del 20% della quota premiale per il triennio 2021-2023.

Nel presente Piano essi sono pertanto **associati agli obiettivi strategici e specifici delle Aree delle tre missioni istituzionali** (Ricerca, Didattica e Terza missione), rendendone esplicito il raccordo.

A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria

1. Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'anno accademico precedente (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.1.3)
2. Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.1.4)

B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

1. Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.4.2)
2. Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (Piano strategico Area della Ricerca > Obiettivo R.2.2 - Piano strategico Area della Terza missione > Obiettivo TM.1.3)

C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze

1. Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.1.1)
2. Rapporto studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.1.4)

D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale

1. Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.2.1)
2. Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.4.2)

E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

1. Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati (Piano strategico Area della Ricerca > Obiettivo R.3.1)
2. Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo (Piano strategico Area della Ricerca > Obiettivo R.3.2)

2021-2023

LINEE GENERALI D'INDIRIZZO DELLA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023 E INDICATORI PER LA RIDUZIONE DEI DIVARI

Il Programma dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo per il triennio 2021-2023

L'Ateneo di Urbino, coerentemente con la propria programmazione strategica e vocazione, ritiene prioritario perseguire i seguenti obiettivi ed azioni, previsti nelle *Linee generali d'indirizzo della Programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la riduzione dei divari*, nelle modalità illustrate in due progetti predisposti in coerenza con il *Piano strategico dell'Ateneo 2021-2023*:

Obiettivo B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

Azione 2 - Trasferimento tecnologico e di conoscenze

Indicatore B_e - Numero di *spin off* universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (Piano strategico Area della Terza missione > Obiettivo TM1.2)

Azione 3 - Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee

Indicatore B_c - Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (Piano strategico Area della Ricerca > Obiettivo R.4.1)

Obiettivo C: Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze

Azione 1 - Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, *software* per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)

Indicatore C_c - Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.3.2)

Azione 3 - Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità

Indicatore C_i - Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti (Piano strategico Area della Didattica > Obiettivo D.3.3)

PIANO STRATEGICO

2021-2023

1.1 Area della Ricerca

L'Ateneo Urbinate ha svolto e continuerà a svolgere interventi significativi per sostenere la propria comunità di ricercatori, incoraggiandola ad un impegno sempre maggiore sia nella ricerca di base sia in quella applicata. Per perseguire questo obiettivo, dovranno in primo luogo trovare continuità iniziative condotte soprattutto a livello dei singoli Dipartimenti per rafforzare la conoscenza dei meccanismi di qualità della ricerca nel personale docente e in quello tecnico-amministrativo. Dovranno inoltre essere sostenute le aree disciplinari di eccellenza, per mantenere i livelli raggiunti ed eventualmente implementarli ulteriormente. Saranno altresì incoraggiate iniziative di intervento su aree disciplinari più deboli, con l'obiettivo di stimolarle ad intraprendere un percorso di miglioramento della qualità della ricerca.

Si dedicherà una particolare attenzione ad iniziative che abbiano un impatto positivo sul profilo reputazionale nazionale ed internazionale dell'Ateneo, in particolare attraverso l'aumento complessivo di prodotti della ricerca di elevato impatto nelle singole aree, con il miglioramento delle politiche di reclutamento e di internazionalizzazione e con l'aumento progressivo della capacità dei docenti di attrazione delle risorse a sostegno della ricerca. Infine l'Ateneo si impegnerà per dare continuità alle politiche di potenziamento delle infrastrutture, grande strumentazione e servizi per la ricerca.

Sulla base di queste premesse, le politiche dell'Ateneo delineate nel nuovo *Piano strategico* sono state finalizzate al perseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

- ◆ **Migliorare la qualità della produzione scientifica e la sua collocazione editoriale (R.1)**
- ◆ **Promuovere la ricerca a livello nazionale e globale (R.2)**
- ◆ **Investire sulle politiche di reclutamento (R.3)**
- ◆ **Potenziare le infrastrutture, la strumentazione e i servizi a supporto della ricerca (R.4)**

I quattro obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso dieci obiettivi specifici ed i relativi indicatori:

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
R.1 Migliorare la qualità della produzione scientifica e la sua collocazione editoriale	R.1.1 Migliorare il profilo di qualità dei prodotti della ricerca	R.1.1.1 (Aree bibliometriche) Numero di pubblicazioni di classe A e B (VQR 2015-2019)	2015-2019 A: 435; B: 585	+
		R.1.1.2 (Aree bibliometriche) Numero di pubblicazioni di classe D ed E (VQR 2015-2019)	2015-2019 D: 198; E: 120	-

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
R.1 Migliorare la qualità della produzione scientifica e la sua collocazione editoriale	R.1.1 Migliorare il profilo di qualità dei prodotti della ricerca	R.1.1.3 (Aree non bibliometriche) Numero medio dei prodotti della tipologia articoli su rivista di fascia A (con peso 1) e monografie (con peso 2.5)	2015-2019 200	+
	R.1.2 Migliorare la collocazione editoriale dei prodotti della ricerca	R.1.2.1 (Aree bibliometriche) Numero di prodotti della ricerca pubblicati su riviste con indicatore di impatto JM (IF 5 anni) entro il 25 percentile (Q1)	a.s. 2019 174	+
		R.1.2.2 (Aree non bibliometriche) Numero medio di articoli su riviste di fascia A e scientifiche	2015-2019 188	+
R.2 Promuovere la ricerca a livello nazionale e globale	R.2.1 Incentivare la partecipazione a programmi di finanziamento competitivi	R.2.1.1 Numero di progetti di ricerca nazionali e internazionali presentati in risposta a bandi competitivi nell'ambito di programmi ministeriali ed europei o emanati da istituzioni di riconosciuto prestigio	a.s. 2020 59	+
	R.2.2 Migliorare la capacità di attrazione di finanziamenti competitivi nazionali e internazionali	R.2.2.1 Proporzione dei proventi da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (PRO3 B_b)	a.s. 2019 0,0181	+
R.2.2.2 Finanziamenti (incassi) triennali ottenuti partecipando a bandi competitivi per progetti di ricerca nazionali e/o internazionali		2018-2020 € 4.151.268,63	+	

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
R.2 Promuovere la ricerca a livello nazionale e globale	R.2.3 Aumentare l'attrattività internazionale dell'ambiente di ricerca	R.2.3.1 (Aree bibliometriche) Numero di pubblicazioni con co-autori internazionali	a.s. 2020 234	+
		R.2.3.2 (Aree non bibliometriche) Numero di pubblicazioni con rilevanza internazionale e in lingua non italiana	a.s. 2020 146	+
		R.2.3.3 Numero di <i>Visiting Researchers</i> da e verso centri di ricerca esteri con permanenza minima di 30 giorni	a.s. 2020 0	+
R.3 Investire sulle politiche di reclutamento	R.3.1 Migliorare la capacità di attrazione di professoresse e professori e ricercatrici e ricercatori dall'esterno	R.3.1.1 Proporzione di professoresse e professori di I e II fascia assunte/i dall'esterno sul totale delle/dei neoassunte/i (PRO3 E_a)	2018-2020 0,112	+
		R.3.1.2 Proporzione di ricercatrici e ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. b), reclutate/i dall'esterno e non già attive/i presso l'Ateneo come ricercatrici e ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a), titolari di assegno di ricerca o iscritte/i a un corso di dottorato (PRO3 E_e)	2018-2020 0,40	+
	R.3.2 Investire sul futuro delle/dei giovani ricercatrici e ricercatori	R.3.2.1 Proporzione di ricercatrici e ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b) sul totale delle/dei docenti di ruolo (PRO3 E_b)	a.s. 2020 0,141	+

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
R.4 Potenziare le infrastrutture, la strumentazione e i servizi a supporto della ricerca	R.4.1 Aumentare la disponibilità di nuove infrastrutture per la ricerca	R.4.1.1 Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (PRO3 B_c)	a.a. 2020/2021 e 30 giugno 2020 17,503	+
	R.4.2 Potenziare la strumentazione a supporto della ricerca	R.4.2.1 Investimenti (€) in strumentazione per la ricerca	Media 2018-2020 € 386.967	+
	R.4.3 Migliorare la consistenza delle biblioteche di Ateneo	R.4.3.1 Numero di nuovi acquisti bibliotecari	2020 13.614	+

Presidio politico

Il presidio politico per gli obiettivi strategici **R.1** e **R.2** e i relativi obiettivi specifici sarà assicurato dal **Prorettore alla Ricerca**, coadiuvato dalla **Commissione Ricerca** (istituita con D.R. n. 199 del 27 marzo 2017), la quale ha anche il compito di organizzare il monitoraggio del conseguimento degli obiettivi svolgendo azioni di coordinamento e sostegno alle scelte dei Dipartimenti e segnalando agli Organi di Ateneo la necessità di interventi e l'adozione di diverse strategie.

Obiettivo strategico **R.3** e relativi obiettivi specifici: **Prorettore alla Ricerca** e **Prorettrice alla Programmazione del Personale docente e ai Processi di Assicurazione della Qualità**

Obiettivi specifici **R.4.1** e **R.4.2**: **Prorettore alla Ricerca** e **Prorettore alla Valorizzazione e Sviluppo del Patrimonio**

Obiettivo specifico **R.4.3**: **Prorettore alla Ricerca** e **Commissione di Ateneo per le Biblioteche e per la University Press**.

1.2 Area della Didattica

L'Ateneo di Urbino intende favorire diverse forme di didattica di qualità, orientandosi all'innovazione costante delle metodologie di apprendimento anche tramite il supporto di forme di didattica aumentata attraverso le opportunità offerte dal digitale. L'attività formativa è inoltre progettata in relazione all'aggiornamento costante e alla ricerca, valorizzando la componente relazionale dell'insegnamento e il suo ruolo nel *lifelong learning*. L'offerta formativa dell'Ateneo doterà, dunque, le studentesse e gli studenti di competenze specifiche e di un'adeguata base culturale, stimolando al pensiero critico e ad accettare le nuove sfide che la società contemporanea pone, consentendo di acquisire quelle capacità utili ad affrontare le ulteriori scelte formative, l'ingresso nel mondo del lavoro e per essere parte di una cittadinanza attiva.

Tali obiettivi potranno essere raggiunti attraverso un corpo docente motivato e progressivamente rinnovato attraverso l'inserimento di figure impegnate nella ricerca e nella didattica che abbiano preferibilmente maturato valide esperienze anche in campo internazionale. La capacità attrattiva dell'offerta formativa, il coordinamento e la sinergia tra le proposte delle diverse Scuole, il funzionamento dei singoli corsi di studio, la loro capacità di creare opportunità di lavoro, verranno monitorati costantemente al fine di poter intervenire per eventuali interventi correttivi. Sarà rafforzato il processo di pianificazione e di monitoraggio dei corsi di studio, privilegiando un dialogo costante con il Presidio di Qualità (PdQ) e con il Senato accademico.

Date queste premesse, sono individuati **quattro** obiettivi strategici:

- ◆ **Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società (D.1)**
- ◆ **Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi (D.2)**
- ◆ **Potenziare i servizi a supporto di studentesse e studenti e sostenere le politiche per il diritto allo studio e per l'inclusione (D.3)**
- ◆ **Qualificare e potenziare i percorsi di Alta formazione, formazione continua e Dottorato di ricerca (D.4)**

Gli obiettivi strategici vengono recepiti nel documento sulle *Politiche di indirizzo e programmazione dell'Offerta formativa*, finalizzato a definire le linee di indirizzo per la sostenibilità e l'innalzamento della qualità dell'offerta formativa.

I quattro obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso dieci obiettivi specifici ed i relativi indicatori:

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
D.1 Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società	D.1.1 Migliorare la qualità della didattica anche attraverso metodologie innovative e formazione delle/dei docenti	D.1.1.1 Numero di partecipanti a interventi formativi rivolti a docenti o che adottano metodologie didattiche innovative	a.a. 2019-2020 a) 77 presenze b) 51 docenti	+
		D.1.1.2 Proporzione di laureande e laureandi complessivamente soddisfatte/i del corso di studio (PRO3 C_a)	Indagine 2021 riferita ai laureandi dell'a.s. 2020 0,927	+
	D.1.2 Migliorare le competenze acquisite durante il percorso di studio per facilitare l'ingresso e la permanenza delle laureate e dei laureati nel mondo del lavoro	D.1.2.1 Numero di studentesse e studenti frequentanti corsi su competenze trasversali e di apprendimento non formale (PRO3 A_f)	N.D.	+
		D.1.2.2 Numero di tirocini formativi rispetto a laureate e laureati di Ateneo (PRO3 B_l)	Laureati a.s. 2019 e tirocini svolti nel a.s. 2020 0,038	+
	D.1.3 Favorire la regolarità del percorso formativo	D.1.3.1 Percentuale di laureate e laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso (AVA iC02)	a.s. 2019 0,556	+
		D.1.3.2 Proporzione di studentesse e studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolate/i nell'a.a. precedente (PRO3 A_a)	a.a. 2020-2021 0,540	+

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
D.1 Promuovere la qualità e l'innovazione della didattica e investire su competenze trasversali in relazione alle esigenze individuali e della società	D.1.4 Adottare efficaci politiche di reclutamento del corpo docente e razionalizzare l'impiego delle risorse interne	D.1.4.1 Proporzione delle/dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LM CU, LM) attivati (PRO3 A_b)	a.a. 2020-2021 0,946	=
		D.1.4.2 Rapporto studentesse e studenti regolari/docenti di ruolo e riduzione di tale rapporto (PRO3 C_b)	a.a. 2020-2021 e a.s. 2020 35,29	-
		D.1.4.3 Percentuale ore di docenza erogata da docenti assunte/i a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata (AVAiC19)	2019 60,7%	+
D.2 Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi	D.2.1 Rafforzare la dimensione internazionale dei contesti formativi e promuovere accordi e partenariati strategici internazionali in ambito didattico	D.2.1.1 Proporzione di CFU conseguiti all'estero da studentesse e studenti, ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale" (PRO3 D_a)	Iscritti a.a. 2019-2020 e CFU a.s. 2020 0,013	+
		D.2.1.2 Numero di nuovi <i>agreement</i> internazionali attivi	2020 19	+
D.3 Potenziare i servizi a supporto di studentesse e studenti e sostenere le politiche per il diritto allo studio e per l'inclusione	D.3.1 Incentivare il coinvolgimento della popolazione studentesca alla vita accademica	D.3.1.1 Percentuale annuale delle presenze alle sedute di studentesse e studenti coinvolti negli organi accademici e nelle commissioni paritetiche	N.D.	+

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
D.3 Potenziare i servizi a supporto di studentesse e studenti e sostenere le politiche per il diritto allo studio e per l'inclusione	D.3.2 Potenziare i servizi finalizzati a garantire le migliori condizioni di studio e di vita della popolazione studentesca	D.3.2.1 Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto alle studentesse e agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi (PRO3 C_c)	a.a. 2020-2021 e 30 giugno 2020 0,741	+
	D.3.3 Promuovere l'inclusione	D.3.3.1 Proporzione di studentesse e studenti diversamente abili e DSA sul totale delle studentesse e degli studenti (PRO3 C_i)	a.a. 2019-2020 0,013	+
		D.3.3.2 Numero di iniziative dedicate alla parità di genere	N.D.	+
D.4 Qualificare e potenziare i percorsi di Alta formazione, formazione continua e Dottorato di ricerca	D.4.1 Consolidare l'Alta Formazione	D.4.1.1 Numero di corsi effettivamente attivati di Alta formazione distinti per a) master di primo e secondo livello, b) corsi di perfezionamento e formazione permanente e ricorrente, c) <i>summer/ winter school</i>	a.a. 2020-2021 a) 6 b) 6 c) 5	+
	D.4.2 Consolidare ed internazionalizzare i corsi di Dottorato di ricerca	D.4.2.1 Proporzione di studentesse e studenti iscritte/i al primo anno dei corsi di Dottorato che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero (PRO3 D_c)	a.a. 2020-2021 0,155	+
		D.4.2.2 Proporzione di dottoresse/dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (PRO3 D_b)	a.s. 2020 0,257	+

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
D.4 Qualificare e potenziare i percorsi di Alta formazione, formazione continua e Dottorato di ricerca	D.4.2 Consolidare ed internazionalizzare i corsi di Dottorato di ricerca	D.4.2.3 Rapporto fra le/gli iscritte/i al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale delle/dei docenti di ruolo (PRO3 B_a)	a.a. 2020-2021 (XXXVI ciclo) e a.s. 2020 0,116	+

Presidio politico

Per il perseguimento degli obiettivi strategici indicati, l'Ateneo fa riferimento al **Prorettore alla Didattica**, coadiuvato dalla **Commissione Didattica** (istituita con D.R. n. 132 del 1° aprile 2021 e modificata con D.R. n. 173 del 19 aprile 2021). Essi monitoreranno il conseguimento degli obiettivi e ne proporranno la eventuale revisione. La Commissione avrà cura di monitorare l'evoluzione dell'offerta formativa e promuoverne l'innovazione, svolgendo azioni di coordinamento e di supporto in piena coerenza con gli obiettivi strategici e specifici individuati dall'Ateneo, ponendo attenzione alla qualità della didattica, agli orientamenti del mercato del lavoro e del mondo delle professioni e all'attrattività dei corsi e promuovendo il miglioramento continuo della qualità della didattica.

Obiettivo specifico **D.1.1: Prorettore alla Didattica, Delegato Rettorale all'Innovazione tecnologica, Delegata Rettorale all'Innovazione didattica**

Obiettivo specifico **D.1.2: Prorettore alla Didattica, Delegato Rettorale ai Tirocini formativi e Placement**

Obiettivo specifico **D.1.3: Prorettore alla Didattica, Presidenti delle Scuole**

Obiettivo specifico **D.1.4: Prorettore alla Didattica, Direttori di Dipartimento, Prorettrice alla Programmazione del Personale docente e ai Processi di Assicurazione della Qualità**

Obiettivo specifico **D.2.1: Prorettore alla Didattica, Prorettrice allo Sviluppo di Partenariati strategici nazionali ed internazionali, Delegato Rettorale all'Erasmus**

Obiettivo specifico **D.3.1: Rettore, Senato accademico, Direttori di Dipartimento, Delegato Rettorale alle Relazioni con gli Studenti e Sostegno al Diritto allo Studio**

Obiettivo specifico **D.3.2: Prorettore alla Didattica, Prorettore alla Valorizzazione e Sviluppo del Patrimonio, Delegato Rettorale alle Relazioni con gli Studenti e Sostegno al Diritto allo Studio**

Obiettivo specifico **D.3.3: Prorettore alla Didattica, Delegato Rettorale alla Disabilità, Delegata rettoriale alle Pari opportunità**

PIANO STRATEGICO

2021-2023

Obiettivi specifici **D.4.1-D.4.2: Prorettore alla Didattica, Delegata Rettorale all'Alta formazione**

PIANO STRATEGICO

2021-2023

1.3 Area della Terza missione

L'insieme delle attività collegate alla Terza missione ha rappresentato negli anni più recenti una sfida innovativa per molti Atenei, soprattutto per quelli tradizionalmente meno presenti nelle attività di *public engagement*. È questo un settore dalle molte opportunità e ricadute per l'Università, sia sul piano della ricerca sia su quello delle prospettive professionali dei laureati. Le attività di Terza missione rendono possibile una migliore conoscenza tra il lavoro che si svolge all'interno delle università ed i territori di riferimento, non necessariamente solo locali: una conoscenza reciproca utile per valorizzare le rispettive eccellenze.

Gli obiettivi strategici relativi alla Terza missione si orienteranno sia all'interno sia all'esterno dell'Ateneo. Nel primo caso si punta a rafforzare la capacità di valorizzazione della ricerca da parte del personale dell'Ateneo nei suoi molteplici aspetti, quali le attività in conto terzi, gli stimoli all'imprenditorialità di studentesse e studenti e docenti, anche attraverso la promozione di nuovi *spin off* e la creazione di un incubatore di imprese a cui sarà dedicato un apposito spazio. Nel secondo caso, l'obiettivo strategico è quello di incrementare la ricaduta sulla società civile del patrimonio di conoscenza posseduto dall'Università, sia valorizzando le proprie strutture e rendendole fruibili, sia realizzando eventi di divulgazione scientifica e culturale.

Vengono pertanto identificati due obiettivi strategici:

- ◆ **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio** (Trasferimento tecnologico) (TM.1)
- ◆ **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale** (*Public Engagement*) (TM.2).

Nell'ambito di questi due obiettivi strategici vengono definiti cinque obiettivi specifici (TM.1.1-TM.1.3) e (TM.2.1-TM.2.2):

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
TM.1 Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio (Trasferimento tecnologico)	TM.1.1 Sostenere le aziende innovative	TM.1.1.1 Mq di spazio di incubazione per aziende innovative accreditate dall'Ateneo	a.s. 2020 0	+
	TM.1.2 Sostenere l'avvio di nuove aziende <i>spin off</i> e <i>start-up</i>	TM.1.2.1 Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità (PRO3 A_f)	a.a. 2020-2021 92	+

PIANO STRATEGICO

2021-2023

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI	INDICATORI	SITUAZIONE INIZIALE	TARGET
TM.1 Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio (Trasferimento tecnologico)	TM.1.2 Sostenere l'avvio di nuove aziende <i>spin off</i> e <i>start-up</i>	TM.1.2.2 Numero di <i>spin-off</i> universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo (PRO3 B_e)	Al 31 dicembre 2020 0,018	+
	TM.1.3 Valorizzare le attività di ricerca, didattica e servizi commissionate	TM.1.3.1 Proporzione dei proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico sul totale dei proventi (PRO3 B_b)	a.s. 2019 0,0045	+
TM.2 Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale (Public Engagement)	TM.2.1 Valorizzare il patrimonio museale di Ateneo	TM.1.2.1 Istituzione del Sistema Museale di Ateneo	Non istituito	+
		TM.1.2.2 Impatto in termini di utenti	2018-2020 25.997	+
	TM.2.2 Aumentare le attività di trasferimento di conoscenza a livello istituzionale	TM.2.2.1 Impatto in termini di utenti	2020 35.000	+
		TM.2.2.2 Numero di persone non iscritte all'Ateneo che frequentano i MOOC	Al 31 dicembre 2020 18.716	+

Presidio politico

Per il perseguimento degli obiettivi strategici l'Ateneo fa riferimento ad un **Prorettore alla Terza Missione e Public Engagement**, coadiuvato dalla **Commissione Terza missione** (istituita con D.R. n. 307/2019 del 23 luglio 2019), dal **Gruppo di lavoro Terza missione** (istituito con D.R. n. 176 del 26 aprile 2018) e dalla **Commissione spin-off e start-up** (nominata con D.R. n. 175 del 15 maggio 2019). Essi effettueranno la programmazione operativa delle azioni da attuare per il conseguimento degli obiettivi strategici e promuoveranno lo sviluppo, la programmazione e l'attuazione delle politiche dipartimentali per la Terza missione in coerenza con quelle di Ateneo.

Obiettivi specifici **TM.1.1** e **TM.2.1**: **Prorettore alla Terza Missione e Public Engagement, Delegata Rettorale per la Valorizzazione del patrimonio museale**

Obiettivo specifico **TM.2.2**: **Prorettore alla Terza Missione e Public Engagement, Delegato Rettorale per la Divulgazione scientifica e Public Engagement**

2. Struttura ed interconnessione degli obiettivi

Il raggiungimento degli obiettivi strategici, declinabili in più obiettivi specifici, è tanto più probabile quanto più il disegno complessivo della mappa strategica riesce ad integrare gli indirizzi strategici con le politiche trasversali.

2.1 Obiettivi e politiche trasversali

Il *Piano strategico 2021-2023* dell'Ateneo individua sei politiche trasversali: *l'internazionalizzazione, l'innovazione, la qualità del reclutamento, la valorizzazione del patrimonio immobiliare, la cultura dell'inclusione, la sostenibilità*. Ciascuna di esse ha impatto, tecniche di intervento, modalità di comunicazione e finalità che saranno compiutamente declinate negli obiettivi strategici "di missione" su cui interviene; tuttavia è importante definire prioritariamente la logica che sottende lo sviluppo di tali interventi trasversali a tutte le attività che impegnano l'Università di Urbino e trovano attuazione nella definizione degli obiettivi strategici di Ateneo.

- ◆ **Internazionalizzazione.** L'internazionalizzazione è alla base della rete di relazioni su cui si costruiscono i rapporti fra ricerca, didattica e terza missione, e contribuisce con azioni specifiche, ma allo stesso tempo trasversali, a collocare l'Ateneo di Urbino all'interno di una comunità scientifica e accademica mondiale che si profila come sempre più esigente e innovativa. Le politiche di questo processo di internazionalizzazione non possono dunque non partire dalla creazione di un ambiente fortemente partecipativo, multiculturale, in cui studentesse e studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo, indipendentemente dai rispettivi Paesi di origine europea o extra europea, vengano messi nella condizione di contribuire alla vita dell'Ateneo e della Città, facendo ricerca e studiando in condizioni di parità e di inclusività.
- ◆ **Innovazione.** L'Ateneo persegue l'innovazione come condizione costante della gestione di ogni attività e come stimolo critico al miglioramento continuo. Per quanto riguarda l'ambito formativo, l'attenzione per le forme di didattica aumentata digitalmente e di innovazione delle modalità di insegnamento e della organizzazione delle attività formative sarà un orientamento costante nella progettazione post-Covid. Per quanto riguarda i servizi strumentali, si continuerà ad assicurare l'alto *standard* raggiunto nei servizi informatici: il processo di digitalizzazione già avviato da qualche anno presso l'Ateneo ha subito una forte accelerazione dovuto dall'epidemia da Covid-19 e si intende ora proseguire e rafforzare la digitalizzazione in linea con il CAD (*Codice dell'Amministrazione digitale*) e con il Piano triennale di digitalizzazione. In continuità con quanto già implementato, nel prossimo triennio l'Ateneo perseguirà il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi con particolare riferimento al progressivo rafforzamento della semplificazione e della dematerializzazione dei processi amministrativi correlati alle carriere degli studenti e di ulteriori procedure.
- ◆ **Qualità del reclutamento.** Il reclutamento e le progressioni di carriera sono ispirati alla cultura della qualità, che presuppone la valutazione come prassi ricorrente e l'uso dei risultati di monitoraggio intermedio ed *ex post* come criterio fondante per l'attribuzione di premialità.

- ◆ **Valorizzazione del patrimonio immobiliare.** Affinché il capitale umano venga pienamente valorizzato, l'Ateneo deve garantire a docenti, personale tecnico-amministrativo, studentesse e studenti le condizioni per svolgere al meglio il proprio lavoro, incentivandone l'impegno e creando le condizioni opportune per poter competere con le eccellenze con cui l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo intende misurarsi. In tal senso si mira a superare la frammentazione delle strutture didattiche e di ricerca e puntare al raggiungimento di adeguate masse critiche, non solo per ridurre i costi attraverso la dismissione di spazi, ma soprattutto per arrivare alla costituzione di gruppi di ricerca - dotati di infrastrutture tecnologiche condivise - capaci di competere efficacemente nelle opportunità di finanziamento offerte da programmi di ricerca nazionali ed internazionali (Polo Scientifico-tecnologico) e di ampliare gli spazi di accoglienza e studio riservato alla componente studentesca garantendone l'accessibilità. Per queste finalità, l'Ateneo intende proseguire le politiche di investimento e di gestione già avviate, volte a consolidare e a valorizzare il proprio patrimonio immobiliare. Si punterà ad utilizzare sempre più le sedi del centro storico per la didattica e le sedi collocate al di fuori del centro storico (quindi con maggiore capacità di ospitare laboratori e garanzie di miglior sicurezza) per i laboratori di ricerca. Presso il Campus Scientifico saranno implementati tutti i laboratori dell'area chimica e biologica in 5300 mq di spazi in un unico fabbricato e saranno ristrutturati spazi (500 mq) da destinare ad incubatore di imprese. L'Università ha necessità di avere a disposizione nuove aule didattiche di grandi dimensioni, di circa 250 posti cadauna, indispensabili ed inderogabili per far fronte alle attività didattiche. Si ovvierà attraverso la ristrutturazione di una superficie di intervento pari a circa 550 mq. Nel 2021, dopo i lavori di restauro e di allestimento, progredirà il completamento e la fruizione del complesso seicentesco di San Girolamo e della relativa biblioteca, innovativa per servizi e allo stesso tempo strumento di valorizzazione del ricco patrimonio librario dell'Ateneo, per il cui completamento restano ancora da effettuare interventi dal punto di vista sia architettonico sia impiantistico. La realizzazione del recupero dell'intera struttura comporterà un notevole aumento nell'offerta di servizi per gli studenti di tutto l'Ateneo, con la creazione di oltre 400 postazioni di studio attrezzate, affiancate da servizi bibliotecari innovativi, spazi per lo studio collaborativo e orari di apertura prolungati. Tutta la biblioteca, sia nella parte realizzata che in quella in corso di progettazione, è strutturata con la massima accessibilità possibile, sia dal punto di vista motorio che intellettuale, anche da parte di studenti con disabilità e con DSA.
- ◆ **Cultura dell'inclusione.** L'Ateneo di Urbino pone particolare attenzione alla cultura dell'inclusione in riferimento alle politiche rivolte ai diversamente abili e ai bisogni educativi speciali, assicurando sia un sereno percorso di studio sia l'accessibilità e la qualità della vita nelle strutture dell'Ateneo. Promuove altresì politiche di genere e forme di sensibilizzazione alle pari opportunità.
- ◆ **Sostenibilità.** Per l'Ateneo di Urbino, il principio di sostenibilità, strettamente connesso a quello della partecipazione, rappresenta una politica orizzontale di orientamento che interessa,

in primo luogo, tutte le attività di ricerca, didattica e terza missione, ma anche l'insieme delle attività amministrative e gestionali-organizzative (gestione del personale, acquisti, comunicazione, convegnistica, ecc.). Tale politica sarà declinata mediante la proposta, al proprio interno e all'esterno (dal livello locale a quello internazionale), di azioni, valori e modelli comportamentali innovativi orientati alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Il contesto di riferimento è rappresentato dai 17 Obiettivi dell'*Agenda 2030* delle Nazioni Unite, che segnalano il legame esistente tra diritti umani, benessere, salute e tutela dell'ambiente.

La sostenibilità economica

La sostenibilità economica delle iniziative previste dal *Piano strategico* è stata verificata tenendo conto dell'andamento della gestione del triennio precedente – che ha permesso di rilevare sistematicamente risultati d'esercizio positivi – e stimando, sulla base dello storico e delle informazioni ad oggi disponibili, le proiezioni dei principali aggregati di spesa oggetto di analisi.

La programmazione economica di Ateneo, attraverso risorse la cui entità sarà stabilita annualmente in sede di approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale, rispecchierà e consentirà il raggiungimento degli obiettivi previsti nel *Piano strategico* nel rispetto dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale complessivo, rendendo coerenti gli obiettivi strategici e le politiche con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione.



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

www.uniurb.it
