



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

# PIANO STRATEGICO

*2018-2020*

# PIANO STRATEGICO

---

*2018-2020*

## Indice

Presentazione	pag. 3
Cenni storici	pag. 4
L'Ateneo in cifre	pag. 5
La missione	pag. 6
Visione e contesto	pag. 7
Analisi di posizionamento	pag. 14
La pianificazione	pag. 21
Obiettivi e strategie	pag. 24

*Urbino, febbraio 2018*

### Presentazione

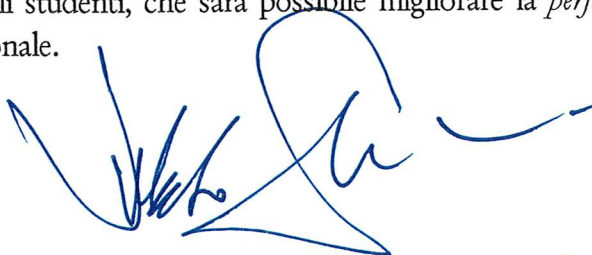
Il *Piano strategico* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo 2018-2020 è una revisione ed un aggiornamento del precedente documento di programmazione strategica alla luce dei risultati della VQR 2011-2014 e della visita effettuata dall'ANVUR nel mese di ottobre 2016. L'aggiornamento si è reso necessario anche in relazione all'emanazione delle *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e Indicatori per la valutazione periodica dei risultati* avvenuta con D.M. 8 agosto 2016 n. 635 e la definizione della Programmazione triennale 2016-2018. Il *Piano strategico 2018-2020* è anche il primo dei documenti che confluiranno nel *Documento di Programmazione integrata 2018*.

Come il precedente, il presente *Piano strategico* prevede il raggiungimento di obiettivi credibili e realistici, finalizzati a rendere l'Ateneo sempre più competitivo.

Le principali differenze contenute nel *Piano strategico 2018-2020* riguardano la revisione dei tre principali obiettivi strategici (Ricerca, Formazione e Terza missione) e, di conseguenza, anche degli obiettivi specifici ad essi correlati. Questa revisione si è resa necessaria per aumentare l'efficacia delle politiche di Ateneo e per migliorarne il monitoraggio.

Il *Piano strategico 2018-2020* è stata anche l'occasione per rivedere e rafforzare alcuni degli elementi caratterizzanti il precedente Piano. In particolare, vi viene ribadito che tutte le decisioni di Ateneo dovranno rispondere a requisiti di *qualità*, ma viene anche meglio precisato il percorso da seguire per raggiungere questo obiettivo, che si rifà a regole di attribuzione di risorse di facile interpretazione e basate su dati oggettivi. Tra queste, rivestiranno un peso preponderante l'impegno ed i risultati nella ricerca e nella attività di formazione di tutto il corpo docente. E' grazie ad una reale integrazione di queste due componenti, insieme a quella del rapporto con la società e l'economia del territorio, che l'Ateneo potrà continuare a garantire una formazione che vede al centro il processo di crescita dei giovani che lo frequentano, facendo sì che essi alla fine del loro percorso di studi sappiano leggere, interpretare ed anticipare i mutamenti sempre più rapidi in una società complessa e globalizzata.

Nel *Piano strategico 2018-2020* l'Ateneo riconosce il personale tecnico-amministrativo come componente strategica per il raggiungimento dei propri obiettivi. In quanto tale, l'Ateneo si impegna a garantirne la formazione continua, le opportunità di avanzamento di carriera ed un giusto equilibrio tra valorizzazione delle risorse interne e reclutamento esterno. È anche grazie all'impegno di tutto il personale tecnico-amministrativo, che ha al centro di ogni azione un'attenzione particolare alle esigenze degli studenti, che sarà possibile migliorare la *performance* dell'Ateneo a livello nazionale ed internazionale.



### Cenni storici

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

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

L'Ateneo di Urbino, molto cresciuto dal dopoguerra ad oggi, ha da tempo perduto il volto di piccola Università e, pur mantenendo i vantaggi di un tranquillo luogo di studi "a dimensione di studente", ha raggiunto dimensioni superiori a diverse Università statali italiane, costituendo una vera città *campus*. Tutto questo anche per impulso del lungo e fecondo rettorato del sen. Carlo Bo, che ha lasciato un'eredità straordinariamente viva e vitale ed al quale l'Università degli Studi di Urbino viene intitolata nel 2002.

Con il d.m. 22 dicembre 2006, pubblicato sulla G.U. Serie generale n. 143 del 22 giugno 2007, l'Università ha intrapreso il suo percorso per essere trasformata in Università statale.

Nel novembre 2012, con comunicazione del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica Profumo, è stata definitivamente ricompresa fra le Università statali previste dall'art. 1, secondo comma, n. 1, del testo unico delle leggi sull'istruzione superiore, approvato con r.d. 31 agosto 1933, n. 1592 e successive modificazioni ed integrazioni.

Il percorso di statalizzazione è coinciso con una serie di adeguamenti al sistema delle università statali, di fatto conclusosi con il recepimento della legge di riforma del sistema universitario, la cosiddetta "Legge Gelmini" (legge n. 240/2010), al quale ha fatto seguito anche una revisione delle strutture dipartimentali esistenti.

L'Ateneo in cifre

*512 anni di storia*

*6 dipartimenti*

*11 centri di ricerca*

*15 corsi di laurea, di cui 3 erogati anche on line*

*14 corsi di laurea magistrale, di cui 1 erogato anche on line*

*5 corsi di laurea magistrale a ciclo unico*

*4 corsi di dottorato di ricerca con 12 curricula*

*6 master universitari di primo livello*

*2 master universitari di secondo livello*

*1 scuola di specializzazione per le professioni legali*

*18 corsi di specializzazione ed alta formazione*

*9 Summer/Winter Schools*

*2.640 studenti immatricolati puri (a.a. 2017-2018)\**

*13.717 studenti iscritti (a.a. 2017-2018)\**

*221 studenti Erasmus+ all'estero*

*82 studenti Erasmus+ dall'estero*

*252 iniziative di public engagement con 14.197 partecipanti*

*10 progetti finanziati nell'ambito del VII Programma quadro*

*2 progetti finanziati nell'ambito di Horizon 2020*

*7 spin off*

*3 invenzioni (primi depositi)*

*1 sede distaccata*

*87.180 m<sup>2</sup> di immobili di proprietà*

*10.786 m<sup>2</sup> di immobili in locazione passiva*

*553.515 volumi +*

*oltre 100.000 unità bibliografiche nella Fondazione Bo*

*22.613 volumi antichi*

*132.418 annate di periodici cartacei*

*31.796 titoli di periodici elettronici disponibili in rete*

*35 banche dati*

*18.627 metri lineari di scaffali*

*711 posti di lettura*

*4 poli museali*

*1 azienda agraria*

*1 impianto natatorio*

### La missione

Nel 2017 l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo ha festeggiato il 511° anno accademico con un consolidamento del numero di immatricolazioni, a dimostrazione della sua ritrovata 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 formazione, nella ricerca, e nella creazione di una rete di relazioni con il territorio, con istituzioni, enti e imprese di altri paesi.

Scopo principale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è infatti 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 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.

La prima missione è la ricerca: ricerca di base con le sue applicazioni, condotta da 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 sono sviluppate 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.

La seconda missione è l'insegnamento, che mira a guidare e ad accompagnare gli studenti da uno stadio pre-laurea ai più alti titoli accademici. Attraverso i propri programmi e la qualità della metodologia di insegnamento, l'Ateneo trasmette conoscenze e competenze per raggiungere la laurea, stimola nuove interpretazioni ed originali sviluppi delle conoscenze negli studenti già in possesso di tale titolo, perfeziona le persone nelle loro carriere professionali, fornendo nel contempo gli strumenti perché esse possano proseguire il loro impegno intellettuale 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 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.

## Visione e contesto

### 1. Visione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo considera un valore imprescindibile la sua condizione di qualificato Ateneo generalista che le permette di esprimere le sue potenzialità attraverso un'offerta formativa a carattere multidisciplinare di grande qualità, capace di favorire una maggiore efficacia dei processi educativi, in virtù anche del servizio erogato dal Centro Integrato di Servizi Didattici e di *E-Learning*, di recente istituzione. Ne consegue una didattica innovativa, accompagnata da coerenti ricerche di alto livello che, oltre alle consuete ricadute della ricerca in sé, consentono di mantenere l'offerta formativa aggiornata e competitiva. Lo sforzo di internazionalizzazione che accompagna tale sviluppo deve garantire quell'aspetto globale ormai imprescindibile di collaborazione e competizione proiettato a livello internazionale.

Nello stesso tempo l'Ateneo urbinato 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 in cui l'alternanza tra Università ed impresa 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 della sua visione complessiva cinque aree di intervento rappresentano obiettivi trasversali che, attraversando tutte le iniziative strategiche specifiche, arricchiscono il *Piano strategico* di un sistema complesso ed integrato, quale risulta essere quello di un'istituzione universitaria. Tali obiettivi trasversali, per il cui raggiungimento nei paragrafi seguenti si delineeranno le strategie scelte, si identificano nell'Internazionalizzazione, nelle Politiche di reclutamento, nella Valorizzazione degli immobili, nei Servizi, nell'Area della responsabilità sociale.

Alle tre missioni fondanti dell'Ateneo ed ai cinque obiettivi trasversali precedentemente citati si aggiunge come strumento ineludibile una mirata politica della comunicazione, intesa nella sua duplice veste di strumento informativo sui servizi offerti e sui risultati raggiunti e di risorsa attiva per la realizzazione dell'impresa scientifica propria dell'Ateneo.

### 2. Contesto

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.



## PIANO STRATEGICO

2018-2020

Come già accennato, con un percorso intrapreso nel 2006, nel novembre del 2012 essa è stata definitivamente ricompresa fra le Università statali.

La statalizzazione è stata raggiunta attraverso l'adozione di politiche ed interventi particolarmente incisivi: il forte contenimento della spesa, il blocco delle assunzioni, la semplificazione dell'offerta formativa, la dipartimentalizzazione, il progressivo annullamento dell'indebitamento, il recupero di un più convinto ed effettivo impegno di sostegno da parte delle istituzioni locali. Questi sono stati i principali, ma non i soli, capisaldi.

Il Bilancio consuntivo 2017 ha evidenziato una situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo solida e in grado di favorire un percorso di sviluppo, dopo gli anni del risanamento con un forte contenimento della spesa necessario per abbattere il debito accumulato nel corso del decennio precedente.

È possibile continuare sulla strada intrapresa anche grazie al buon andamento della situazione relativa agli indicatori ministeriali, sulla base dei quali sono posti istituzionalmente i vincoli gestionali agli Atenei e sui quali, tra gli altri, il MIUR basa la sua valutazione degli Atenei ai fini dell'attribuzione delle risorse, cioè il rapporto tra spese fisse di personale e FFO e tasso di indebitamento, nei quali si è verificato nel 2016 un ulteriore significativo miglioramento:

- l'indicatore delle spese di personale, utilizzato per l'assegnazione dei punti organico, risulta al 64,90%, a fronte del limite massimo previsto dell'80%;
- l'indicatore di indebitamento risulta al 2,72%, a fronte di un limite massimo del 10% (obbligo di redazione di un piano di sostenibilità finanziaria) o 15% (vincolo totale). Un ulteriore miglioramento è previsto nell'indicatore relativo al 2017 grazie alla recente estinzione del mutuo stipulato a suo tempo con Banca Marche;
- l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria è all'1,23%, superiore al livello dell'1%, oltre il quale scatta la premialità.

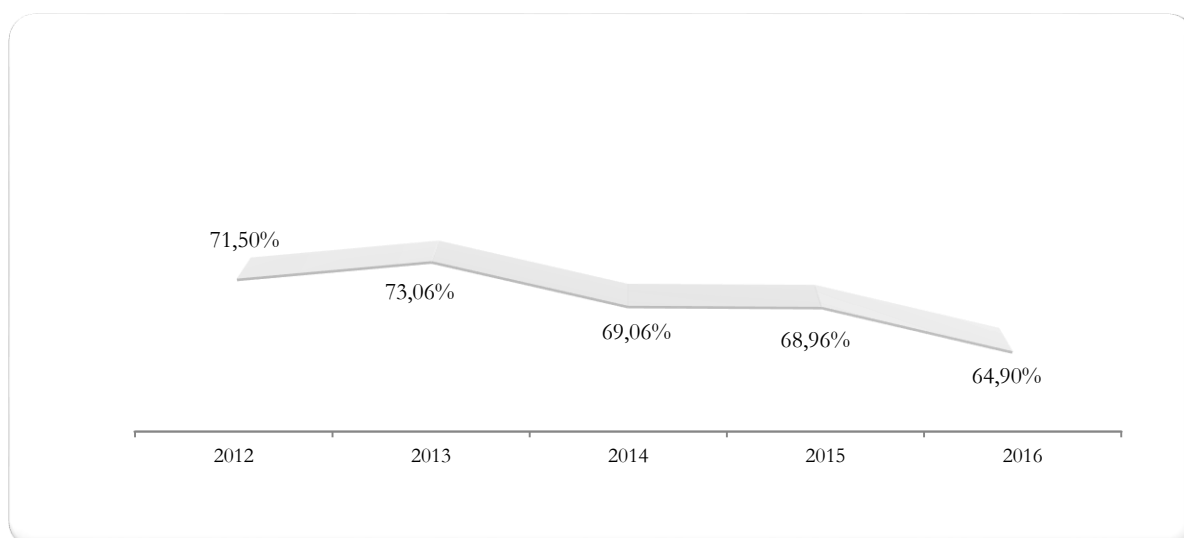


Fig. 1 - Indicatore spese di personale



## PIANO STRATEGICO

2018-2020

Le informazioni per il 2017, ancora provvisorie e non riportate nel documento, confermano una situazione economica, finanziaria e patrimoniale solida e equilibrata, in grado di sostenere lo sviluppo dell'Ateneo nel prossimo triennio.

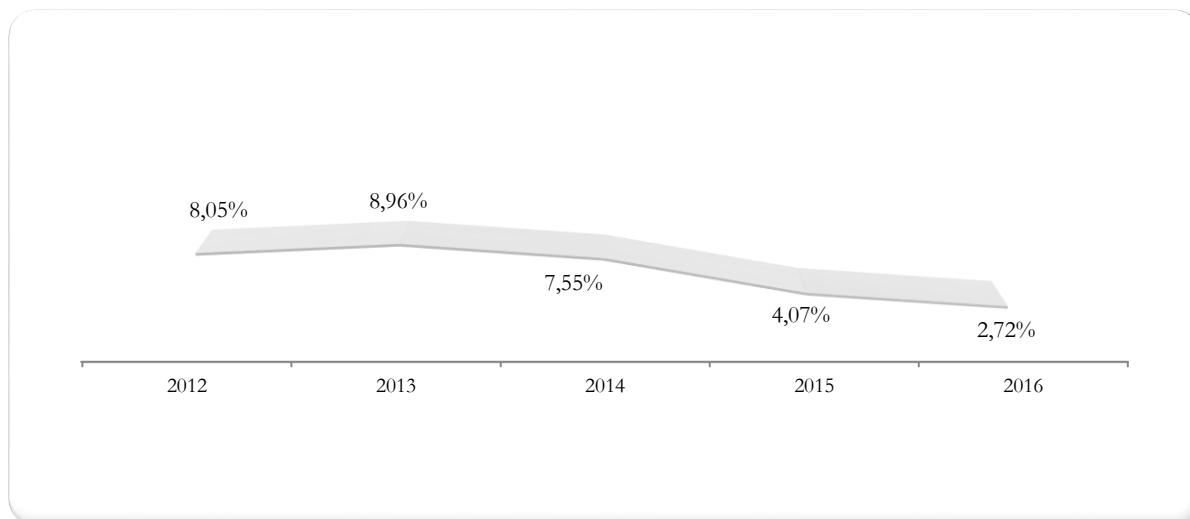


Fig. 2 - Indicatore di indebitamento

Un altro parametro positivo riguarda la composizione dell'organico dei professori, realizzata nel pieno rispetto dell'art. 4, comma 2, lett. a), del d.lgs. 49/2012: la percentuale dei professori di I fascia è contenuta entro il 50% del totale dei professori di I e II fascia, attestandosi nell'anno 2017 al 33,33%.

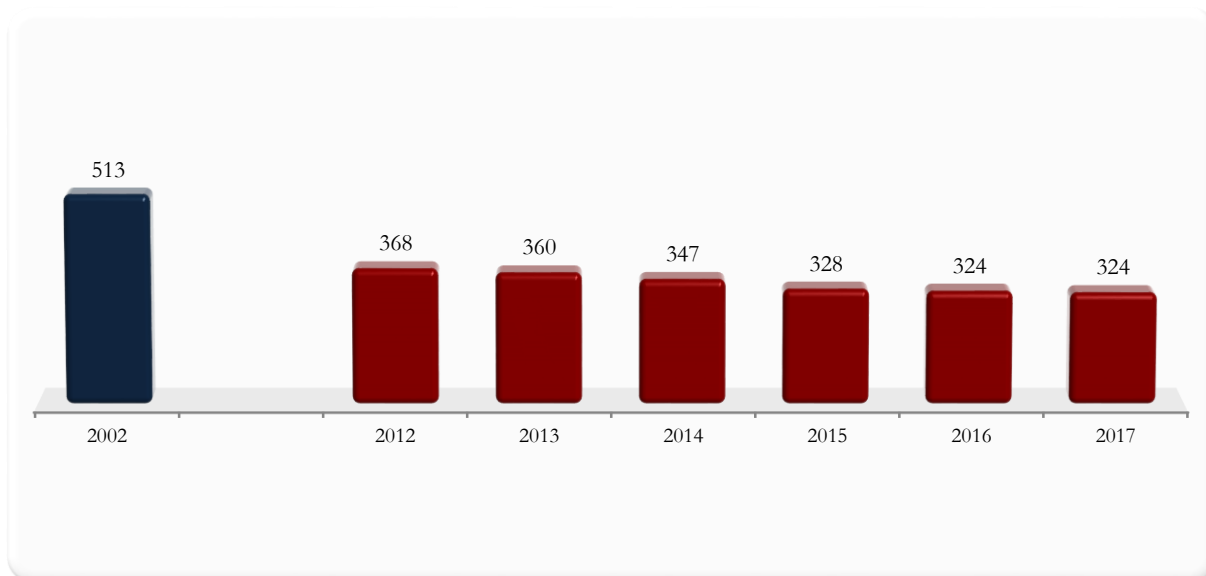


Fig. 3 - Personale docente e ricercatore a tempo determinato ed indeterminato - Rilevazioni al 31/12

## PIANO STRATEGICO

*2018-2020*

Le politiche di reclutamento avviate nel corso dell'ultimo triennio hanno finalmente permesso di bloccare la progressiva riduzione del corpo docente, dovuta alla esigenza di rispettare i vincoli imposti dal processo di riequilibrio finanziario che ha caratterizzato le politiche di Ateneo negli anni fino al 2012. Nel 2017 il numero dei docenti si è attestato a 324 unità (professori e ricercatori di ruolo a tempo indeterminato e determinato), le stesse del 2016 (cfr. fig. 3).

Sempre nel 2017 il personale dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. con contratto a tempo determinato ed indeterminato ha raggiunto il numero di 403 unità, in aumento rispetto alle 398 unità del 2016.

Il rapporto tra personale docente e ricercatore e personale tecnico-amministrativo e C.E.L. è così passato da un valore di 0,81 nel 2016 ad un valore di 0,80 nel 2017 (cfr. fig. 4). In assenza di nuove immissioni di personale docente e personale tecnico-amministrativo e C.E.L., nel triennio 2018-2020 questo rapporto raggiungerà un valore pari a 0,74, a seguito della prevista cessazione per raggiunti limiti d'età di 47 professori e ricercatori universitari (non vi sono inclusi 28 ricercatori a tempo determinato) e 27 unità di personale tecnico-amministrativo e C.E.L..

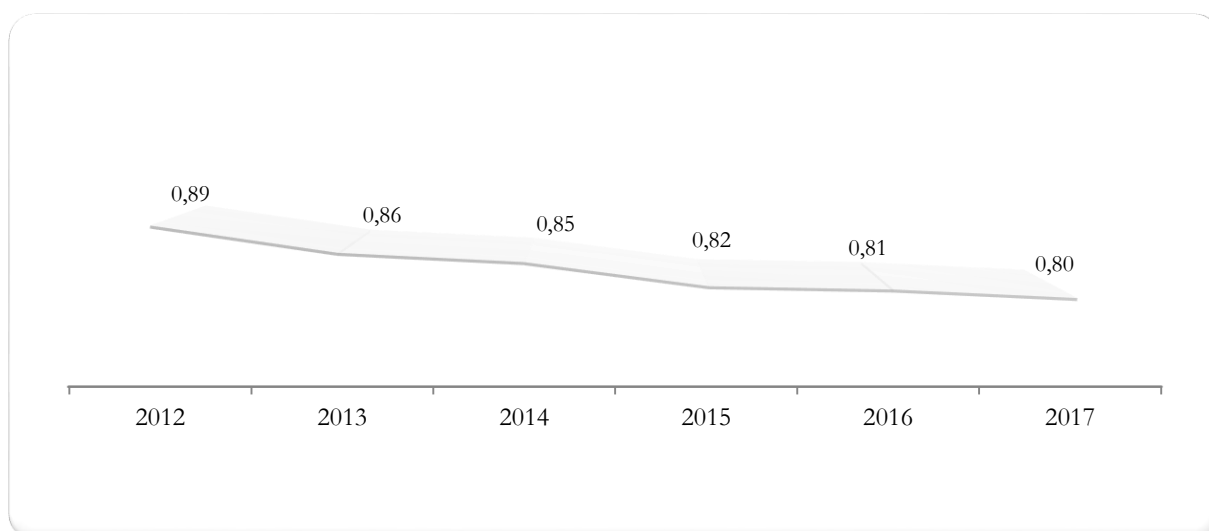


Fig. 4 - Rapporto Personale docente / dirigente, tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato. Rilevazioni al 31/12

Rispetto al passato l'Ateneo ha acquistato una maggiore possibilità di intervento: in tale prospettiva esso porrà tuttavia particolare attenzione agli specifici parametri utilizzati dal MIUR/ANVUR per la valutazione dei risultati, perseguendo sistematicamente l'obiettivo di aumentare la propria efficienza e, di conseguenza, l'incidenza della propria quota premiale sul finanziamento attribuibile.

Pertanto l'Ateneo, pur nella prospettiva di conquistare spazio per azioni di investimento e riallocazione di risorse in coerenza con le esigenze di attuazione e sviluppo di una offerta

formativa sostenibile, non allenterà minimamente la tensione che lo ha fin qui caratterizzato in termini di rigore finanziario.

Va infine sottolineato che il contesto universitario attuale, oltre ai riscontri strettamente economici, mostra ancora una situazione di instabilità dovuta ad una evoluzione forse troppo rapida di un complesso di normative che hanno investito pesantemente le strutture universitarie, di una politica fortemente recessiva nei confronti del comparto della cultura in generale e dell'istruzione universitaria (e relativa attività di ricerca) in particolare. In tale situazione non è facile disegnare strategie che possano calarsi con effetti prevedibili sulla società e, soprattutto, non è facile individuare quei parametri da gestire per orientare scelte e rispondere alle molteplici domande che sono rivolte al mondo della cultura e della ricerca. Pur sulla base di questo concetto molto realistico, l'Ateneo metterà in atto tutti quei meccanismi di indagine e di analisi per anticipare ed orientare valori ad oggi inespresi per trasformarli in prezioso patrimonio.

### 3. Analisi di contesto

Il contesto di riferimento dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è caratterizzato da un elevato grado di competizione accademica dato dalla vicinanza di altre 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. Gli anni più recenti testimoniano un graduale recupero della capacità attrattiva dell'Ateneo urbinato sulla base di politiche a favore degli studenti più mirate, anche se permangono alcune debolezze che richiederanno un'attenzione particolare da parte della *governance*, soprattutto con riferimento ad una migliore caratterizzazione del progetto formativo delle lauree magistrali.

Nel corso degli ultimi anni accademici il numero di nuove immatricolazioni (immatricolati puri) è passato dai 2.350 dell'a.a. 2012/13 ai 2.640 dell'a.a. 2017/18, con un incremento di 12,34 punti percentuali (cfr. fig. 5).

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

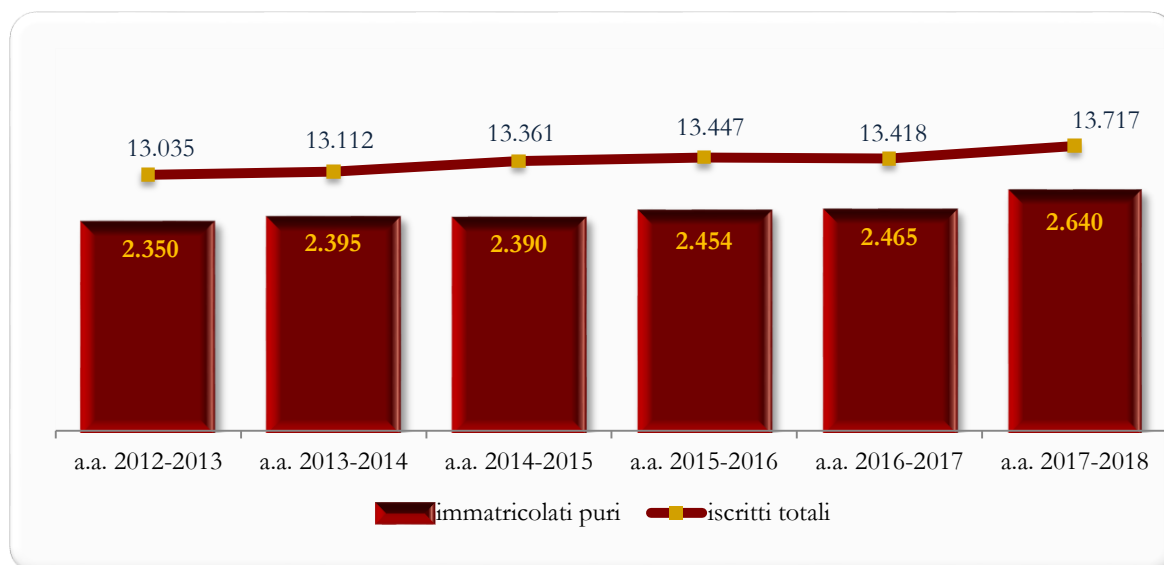


Fig. 5 - Studenti immatricolati puri ed iscritti totali a tutti i Cds aa.aa. 2012-2017 - Fonte: MIUR – Rilevazioni al 31/07 – Dati a.a. 2017-2018 Fonte: ANS – Rilevazione al 6/02/2018

Nell'ultimo quadriennio il numero di studenti attivi iscritti entro la durata normale dei corsi di studio considerati per il calcolo del costo *standard* per studente quale parametro per la ripartizione annuale di una percentuale della quota base del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) è il seguente:

Tabella 1 - Numero di studenti attivi iscritti entro la durata normale dei corsi di studio considerati per la ripartizione del FFO

	2014	2015	2016	2017
Numero di studenti attivi	9.445	9.833	10.049	10.030
Numero di studenti attivi in rapporto a numero complessivo di iscritti	74%	76%	76%	77%

Grazie ai cambiamenti organizzativi, al mantenimento di alti *standard* organizzativi dei servizi agli studenti ed alle innovazioni apportate alla propria offerta formativa, l'Ateneo urbinato ha evidenziato, pur in un contesto molto competitivo, un consolidamento della sua tradizionale attrattività, confermata anche dagli immatricolati provenienti da fuori Regione, che attestano l'Università di Urbino al terzo posto tra gli Atenei nazionali ed al primo posto tra gli Atenei della Regione Marche, con un valore superiore al 50% (*Il Sole 24 ore*, 30 maggio 2017).

In prospettiva, la dinamica degli immatricolati si rifletterà anche in un recupero del totale degli iscritti verso la soglia dei 15.000 studenti, che rimane uno degli obiettivi della strategia dell'Università di Urbino dei prossimi anni: il rapporto tra immatricolati e totale studenti iscritti è passato dal 18,03% dell'a.a. 2012/13 al 19,24% dell'a.a. 2016/17.

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

I miglioramenti, ottenuti nel numero degli studenti in entrata, sono riscontrabili anche nei valori riguardanti gli studenti in uscita, con un rapporto positivo tra laureati in corso e laureati fuori corso (cfr. fig. 6).

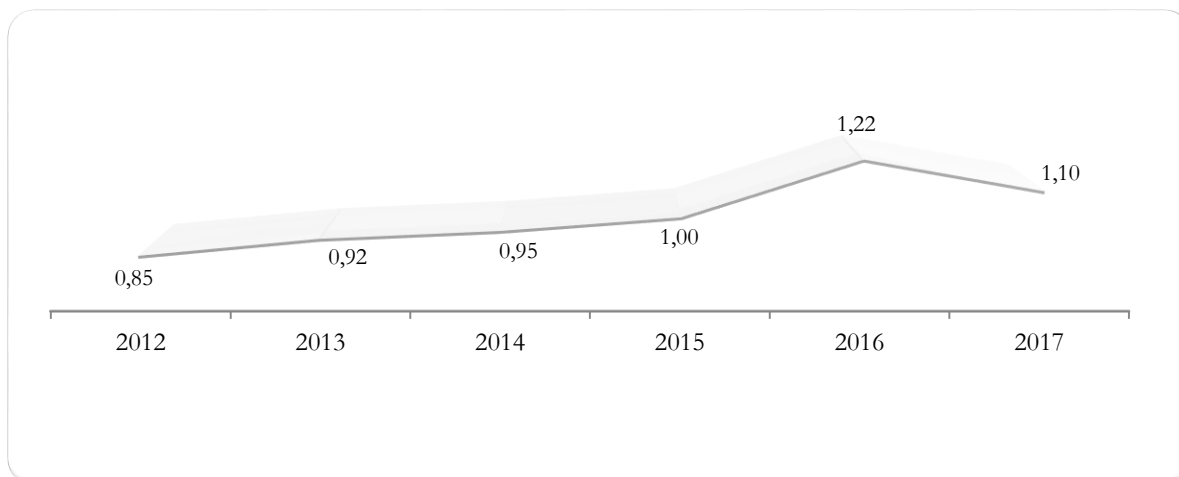


Fig. 6 – Rapporto tra i laureati in corso e fuori corso

A sintesi dell'attività di ricerca, i risultati dei prodotti della ricerca contenuti nell'archivio di Ateneo mostrano una sostanziale stabilità nel numero medio di pubblicazioni per docente (i dati relativi al 2017 sono provvisori). Tra il 2015 ed il 2017, si evidenzia altresì una sostanziale stabilità nel valore percentuale di pubblicazioni internazionali, dopo un significativo aumento tra il 2012 ed il 2015 (cfr. fig. 7).

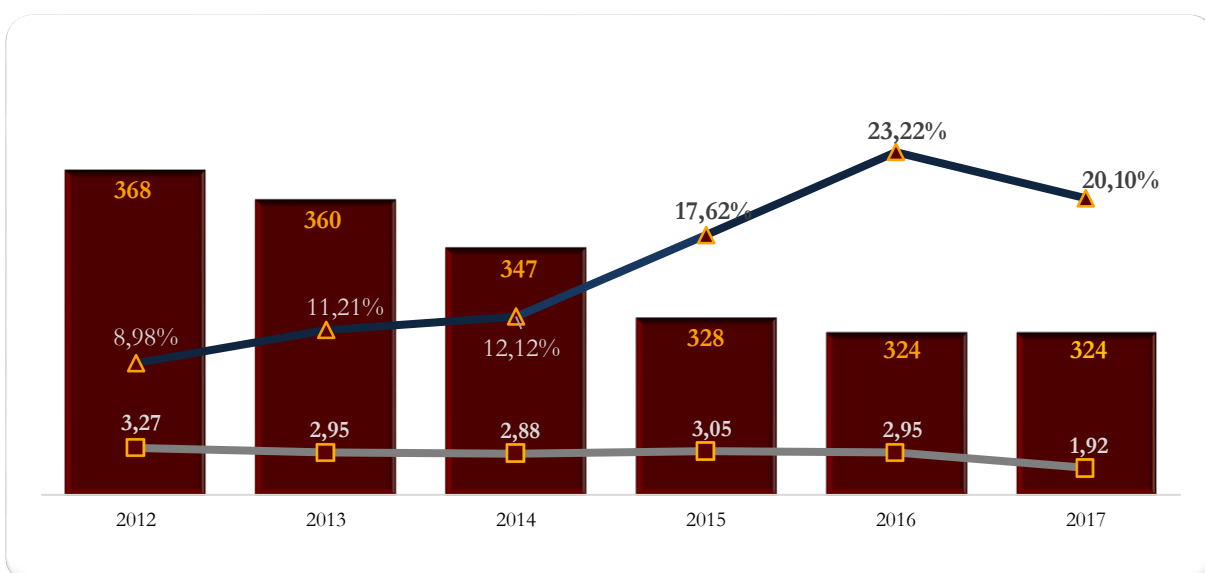


Fig. 7 - Numero professori e ricercatori (istogramma) - Numero medio pubblicazioni per docente (coordinata grigia) - Percentuale pubblicazioni internazionali di Ateneo (coordinata blu).  
Nota: Sono stati utilizzati dati estratti da IRIS utilizzando "Indici sui prodotti della ricerca" con afferenza degli autori alla data della pubblicazione.

### 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 MIUR, 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 Ateneo e Programmazione*;
- il documento di *Politica per la Qualità* adottato dall'Ateneo;
- le relazioni del Nucleo di Valutazione del 2017 (Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna (d.lgs. 19/2012, artt. 12 e 14) per l'anno 2016: "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" e Seconda sezione: "Valutazione della *performance*" per l'anno 2016; Relazione sul Bilancio Unico di Ateneo - Anno 2015 (ai sensi della L. 537/93, art. 5, comma 21));
- la Relazione annuale del Presidio di Qualità del 2016;
- le risorse finanziarie disponibili, provenienti sia dal FFO sia da altre fonti diverse (tasse studenti, Enti pubblici e privati, ecc.);
- la relazione al Bilancio preventivo 2017;
- i risultati della VQR 2011-14;
- 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 e 2017) e la SUA\_RD (2013).

I principali risultati che emergono dai vari documenti evidenziano un Ateneo con livelli di *performance* fortemente differenziati tra la didattica, ambito che appare caratterizzato da indicatori fortemente positivi, e la ricerca, dove invece sembra permanere una situazione di criticità, che porta l'Ateneo urbinato a rimanere tuttora uno dei più sottofinanziati a livello nazionale (cfr. Tabella 2).

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

Tabella 2 - Assegnazioni FFO

Assegnazioni FFO	2014	2015	2016	2017
<b>Assegnazione Base</b>	36.118.549	36.336.604	35.842.423	35.381.413
<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>
<b>Assegnazione Premiale</b>	6.960.065	8.267.492	7.467.542	9.599.676
<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>
<b>Assegnazione Perequativo</b>	469.477	99.170	615.117	189.761
<i>% perequativo</i>	<i>0,45</i>	<i>0,09</i>	<i>0,32</i>	<i>0,13</i>
<b>Altri interventi</b>	2.171.644	2.565.047	3.019.401	3.734.570*
<b>Totale</b>	<b>45.719.735</b>	<b>47.268.313</b>	<b>46.944.483</b>	<b>48.905.420*</b>

\* Importi stimati

A fronte di un peso dell'Ateneo urbinato sul sistema universitario pari a 0,72, l'assegnazione base nel periodo 2014-2017 ha un peso superiore, compreso tra 0,74 e 0,77. Diversamente, il peso della assegnazione premiale è ancora inferiore a 0,70 nel 2017, ma in ripresa rispetto agli anni precedenti (Cfr. Tabella 2).

Un confronto tra le valutazioni della VQR 2004-2010 e quella del 2011-2014, in particolare il raffronto tra le due distribuzioni di prodotti distinti per il livello di qualità (eccellenti, elevati, ecc.), vede l'Università di Urbino Carlo Bo aumentare la concentrazione complessiva di prodotti eccellenti ed elevati, ma con un calo relativo dei primi.

I risultati dell'esercizio di valutazione della ricerca per il periodo 2011-2014 evidenziano situazioni differenziate per aree scientifiche e, naturalmente, per Dipartimento. Riguardo alle prime, utilizzando come primo metro di valutazione il rapporto tra la frazione di prodotti eccellenti ed elevati del dipartimento nell'area e la frazione degli stessi prodotti dell'area,<sup>1</sup> le aree con un indicatore superiore a 1, quindi con *performance* in termini di prodotto elevati ed eccellenti migliori rispetto a quelle dell'area, sono risultate l'area 6 Scienze mediche, la 10 Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche, la 11a Scienze storiche, filosofiche e pedagogiche, presente sia all'interno del DISTUM che del DISPEA, e la 13 Scienze economiche e statistiche.

<sup>1</sup> Si fa riferimento all'indicatore X contenuto nel rapporto VQR 2011-2014 relativo al nostro Ateneo del 21 febbraio 2017, pp. 15-16.



## PIANO STRATEGICO

2018-2020

I valori dell'indicatore X per dipartimento, ottenuti aggregando i dati per area ed utilizzando come pesi il numero dei prodotti attesi, sono riportati nella seconda colonna della Tabella 3. Nessuno dei sei dipartimenti ha un indicatore X superiore a 1, a dimostrazione di una elevata eterogeneità delle *performance* dipartimentali dove accanto ad aree di eccellenza ancora convivono aree con significativi margini di miglioramento. I valori di X normalizzati (Xn) sono invece mostrati nella terza colonna.<sup>2</sup>

Infine, nella quarta colonna è riportato il rapporto tra l'indicatore finale IRDF, calcolato dall'ANVUR come media ponderata degli indicatori di area legati alla ricerca (IRD1, IRD2 e IRD3)<sup>3</sup>, e la quota percentuale complessiva (calcolata all'interno dell'Ateneo) dei prodotti attesi del dipartimento. Se questo indicatore, che indichiamo con IRDFr (cioè, IRDF relativo), risulta superiore a 1, il dipartimento ha un peso quali-quantitativo superiore alla quota dei prodotti attesi.

Tabella 3 – Indicatori di *performance* VQR 2011-2014

Dipartimento	X	Xn	IRDFr
DESP	0,99	1,18	1,05
DiGIUR	0,71	0,84	1,03
DISB	0,96	1,14	1,11
DiSPeA	0,78	0,92	0,90
DISCUI	0,64	0,76	0,86
DISTUM	0,97	1,16	1,08

Fonte: Elaborazione di Ateneo su dati ANVUR, *Valutazione della Qualità della Ricerca 2011-2014*. Parte terza: Analisi delle singole istituzioni, 21/2/2017.

Ogni macro-area rileva la presenza di un Dipartimento relativamente *virtuoso*, inteso come quella struttura caratterizzata dalla contemporanea presenza di valori Xn e IRDFr superiori a 1. I tre Dipartimenti sono rispettivamente il DESP, il DISB ed il DISTUM.

Al fine di rendere più immediata l'interpretazione dei risultati VQR, le informazioni sottostanti alla costruzione dell'indicatore X sono rappresentate in Tabella 4.

Tabella 4 – Indicatori di produttività VQR 2011-2014 – Valori assoluti

Dipartimento	Numero afferenti	Numero prodotti attesi (n)	Numero prodotti conferiti (nc)	Numero prodotti mancanti (nm)	Numero prodotti A+B	% prodotti A+B
DESP	47	87	77	10	34	11,1%
DiGIUR	34	73	61	12	24	7,8%
DISB	84	161	147	14	104	33,9%
DiSPeA	54	115	86	29	58	18,9%
DISCUI	73	131	119	12	44	14,3%
DISTUM	39	80	71	9	43	14,0%
ATENEEO	331	647	561	86	307	100%

<sup>2</sup> I valori sono ottenuti rapportando ogni singolo X alla media dei sei indicatori dipartimentali, cioè  $Xn_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^6 X_i/6}$

<sup>3</sup> *Rapporto VQR 2011-2014*, p. 17.

## PIANO STRATEGICO

---

*2018-2020*

Le informazioni quantitative evidenziano, anche relativamente al numero degli afferenti, un contributo maggiore al numero di prodotti eccellenti ed elevati da parte del Dipartimento di Scienze biomolecolari e di quello di Studi umanistici.

Pur tenendo conto delle difficoltà di confrontare aree scientifiche diverse, questi risultati indicano, da un lato, l'esigenza di rafforzare le eccellenze già presenti, dall'altro, la necessità di elaborare strategie volte ad aumentare il numero di pubblicazioni eccellenti ed elevate e di ridurre le aree di inerzia produttiva. A tal fine, il *Piano strategico 2018-20* contiene una revisione degli obiettivi strategici e specifici del precedente *Piano strategico*, insieme alla definizione di piani operativi dove sono individuati gli indicatori e le relative metriche, i risultati attesi e i responsabili dell'attuazione delle politiche e della loro efficacia, la tempistica del monitoraggio e gli strumenti di verifica. Il raggiungimento degli obiettivi strategici nell'Area della Ricerca non potrà prescindere dal ruolo attivo dei dipartimenti mediante l'adozione di criteri per la distribuzione dei fondi che siano semplici ed immediatamente percepibili, nonché adeguati alle esigenze di ricerca nei vari ambiti.

# PIANO STRATEGICO

2018-2020

## 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:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>a) l'equilibrio finanziario;</p> <p>b) la razionalizzazione dell'offerta formativa;</p> <p>c) la razionalizzazione delle strutture dipartimentali e l'istituzione dei plessi amministrativi;</p> <p>d) la presenza di numerosi ed apprezzati servizi agli studenti, tra i quali spiccano le residenze universitarie;</p> <p>e) la presenza di un efficiente servizio di <i>placement</i>;</p> <p>f) la conferma di alcune eccellenze nella VQR 2011-2014 (già presenti nei precedenti esercizi di valutazione);</p> <p>g) l'attrattività di Urbino per il suo particolare contesto socio-culturale e di sicurezza per gli studenti.</p>	<p>a) il perdurante sottofinanziamento limita le nuove assunzioni, il <i>turn-over</i> e le risorse per poter ragionevolmente competere sullo scenario della ricerca di punta;</p> <p>b) la limitata interdisciplinarietà nella ricerca e nel processo di trasferimento della conoscenza sul territorio;</p> <p>c) la ancora limitata presenza di procedure maggiormente codificate nell'ambito delle attività di Ricerca e di Terza missione;</p> <p>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;</p> <p>e) la presenza di uffici Ricerca e Terza missione ancora sottodimensionati;</p> <p>f) la mancanza di un Ufficio Statistico di Ateneo.</p>
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<p>a) il nuovo sistema del finanziamento statale basato sul costo <i>standard</i> per studente;</p> <p>b) una maggiore diffusione e consapevolezza 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;</p> <p>c) l'avvio di titoli di laurea congiunti con Atenei europei e la costituzione di un fondo per il programma di <i>visiting</i>;</p> <p>d) la predisposizione di un bilancio sociale per rendere immediata alle imprese del territorio la possibilità di valutare il contributo dell'Ateneo allo sviluppo culturale, sociale ed economico del territorio;</p> <p>e) il rafforzamento dei corsi di studio con un maggior interesse del mondo produttivo e quindi con un incremento delle opportunità di sbocchi occupazionali.</p>	<p>a) il perdurante sotto-finanziamento dell'Ateneo risulta un pesante vincolo ad una efficace programmazione di reclutamento del personale e di investimenti nell'edilizia universitaria che miri a realizzare un Ateneo più moderno e funzionale;</p> <p>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, può ridurre il <i>trend</i> di crescita degli iscritti;</p> <p>c) i requisiti di docenza per l'accREDITamento dei corsi, in presenza di un <i>turn-over</i> limitato, possono rendere difficile garantire l'erogazione adeguata dell'offerta formativa in presenza di aumenti del numero di immatricolati.</p>

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

Rispetto agli obiettivi strategici individuati nel *Piano strategico 2016-2018*, la definizione di questa nuova matrice di punti di forza, di debolezza, di opportunità e minacce, che rimane sostanzialmente immutata rispetto a quella dello scorso anno, richiede anche una valutazione di coerenza tra obiettivi e politiche adottate dall'Ateneo, in risposta anche alle osservazioni emerse dalle relazioni più recenti 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 in modo inequivocabile l'investimento della *governance* soprattutto nella ricerca per recuperare il terreno perduto nei confronti degli altri Atenei italiani (cfr. Tabella 5). Il maggior impegno di spesa rilevabile nel 2017 rispetto all'anno precedente è dovuto all'incremento delle risorse destinate ai Dipartimenti (300.000 euro) e alla costituzione di un fondo specifico per assegni di ricerca cofinanziati (250.000 euro). Il dato relativo agli impegni finanziari finalizzati alla didattica, in particolare il calo del 2,3% tra il 2016 e il 2017, è spiegabile con il passaggio dal 2015 di 42 Ricercatori a Professore associato (il 49% del totale delle assunzioni e passaggi di carriera, cfr. fig. 8 e Tabella 6) e la conseguente riduzione del numero di contratti di insegnamento affidati ai ricercatori o conferiti tramite la stipula di contratti di diritto privato.

Tabella 5 – Assegnazioni *budget* di Ateneo

Capitolo di spesa	Previsione iniziale 2015	Previsione iniziale 2016	Previsione iniziale 2017	Variaz. % 2016/17	Variaz. % 2015/17
Assegnazioni finalizzate alla didattica a contratto e integrativa	2.088.422	2.221.872	2.170.105	-2,3	3,9
Assegnazioni finalizzate alla ricerca	989.893	1.055.893	1.637.243	55,1	65,4
Finanziamento dottorato di ricerca	1.558.847	1.682.602	1.695.173	0,7	8,7
Totale	4.637.162	4.960.367	5.502.521	10,9	18,7

Ai dati di *budget* vanno, inoltre, affiancati altri tipi di intervento che hanno riguardato i premi agli studenti meritevoli (100.000 euro), la costituzione di un fondo per *visiting professor/researcher* (150.000 euro), 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 2011-2014, 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 15.000.000 euro) e per la

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

costruzione di nuove sedi universitarie (nuova sede di Scienze motorie e ampliamento del Campus Scientifico Enrico Mattei).

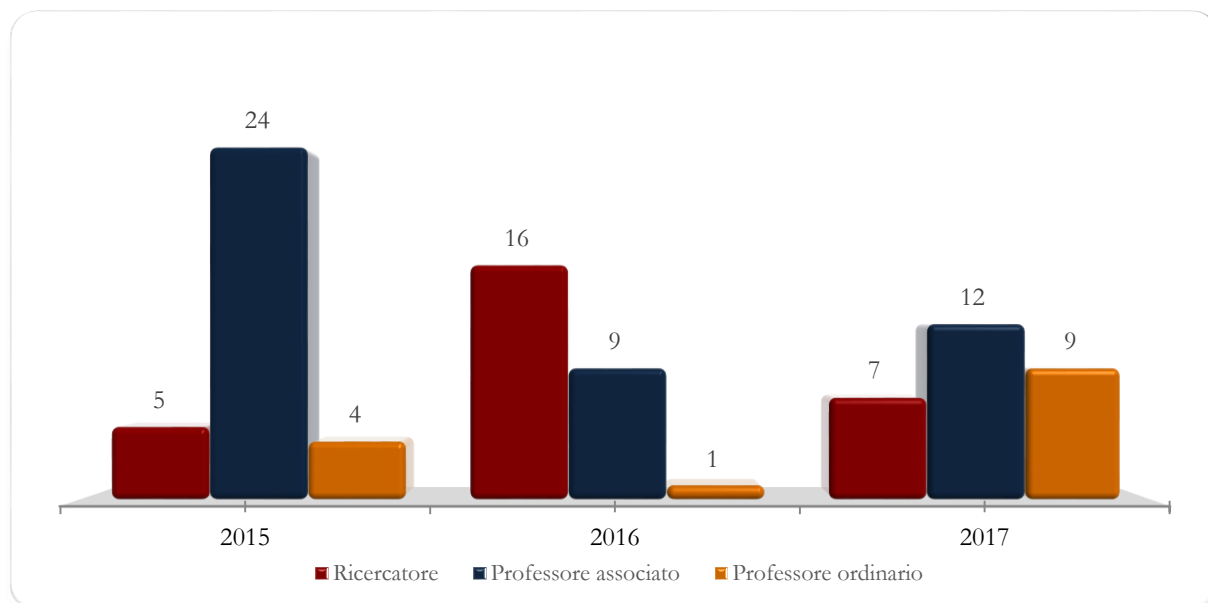


Fig. 8 - Assunzioni e progressioni di carriera 2015-2017 – Rilevazioni al 31/12.

Nella tabella che segue si riportano in dettaglio i dati relativi alle assunzioni ed ai passaggi di carriera nel triennio 2015-2017:

Tabella 6 – Assunzioni e progressioni di carriera nel triennio 2015-2017

	2015		2016		2017	
	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
Professori ordinari	4	/	1	/	9	1
Professori associati	24	4	9	1	12	2
Ricercatori TD ex art. 24, comma 3, lettera a), L. 240/2010	/	/	7	7	1	1
Ricercatori TD ex art. 24, comma 3, lettera b), L. 240/2010	5	1	9	5	6	5

## La pianificazione

### 1. Pianificazione e *Piano integrato della performance*

Il *Piano strategico 2018-2020* è il secondo esercizio di programmazione strategica elaborato dall'Ateneo di Urbino. Ne sono principi ispiratori 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 il tratto caratterizzante della pianificazione strategica dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo per affrontare le sfide dei prossimi tre anni. Di conseguenza, i documenti di pianificazione strategica diventano strumenti fondamentali unitamente agli altri documenti di programmazione operativa ad essi collegati.

Con il *Piano strategico 2018-2020* l'Ateneo si è posto con forza lo specifico obiettivo di realizzare un più efficace coordinamento tra il processo di programmazione strategica e gli strumenti valutativi presenti nel sistema AVA (per quanto riguarda la componente accademica) e la definizione del *Piano integrato della performance*, allo scopo di garantire una piena coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni necessarie al conseguimento delle prestazioni attese (per quanto riguarda la componente dirigenziale e tecnico-amministrativa).

### 2. Le fasi del processo di definizione del *Piano strategico 2018-2020*

Nel solco di un approccio tradizionale alla pianificazione strategica, comunemente adottata anche da altre istituzioni pubbliche, il *Piano strategico 2018-2020* 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 sul miglioramento della qualità, della semplificazione dei processi amministrativi, sul sostegno all'innovazione, sull'approccio *glocal* calato nella realtà di un Ateneo generalista;
3. predisposizione di un'analisi di posizionamento rispetto al contesto esterno ed interno, alla luce dei cambiamenti dell'*environment* politico e socio-economico, dei risultati conseguiti negli anni precedenti, del quadro di partenza connesso al complesso processo di statalizzazione;
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 nell'analisi di posizionamento e tenendo conto della Programmazione triennale 2016-2018 (v.

## PIANO STRATEGICO

---

*2018-2020*

riquadro), e predisposizione dei relativi piani operativi. Questi ultimi, in relazione agli obiettivi strategici e specifici, precisano gli indicatori di successo e le metriche ad essi associati, le azioni da intraprendere, i responsabili dei diversi obiettivi, le strutture coinvolte nel loro monitoraggio e la frequenza del monitoraggio stesso;

5. approvazione del *Piano strategico* da parte degli Organi dell'Ateneo con eventuale indicazione delle priorità tra i diversi obiettivi strategici e specifici. L'eventuale revisione del Piano avviene solo nel caso di eventi eccezionali o a seguito di visite di accreditamento periodico che dovessero richiedere la modifica delle priorità che l'Ateneo si è dato;
6. monitoraggio: annualmente gli Organi di Ateneo verranno informati sulle azioni intraprese e sullo stato di avanzamento dei piani operativi e sul raggiungimento degli obiettivi e, qualora necessario, della necessità di rimodularli. L'Ufficio Controllo di gestione svolge le attività di monitoraggio degli indicatori strategici avvalendosi dei dati forniti dagli uffici indicati nei piani operativi e supporta il controllo dell'attuazione delle strategie e dei programmi di Ateneo indicati nel Piano e nei documenti programmatici. Le eventuali azioni di rimodulazione devono essere adeguatamente motivate in un'ottica di trasparenza verso i portatori di interesse esterni all'Ateneo.



### Programmazione triennale delle Università 2016-2018

#### Gli obiettivi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo

Ai sensi dell'art. 1-ter del Decreto Legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla Legge 31 marzo 2005 n. 43, il DM n. 635 del 8/8/2016 ha fissato le linee generali di indirizzo e gli obiettivi della programmazione delle Università per il triennio 2016-2018 ai fini di incentivare la programmazione autonoma delle Università e la capacità di conseguimento e consolidamento dei relativi risultati. Sono stati definiti gli indicatori ed i parametri per il monitoraggio e la valutazione della programmazione triennale 2016-2016 delle Università.

L'Ateneo di Urbino, coerentemente con la propria programmazione strategica e vocazione, ha elaborato due progetti con azioni di intervento finalizzate al conseguimento di risultati distribuiti in diverse aree di progettualità, con il fine di perseguire in particolare i seguenti due obiettivi:

**Obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche**

**Azione C: Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti**

**Indicatore B\_C\_3 - Realizzazione di un progetto sperimentale di Ateneo, anche dedicato ai soli docenti, orientato a favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente**

**Obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti**

**Azione B: Risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati per una durata massima di 3 anni ai sensi dell'articolo 7, comma 3, della legge 240/2010**

**Indicatore C\_B\_1 - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera b) reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo**

Gli obiettivi indicati e le azioni che l'Ateneo pone in essere per il loro perseguimento sono illustrati in due progetti predisposti in coerenza con il *Piano strategico dell'Ateneo 2016-2018*.

In relazione all'obiettivo "Valorizzazione dell'autonomia responsabile", l'Ateneo ha individuato, in coerenza con la propria programmazione strategica, i seguenti due gruppi ed i seguenti due indicatori, uno per ciascun gruppo, scelti tra quelli riportati nell'allegato 2 al DM 635/2016:

**D\_1\_2 - Proporzioni di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo**

**D\_3\_1 - Proporzioni di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso**

## 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, formazione e trasferimento della conoscenza (la terza missione).

L'attuazione delle politiche di Ateneo sottese al perseguimento degli obiettivi strategici (ricerca, formazione e terza missione) e delle politiche trasversali è affidata dal Rettore ai Prorettori e Delegati rettorali, i quali realizzeranno gli interventi, anche avvalendosi della collaborazione di specifiche commissioni operative istituite tramite idoneo strumento (delibera, decreto, disposizione) che ne individua i responsabili e ne definisce i compiti ed i tempi di operatività.

#### 1.1 Area della Ricerca

L'Università di Urbino sostiene la propria comunità di ricercatori e la incoraggia ad un impegno sempre maggiore sia nella ricerca di base sia in quella applicata, quali strumenti per contribuire allo sviluppo della società. Sviluppo in termini culturali, della salute e del benessere, economici, ambientali, tecnologici. L'obiettivo generale dell'Ateneo per il triennio 2018-2020 è, in quest'Area, quello di rafforzare la cultura della ricerca, sostenendo le aree disciplinari di eccellenza nel mantenere i livelli raggiunti ed incoraggiando quelle più deboli ad intraprendere un percorso virtuoso che le porti a generare prodotti ben valutati e, di conseguenza, a contribuire positivamente all'aumento dei finanziamenti. Per realizzare questo obiettivo strategico, l'Ateneo si impegnerà ad incentivare la condivisione delle reti dei singoli ricercatori all'interno dell'Ateneo, promuovere collaborazioni di ricerca nazionali e internazionali di elevata qualità, sostenere *partnership* strategiche con potenziali finanziatori pubblici e privati, rinnovare e mantenere aggiornate le infrastrutture per la ricerca, rafforzare l'Ufficio Ricerca nella sua componente di centro di assistenza ai ricercatori che intendano accedere a bandi di finanziamento per la ricerca nazionali, europei o internazionali. L'Ateneo, tenendo presenti le caratteristiche operative dei diversi settori, darà priorità finanziaria alle iniziative di ricerca che coinvolgono più settori scientifico-disciplinari, anche non affini (principio dell'interdisciplinarietà), dipartimenti diversi, e che prevedono la partecipazione di giovani ricercatori.

L'Ateneo facendo riferimento alle evidenze emerse dai risultati degli ultimi due esercizi di Valutazione della Qualità della Ricerca 2004-2010 e 2011-2014, nonché sulla scorta di quanto segnalato dalla Commissione esperti di valutazione a conclusione della recente visita di accreditamento da parte dell'ANVUR, ritiene opportuna l'identificazione di un unico obiettivo strategico: **Migliorare la qualità della ricerca (R1)**.

## PIANO STRATEGICO

---

2018-2020

Nell'ambito di quest'unico obiettivo strategico vengono definiti tre obiettivi specifici (R.1.1-R.1.3).

- ◆ **Migliorare il profilo di qualità della produzione scientifica dell'Ateneo (R.1.1):** obiettivo da raggiungere tramite la distribuzione di finanziamenti premiali dell'Ateneo a favore della ricerca e del finanziamento degli assegni di ricerca e, possibilmente, l'aumento degli stanziamenti per la ricerca già significativamente incrementato nel corso dell'anno accademico 2016/17.
- ◆ **Migliorare il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca dell'Ateneo (R.1.2):** obiettivo da raggiungere attraverso politiche di distribuzione premiale della quota di *budget* della ricerca per progetti PRIN approvati ma non finanziati; attraverso la previsione di risorse da destinare al finanziamento di *visiting professor*; attraverso la creazione di uno sportello di supporto alla progettazione europea; attraverso l'attribuzione di risorse che, pur nel rispetto della specificità settoriale, si aprano alla trasversalità e favoriscano la multidisciplinarietà della Ricerca. L'organizzazione di un Ateneo in sei Dipartimenti, con una numerosità di docenti che nella norma si colloca vicino alle 50 unità, e con una Offerta formativa ampiamente distribuita in diversi ambiti scientifici, umanistici, giuridici ed economici, necessariamente presenta aggregazioni di docenti afferenti a SSD molto diversi. L'Ateneo intende trasformare questo limite apparente in una possibile risorsa, promuovendo attività che incentivino progetti competitivi di Ricerca basati sulla multidisciplinarietà. Questa scelta strategica è anche riferibile alla progressiva riduzione di fondi nazionali ed internazionali dedicati alla ricerca di base ed alla crescente attenzione dedicata alle ricerche finalizzate e applicative, spesso caratterizzate da approcci multidisciplinari. Nell'ambito della distribuzione delle risorse destinate alla ricerca nello scorso anno, una parte dei fondi è stata riservata a progetti di ricerca di taglio multidisciplinare.

L'Ateneo intende inoltre dedicare una crescente attenzione ad interventi di qualità che favoriscano le interazioni con docenti e ricercatori di altri Atenei ed Istituzioni di Ricerca. Ne è testimonianza un'iniziativa strategica nel campo delle biotecnologie e tecnologie avanzate che nei prossimi mesi vedrà il coinvolgimento di almeno altri due Atenei italiani ed una o più Istituzioni di Ricerca. L'iniziativa, che coinvolgerà altri docenti del nostro Ateneo con interessi di ricerca nell'ambito della Ecologia e Biologia marina e di uno *spin-off* già costituito e operativo, dovrebbe portare alla creazione di un Centro di Ricerca nella città di Fano, creando i presupposti per un significativo potenziamento delle attività di ricerca condotte presso la sede del corso di studi in Biotecnologie.

- ◆ **Migliorare le politiche di reclutamento dell'Ateneo (R.1.3):** obiettivo da raggiungere con la valorizzazione del merito nei processi di reclutamento e nelle progressioni di carriera. Gli organi accademici hanno da tempo sensibilizzato i Dipartimenti al rispetto di questo principio. Il Consiglio di Amministrazione dovrà intervenire verificando la qualità delle scelte e decisioni ratificate dai Dipartimenti e dal Senato accademico. L'Ateneo attribuisce una

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

grande importanza al raggiungimento dell'obiettivo R1.3 nell'ottica del miglioramento della qualità della ricerca e della valorizzazione delle quote di premialità del FFO che fanno riferimento allo stesso obiettivo.

La **Commissione Ricerca** (istituita con D.R. n. 199 del 27 marzo 2017), presieduta dal Rettore alla Ricerca, ha il compito di organizzare il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi **R.1.1-R.1.3** svolgendo azioni di coordinamento e supporto delle scelte dei Dipartimenti e segnalando agli Organi di Ateneo la necessità di interventi e l'adozione di strategie.

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI
R.1 Migliorare la qualità della ricerca	R.1.1 Migliorare il profilo di qualità della produzione scientifica dell'Ateneo
	R.1.2 Migliorare il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca dell'Ateneo
	R.1.3 Migliorare le politiche di reclutamento dell'Ateneo

I piani operativi dell'Area della Ricerca sono descritti nella tabella *Piani operativi R* che contiene gli obiettivi con i rispettivi indicatori di successo e metriche, i responsabili e le strutture amministrative coinvolte nella loro attuazione e monitoraggio, secondo un efficace approccio *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*. Quest'ultimo dovrà essere effettuato con cadenza annuale, indicativamente entro il mese di marzo, ed i risultati presentati agli Organi di Ateneo.

**PIANI OPERATIVI R: OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI AREA DELLA RICERCA**

OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI SPECIFICI		INDICATORI		METRICA	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILITÀ	AZIONI DA ATTUARE	RESPONSABILITÀ PER LA VERIFICA DI EFFICACIA	TEMPISTICA DELLA VERIFICA	STRUMENTI DI VERIFICA
ID obiettivo	Descrizione	ID obiettivo	Descrizione	ID indicatore	Descrizione			a) Attuazione b) Rilevazione e raccolta dati		a) Verifica di qualità dei processi b) Verifica di efficacia delle azioni attuative		
R.1	Migliorare la qualità della ricerca di Ateneo	R.1.1	Migliorare il profilo di qualità della produzione scientifica dell'Ateneo	R.1.1.1	Profilo di qualità dei prodotti della ricerca	Numero di prodotti della ricerca eccellenti/elevati dell'Ateneo	Aumento del 10% dei prodotti eccellenti/elevati nel triennio	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Incremento di risorse destinate alla ricerca, al finanziamento di assegni di ricerca e manutenzione/acquisto attrezzature per la ricerca 2) Definizione di criteri di qualità per la distribuzione delle risorse destinate alla ricerca 3) Potenziamento delle strutture di ricerca e del sistema bibliotecario	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	a) Sistema per la valutazione della produzione scientifica degli Atenei CRUI-UniBas b) Commissioni di valutazione area bibliometrica e non bibliometrica di Ateneo
				R.1.1.2	Produttività dei docenti	Numero di docenti senza prodotti eccellenti o elevati	Riduzione del 10% nel triennio	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Adozione di politiche incentivanti e misure disincentivanti 2) Coinvolgimento di docenti improduttivi o scarsamente produttivi in progetti di ricerca gestiti da docenti attivi	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	a) Sistema per la valutazione della produzione scientifica degli Atenei CRUI-UniBas b) Commissioni di valutazione area bibliometrica e non bibliometrica di Ateneo c) IRIS-ORA
						Numero di docenti improduttivi						
		R.1.2	Migliorare il profilo di competitività dell'ambiente di ricerca dell'Ateneo	R.1.2.1	Attrattività internazionale dell'ambiente di ricerca	Numero di addetti alla ricerca ( <i>visiting researchers/professors, Ph.D., Post-Doc Fellows</i> ) da e verso centri/enti di ricerca esteri	Aumento del 10% nel triennio	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Incremento delle risorse per <i>visiting professors/researchers</i> 2) Riprogettazione internazionale dell'offerta formativa dei Dottorati di Ricerca	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	Database dei Dipartimenti e degli Uffici di riferimento
				R.1.2.2	Collaborazioni in progetti di ricerca con enti/istituzioni di ricerca esteri	Numero di progetti di ricerca di rilevanza internazionale presentati	Aumento del 10% nel triennio	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Azioni di stimolo e informazione sulle opportunità di <i>networking</i> con Atenei/Istituzioni/Dipartimenti europei e extra-europei 2) Sportello di supporto alla progettazione europea 3) Potenziamento dell'Ufficio Ricerca	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	Database dei Dipartimenti e degli Uffici di riferimento
						Numero di pubblicazioni con co-autori internazionali						
		R.1.2.3	Capacità di attrazione di finanziamenti competitivi nazionali e internazionali	Finanziamenti (entrate di cassa) ottenuti partecipando a bandi competitivi per progetti di ricerca nazionali e/o internazionali	Aumento del 10% nel triennio	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Distribuzione premiale della quota di <i>budget</i> della ricerca per progetti PRIN approvati ma non finanziati 2) Sportello di supporto alla progettazione europea 3) Supporto amministrativo e tecnico per la presentazione di progetti 4) Segnalazione delle opportunità di finanziamento della ricerca nazionali e internazionali 5) Potenziamento dell'Ufficio Ricerca	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	Database dei Dipartimenti e degli Uffici di riferimento		
		R.1.3	Migliorare le politiche di reclutamento dell'Ateneo	R.1.3.1	<i>Performance</i> degli addetti alla ricerca assunti dall'Ateneo o transitati al suo interno in ruolo superiore	Percentuale di prodotti della ricerca eccellenti/elevati nel sottoinsieme dei prodotti degli addetti assunti o incardinati in un ruolo superiore rispetto agli addetti alla ricerca strutturati nelle stesse categorie	Cinque punti percentuali in più rispetto al risultato atteso in R.1.1.1	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Ricerca	1) Adozione di <i>standard</i> elevati nelle politiche di reclutamento	a) Presidio della Qualità di Ateneo b) Nucleo di Valutazione interna	Monitoraggio annuale	a) Sistema per la valutazione della produzione scientifica degli Atenei CRUI-UniBas b) Commissioni di valutazione area bibliometrica e non bibliometrica di Ateneo

### 1.2 Area della Formazione

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo individua come obiettivo strategico la formazione di laureati competenti, pronti ad inserirsi efficacemente in un mondo che richiede sempre più spesso capacità di adeguamento ai mutamenti tecnologici e della società, con specifico riferimento all'esigenza di nuove figure professionali. L'offerta formativa dell'Ateneo dunque doterà gli studenti di competenze specifiche e – nelle diverse aree – di un'adeguata base culturale, stimolandoli ad accettare le nuove sfide che la società attuale pone. Questo obiettivo può essere raggiunto se accompagnato da 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.

Date queste premesse, sono individuati tre obiettivi strategici:

- il primo è quello di **Consolidare l'offerta formativa (F.1)**, promuovendo i requisiti della qualità, della professionalità e delle competenze didattiche del corpo docente, incentivando il profilo internazionale della didattica, dando impulso all'Alta Formazione, al *long-life learning*, ai corsi *blended* e in *e-learning*, e migliorando i servizi didattici per gli studenti;
- il secondo è quello di **Potenziare e valorizzare il ruolo strategico del Dottorato di Ricerca (F.2) come III livello della formazione**, favorendone l'internazionalizzazione, l'intersettorialità ed una maggiore integrazione con la società e il mondo produttivo. Ciò può concretizzarsi con lo sviluppo dell'attrattività e della dimensione internazionale e con la valorizzazione del merito nelle procedure di selezione dei dottorandi;
- il terzo è quello di **Promuovere l'inclusione degli studenti disabili (F.3)**, ottimizzando la qualità dell'accoglienza e dei servizi. A tale scopo si intende attivare un Ufficio Disabili preposto.

I tre obiettivi suddetti possono essere realizzati con l'incremento delle risorse finanziarie ad essi destinate nel bilancio di Ateneo.

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

Nell'ambito del primo obiettivo strategico sono individuati quattro obiettivi specifici (**F.1.1-F.1.4**):

- ◆ **Innovare l'offerta formativa in relazione agli sbocchi occupazionali dei laureati e laureati magistrali (F.1.1)**, attraverso processi di revisione e aggiornamento dei Corsi di Studio, e la valorizzazione della loro interdisciplinarietà, con particolare riferimento ai Corsi di Laurea triennale. Allo scopo si intende istituire sottocommissioni incaricate della progettazione/riprogettazione dei Corsi di Studio, nonché una Commissione, eventualmente

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

integrata anche da componenti esterni, che valuti la coerenza tra l'offerta formativa e le dinamiche del mercato del lavoro e/o gli sbocchi occupazionali.

- ◆ **Migliorare la professionalità e le competenze didattiche del corpo docente (F.1.2)**, anche attraverso l'utilizzazione di metodologie didattiche innovative, complementari alla lezione frontale. Il Centro CISDEL è invitato ad organizzare corsi specifici allo scopo di sensibilizzare i docenti verso queste attività.
- ◆ **Rafforzare il profilo internazionale della didattica (F.1.3)**, consolidando il progetto "Didattica in Lingua straniera @uniurb", gli *agreement* ed i contratti internazionali che rilasciano titoli doppi, ed incrementando la mobilità internazionale studentesca. A tale scopo s'intende 1) sensibilizzare gli studenti dei CdS con l'organizzazione di eventi finalizzati ad una migliore comunicazione sui temi della mobilità internazionale, sui progetti Erasmus, Erasmus+ ed altri progetti; 2) sensibilizzare i docenti all'armonizzazione degli *agreement*; 3) incentivare l'attivazione di CdS con doppio titolo, organizzando incontri con i docenti, al fine di divulgare meglio la competenza sulle procedure.
- ◆ **Rafforzare l'Alta formazione (F.1.4)**, nello spirito della formazione continua, attraverso l'incremento di corsi di specializzazione, di *master*, di *summer/winter school*, di corsi di formazione permanente.

Nell'ambito del secondo obiettivo strategico sono individuati tre obiettivi specifici (F.2.1-F.2.3):

- ◆ **Incrementare il numero di borse di Dottorato di Ricerca finanziate (F.2.1)** per incentivarne il grado di attrattività. Si prevedono interventi del CdA finalizzati all'aumento, nel triennio, di una borsa di dottorato, consolidata, per ciascuno dei 4 dottorati esistenti. È opportuno anche un incremento delle risorse messe a disposizione per la mobilità dei dottorandi (missioni all'estero, partecipazione a convegni, ecc.) e dei docenti, e per il potenziamento delle attrezzature.
- ◆ **Valorizzare il merito scientifico nelle procedure di selezione (F.2.2)** al fine di potenziare la produttività scientifica nell'ambito del Dottorato; il Delegato rettorale avrà cura di sensibilizzare i Coordinatori ed i *tutor* relativamente al tema della produttività scientifica dei dottorandi. Nel triennio si richiede almeno una pubblicazione scientifica per ciascun dottorando.
- ◆ **Valorizzare l'internazionalizzazione (F.2.3)** sia in riferimento alla presenza di studenti provenienti da Atenei stranieri, sia in riferimento al numero di docenti stranieri coinvolti nelle attività formative o di ricerca del Dottorato. A tal fine si intende migliorare gli aspetti comunicativi sui contenuti dei Dottorati di Ricerca, anche attraverso il perfezionamento del sito *web*, nonché incentivare la didattica in lingua inglese. Si intende inoltre incrementare il



## PIANO STRATEGICO

---

2018-2020

numero di docenti stranieri, anche attingendo alle risorse destinate ai *visiting professor*, in coerenza con quanto previsto dagli obiettivi dell'Area della Ricerca.

Nell'ambito del terzo obiettivo strategico è individuato un obiettivo specifico (F.3.1):

◆ **Migliorare la qualità dell'accoglienza e dei servizi per il sostegno alle attività formative.** In particolare si intende attivare l'Ufficio Disabili.

Possono operativamente contribuire al conseguimento del suddetto obiettivo:

1. il trasferimento nella sede di San Girolamo e l'ampliamento della biblioteca attrezzata con attività sensoriali per studenti disabili;
2. il miglioramento dei servizi per studenti non udenti, attraverso la stipula di convenzioni *ad hoc* per un servizio personalizzato di traduzione visiva simultanea in sede d'esame e nel corso delle lezioni;
3. la definizione di un'Offerta formativa mirata per studenti con difficoltà di apprendimento ("Altra Formazione"), che prevede l'attivazione di percorsi biennali, uno umanistico ed uno scientifico, al termine dei quali i partecipanti conseguono un attestato di frequenza.

Entro il triennio si provvede alla stesura di Linee guida di Ateneo inerenti ai servizi per le Disabilità, da parte del Delegato rettorale, con visite ai Dipartimenti ed alle Scuole di Ateneo, al fine di informare e divulgare le attività che saranno intraprese.

Per il perseguimento degli obiettivi indicati, l'Ateneo fa riferimento ad un Prorettore alla Didattica, la qual carica è rivestita *ad interim* dal Rettore, coadiuvato dalla **Commissione Monitoraggio e Valutazione dell'Offerta formativa di Ateneo (CommOFF)** (istituita con D.R. n. 281 del 29 giugno 2016 ed integrata con DD.RR. nn. 67 del 10 febbraio 2017 e 141 del 3 marzo 2017), composta da professori rappresentativi delle aree, rispettivamente, scientifica, giuridico-economica ed umanistica, e a un Delegato rettorale all'Alta formazione (nominato con D.R. n. 617 del 13 dicembre 2017). La *CommOFF*, coadiuvata dal Delegato rettorale all'Alta formazione, avrà cura di monitorare la progettazione delle attività formative dell'Ateneo, svolgendo azioni di coordinamento e di supporto in piena coerenza con gli obiettivi strategici e specifici individuati dall'Ateneo.

Gli obiettivi strategici (F.1, F.2 e F.3) e specifici (F.1.1-F.1.4, F.2.1-F.2.3, F.3.1) per l'Area della Formazione sono di seguito elencati sinteticamente:

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI
<b>F.1</b> Consolidare l'offerta formativa	<b>F.1.1</b> Innovare l'offerta formativa in relazione all'occupabilità
	<b>F.1.2</b> Migliorare la professionalità e le competenze didattiche del corpo docente
	<b>F.1.3</b> Rafforzare il profilo internazionale della didattica
	<b>F.1.4</b> Rafforzare l'Alta formazione
<b>F.2</b> Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	<b>F.2.1</b> Incrementare il numero di borse di Dottorato di Ricerca finanziate dall'Ateneo
	<b>F.2.2</b> Valorizzare il merito scientifico nelle procedure di selezione
	<b>F.2.3</b> Valorizzare l'internazionalizzazione
<b>F.3</b> Promuovere l'inclusione degli studenti disabili	<b>F.3.1</b> Migliorare la qualità dell'accoglienza e dei servizi per il sostegno alle attività di formazione

Similmente a quanto visto nel caso dell'Area della Ricerca, la tabella *Piani operativi F* contiene, per l'Area della Formazione, gli obiettivi con i rispettivi indicatori di successo e metriche, i responsabili e le strutture amministrative coinvolte nella loro attuazione e monitoraggio. Quest'ultimo dovrà essere effettuato con cadenza annuale, indicativamente entro il mese di marzo, e i risultati presentati agli Organi di Ateneo.

**PIANI OPERATIVI F: OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI AREA DELLA FORMAZIONE**

OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI SPECIFICI		INDICATORI		METRICA	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILITÀ	AZIONI DA ATTUARE	RESPONSABILITÀ PER LA VERIFICA DI EFFICACIA	TEMPISTICA DELLA VERIFICA	STRUMENTI DI VERIFICA
ID obiettivo	Descrizione	ID obiettivo	Descrizione	ID indicatore	Descrizione			a) Attuazione b) Fonte dati		a) Verifica di qualità dei processi b) Verifica di efficacia delle azioni attuative		
F.1	Consolidare l'offerta formativa	F.1.1	Innovare l'offerta formativa in relazione all'occupabilità	F.1.1.1	Revisione e aggiornamento dei corsi di studio	Numero di ordinamenti/regolamenti didattici aggiornati	15	a) Dipartimenti b) Ufficio Accreditamento, progettazione corsi di studio e politiche della qualità	Progettazione / riprogettazione / rinnovamento dei CdS	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	SUA RAD e SUA CdS
		F.1.2	Migliorare la professionalità e le competenze didattiche del corpo docente	F.1.2.1	Aumento delle competenze didattiche dei docenti	Aumento del numero docenti frequentanti corsi formazione a didattica e docimologia, o che adottano metodologie didattiche innovative. Il dato attuale del 2017 è di 128	+30	a) Presidenti delle Scuole b) CISDEL	Organizzazione corsi CISDEL. Sensibilizzazione docenti	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Database CISDEL
		F.1.3	Rafforzare il profilo internazionale della didattica	F.1.3.1	Consolidamento progetto "Didattica in lingua straniera"	Incremento del numero di insegnamenti in lingua straniera nelle diverse tipologie previste dall'Ateneo. Il dato attuale, a.a. 2017/18, è di 57 insegnamenti.	+15	a) Dipartimenti b) CISDEL, Dipartimenti	Organizzazione incontri CISDEL con docenti	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Database CISDEL e SUA-CdS
				F.1.3.2	Incremento mobilità internazionale studenti	Incremento del numero di studenti in mobilità esterna (Erasmus ecc.). Il dato medio del triennio passato è di 275	+30	a) Delegati Erasmus b) Ufficio Mobilità internazionale	Sensibilizzazione studenti sui temi della mobilità internazionale, progetti Erasmus, Erasmus plus, altri progetti	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Database Ufficio Applicativi
				F.1.3.3	Corsi/ Curricula con doppio titolo	Numero di nuovi <i>agreement</i> . Il dato attuale del 2017 è di 3	+2	a) Dipartimenti b) Ufficio Accreditamento, progettazione corsi di studio e politiche della qualità	Promuovere attivazione di CdS con doppio titolo. Informazione sulle procedure	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Database SUA-CdS
F.1.4	Rafforzare l'Alta Formazione	F.1.4.1	Aumento dei corsi di formazione continua	Numero di nuovi corsi. Il dato attuale del 2017 è di 23	+3	a) Dipartimenti b) Ufficio Accreditamento dottorati e progettazione corsi post laurea	Sensibilizzazione docenti dei Dipartimenti	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Portale di Ateneo		
F.2	Potenziare e valorizzare il dottorato di ricerca	F.2.1	Incrementare il numero di borse di Dottorato di Ricerca finanziate dall'Ateneo	F.2.1.1	Aumento del numero di borse	Numero delle borse finanziate dall'Ateneo (dato attuale: 6 borse per 4 dottorati)	+4	a) CdA b) Ufficio Accreditamento dottorati e progettazione corsi post laurea	Valutazione opportunità e fattibilità	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Anagrafe Dottorati CINECA
		F.2.2	Valorizzare il merito scientifico nelle procedure di selezione	F.2.2.1	Produttività scientifica dei dottorandi	Numero dei prodotti della ricerca nel triennio.	32	a) Tutor dei dottorandi b) Coordinatori dei Dottorati	Sensibilizzazione dei Coordinatori e dei Tutor	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	SUA-RD, IRIS
		F.2.3	Valorizzare l'internazionalizzazione	F.2.3.1	Attrattività internazionale dei corsi di Dottorato	Incremento del numero domande di studenti laureati presso Atenei stranieri. Il dato attuale del 2017 è di 1 dottorando	+10	a) Coordinatori Dottorati b) Ufficio Segreteria Studenti Corsi di Alta Formazione	Promuovere comunicazione sui Dottorati; perfezionare sito <i>web</i> ; incentivare didattica in lingua inglese	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	ESSE3
				F.2.3.2	Attività internazionale dei corsi di Dottorato	Incremento del numero docenti provenienti da Università straniere impegnati nella didattica. Il dato attuale del 2017 è di 2 unità	+12	a) Coordinatori Dottorati b) Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali	Utilizzo di <i>visiting-professor</i> stranieri nella docenza dei Dottorati	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali
F.3	Promuovere l'inclusione degli studenti disabili	F.3.1	Migliorare la qualità dell'accoglienza e dei servizi per il sostegno alle attività formative	F.3.1.1	Trasferimento nella sede di San Girolamo e ampliamento della biblioteca attrezzata con attività sensoriali per studenti disabili	Realizzazione del trasferimento ed ampliamento	Fruizione da parte di tutti gli studenti disabili	a) Delegati Rettorali Sviluppo e Disabilità b) Ufficio Prevenzione e Protezione	Riadeguamento spazi e trasferimento	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Database Ufficio Prevenzione e Protezione
				F.3.1.2	Miglioramento dei servizi per studenti non udenti	Numero di servizi personalizzati di sostegno per studenti non udenti	1	a) Delegato Rettorale Disabilità b) Ufficio Orientamento e Tutorato - Sportello studenti diversamente abili	Stipula convenzioni	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	ESSE3
				F.3.1.3	Offerta Formativa per studenti con difficoltà di apprendimento	Numero percorsi (umanistici o scientifici) riservati a studenti con disabilità	1	a) Delegato Rettorale Disabilità, Delegato Rettorale Alta Formazione b) Ufficio Orientamento e Tutorato - Sportello studenti diversamente abili	Attivazione percorsi riservati	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Ufficio Orientamento e Tutorato - Sportello studenti diversamente abili

### 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 devono quindi orientarsi 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 i brevetti, le attività in conto terzi, gli stimoli all'imprenditorialità di studenti e docenti. 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 identificati due obiettivi strategici: **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio** (Valorizzazione della ricerca e trasferimento tecnologico) (TM.1) e **Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale** (TM.2).

Nell'ambito di questi due obiettivi strategici, vengono definiti sei obiettivi specifici (TM.1.1-TM.1.3) e (TM.2.1-TM.2.3):

- ◆ **Potenziare la capacità inventiva del personale di ricerca (TM.1.1):** nell'Ateneo di Urbino lavorano 132 docenti e ricercatori strutturati appartenenti alle aree CUN da 1 a 9, dalle quali è ragionevole attendersi la produzione di proprietà intellettuale.

La *Capacità inventiva* (criterio *PI\_1*) dell'Ateneo è stata valutata nella VQR 2011-2014 in termini negativi (D). Considerato anche che il portafoglio brevetti dell'Ateneo è stato generato da invenzioni provenienti da docenti in una fase matura della carriera universitaria, l'Ateneo ritiene di poter reagire stimolando proficuamente la capacità inventiva da parte di ricercatori giovani.

La *Capacità di gestione della proprietà intellettuale* (criterio *PI\_2*) da parte dell'Ateneo ha ottenuto una valutazione migliore (C), che andrebbe considerata in maniera ulteriormente positiva se si considera che l'ufficio dedicato, costituito alla fine del 2011, nel periodo valutato muoveva appena i suoi primi passi. Considerate l'esperienza accumulata ed il recente potenziamento dell'ufficio stesso grazie al finanziamento MISE-UIBM (Ministero Sviluppo Economico – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi), l'Ateneo confida di poter migliorare lo *standard* raggiunto.

La *Valorizzazione economica del portafoglio della proprietà intellettuale* (criterio *PI\_3*) ha ottenuto un giudizio negativo (D). Considerata l'oggettiva difficoltà, in generale, nel portare sul mercato i prodotti della ricerca, ed il fatto che Urbino dispone prevalentemente di brevetti in ambito farmaceutico, particolarmente difficili da valorizzare, si ritiene più proficuo impiegare le risorse

disponibili nel potenziamento del dialogo con le imprese a monte anziché a valle della ricerca brevettabile.

Il raggiungimento di questo obiettivo specifico si rende possibile attraverso il potenziamento delle strutture di intermediazione (Ufficio Terza missione), fra cui il rinnovo dell'assegnato di ricerca cofinanziato dal MISE, attualmente in corso, attraverso il proseguimento dello *scouting* di progetti di ricerca con risultati potenzialmente brevettabili, attraverso l'incremento dell'utilizzo dei *software* di ricerca brevettuale (*Patsnap, OrbitQuestel*).

- ◆ **Avviare nuovi *spin-off* non partecipati (TM.1.2):** nonostante l'Ateneo di Urbino non rientri tra le Università localizzate in aree ad alta industrializzazione, i cui *spin-off* – secondo i risultati della VQR 2011-2014 – tendono ad ottenere risultati migliori, tra gli *spin-off* dell'Università di Urbino risultano presenti alcuni casi di eccellenza, in cui la funzione di tramite per l'effettivo trasferimento di conoscenze dall'Ateneo al mercato risulta pienamente svolta, anche grazie alla capacità di assorbire personale qualificato e di sostenersi autonomamente sulla base del fatturato aziendale e di investimenti privati.

L'Ateneo intende investire risorse per il miglioramento della *performance* legata alla demografia delle imprese *spin-off* con azioni di sostegno all'avvio di nuovi *spin-off* non partecipati, in particolare attraverso iniziative di formazione e stimolo all'imprenditorialità (percorsi di *Contamination Lab*), incontri sull'imprenditorialità con i dottorandi dell'Ateneo, azioni di comunicazione rivolte a docenti, ricercatori e studenti, e in generale attraverso un potenziamento dell'Ufficio Terza missione. Si ricorda a tale proposito che la valutazione ottenuta dall'Ateneo di Urbino nella VQR 2011-2014 nell'ambito delle strutture di intermediazione è relativamente buona. L'Ateneo dispone di un ufficio di riferimento, costituito alla fine del 2011. Nella prospettiva di un ulteriore avvicinamento fra gli uffici Ricerca e Terza missione si ritiene strategico contare in futuro su un ufficio Terza missione progressivamente strutturato, in cui siano presenti competenze specifiche relative a:

- gestione della proprietà intellettuale;
- sostegno all'imprenditorialità e dialogo con strutture di intermediazione esterne all'Ateneo;
- sostegno alla produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale.

- ◆ **Valorizzare le attività di ricerca e didattica commissionate (TM.1.3):** l'Ateneo ritiene determinante migliorare i risultati ottenuti nella valorizzazione di attività di ricerca e didattica commissionate avviando azioni tese a rendere più trasparente presso il mondo produttivo quale sia il proprio patrimonio di competenze spendibili sul mercato in termini di accesso all'innovazione di prodotto, servizio e processo.

Tale obiettivo si rende raggiungibile attraverso la redazione di una Guida ai rapporti Impresa-Università, da distribuire a imprese e associazioni di categoria, e azioni di comunicazione rivolte sia a docenti e ricercatori, sia a imprese e associazioni di categoria.

## PIANO STRATEGICO

---

2018-2020

◆ **Valorizzare il Polo museale di Ateneo (TM.2.1):** l'Ateneo ritiene di poter agire sulla valorizzazione del polo museale di Ateneo, aumentandone le opportunità di fruizione anche attraverso il potenziamento delle sinergie con altre istituzioni del territorio ed in particolare con la Galleria Nazionale delle Marche. Per rendere concretamente perseguibile questo obiettivo si rende innanzitutto necessario introdurre un sistema di rilevazione delle presenze, attualmente non presente in tutte le strutture museali dell'Ateneo.

◆ **Aumentare il numero di eventi di divulgazione scientifica e culturale organizzati a livello istituzionale (TM.2.2):** l'Ateneo di Urbino ha ottenuto un risultato ottimo (A) relativamente alle attività di *Public Engagement*, valutate sulla base di chiarezza degli obiettivi, entità delle risorse impegnate ed impatto dimostrabile. L'Ateneo ritiene opportuno basare la propria strategia sullo stimolo all'organizzazione a livello istituzionale di eventi di divulgazione che coinvolgono trasversalmente docenti e ricercatori di tutti i Dipartimenti.

Per raggiungere tale obiettivo si prevedono iniziative di comunicazioni rivolte ai docenti e incontri informativi con i docenti in occasione dei Consigli di Dipartimento, in occasione dei quali fornire loro indicazioni su quali tipologie di iniziative possono essere adottate e quali soggetti/partner esterni possono essere individuati per la loro attivazione.

◆ **Aumentare la visibilità della didattica aperta erogata in modalità MOOC (*Massive Open Online Courses*) su temi di rilevanza socio-culturale (TM.2.3):** l'Ateneo di Urbino è già attivo sulla didattica MOOC con alcuni corsi su tematiche specifiche. Nella prospettiva di una crescente diffusione di tale modalità aperta di diffusione della conoscenza, l'Ateneo ritiene opportuno perseguire l'obiettivo di aumentare la visibilità dei corsi già attivati per poi, sulla base dell'esperienza acquisita, definire una metodologia appropriata di erogazione da estendere a ulteriori corsi da attivare successivamente.

Per il perseguimento degli obiettivi indicati, l'Ateneo fa riferimento ad un Prorettore alle Attività di Terza missione, coadiuvato dal **Gruppo di lavoro Terza missione** (istituito con D.R. n. 146 del 17 marzo 2015), dalla **Commissione spin-off** (istituita con D.R. n. 182 del 27 aprile 2016) e dal **Delegato rettorale alla Divulgazione scientifica e Public Engagement**, con il supporto amministrativo dell'Ufficio Terza missione e dell'Ufficio Ricerca dell'Ateneo. La **Commissione per il territorio** (istituita con D.R. n. 275 del 29 giugno 2016) ha il compito di sovrintendere al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi **TM.1.1-TM.1.3** e **TM.2.1-TM.2.3**, svolgendo azioni di coordinamento e supporto delle scelte dei Dipartimenti e segnalando agli Organi di Ateneo la necessità di interventi e l'adozione di strategie.

## PIANO STRATEGICO

2018-2020

OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI SPECIFICI
<b>TM.1</b> Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio (Valorizzazione della ricerca)	<b>TM.1.1</b> Potenziare la capacità inventiva del personale di ricerca
	<b>TM.1.2</b> Avviare nuovi <i>spin-off</i> non partecipati
	<b>TM.1.3</b> Valorizzare attività di ricerca e didattica commissionate
<b>TM.2</b> Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale	<b>TM.2.1</b> Valorizzare il polo museale di Ateneo, aumentandone le opportunità di fruizione
	<b>TM.2.2</b> Aumentare il numero di eventi di divulgazione scientifica e culturale organizzati a livello istituzionale
	<b>TM.2.3</b> Aumentare la visibilità della didattica aperta erogata in modalità <i>MOOC (Massive Open Online Courses)</i> su temi di rilevanza socio-culturale

Infine, la tabella *Piani operativi TM* contiene, per l'Area della Terza missione, gli obiettivi con i rispettivi indicatori di successo e metriche, i responsabili e le strutture amministrative coinvolte nella loro attuazione e monitoraggio. Quest'ultimo dovrà essere effettuato con cadenza annuale, indicativamente entro il mese di marzo, e i risultati saranno presentati agli Organi di Ateneo.



PIANI OPERATIVI TM: OBIETTIVI STRATEGICI E SPECIFICI AREA DELLA TERZA MISSIONE

OBIETTIVI STRATEGICI		OBIETTIVI SPECIFICI		INDICATORI		METRICA	RISULTATO ATTESO	RESPONSABILITÀ	AZIONI DA ATTUARE	RESPONSABILITÀ PER LA VERIFICA DI EFFICACIA	TEMPISTICA DELLA VERIFICA	STRUMENTI DI VERIFICA
ID obiettivo	Descrizione	ID obiettivo	Descrizione	ID indicatore	Descrizione			a) Attuazione b) Rilevazione e raccolta dati		a) Verifica di qualità dei processi b) Verifica di efficacia delle azioni attuative		
TM.1	Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto economico del territorio (Trasferimento tecnologico)	TM.1.1	Potenziare la capacità inventiva	TM.1.1.1	Domande di priorità depositate dall'Ateneo per anno	Numero di domande di priorità depositate dall'Ateneo	6	a) Dipartimenti di area scientifica; Commissione brevetti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Potenziare le strutture di intermediazione (Ufficio Terza missione). Rinnovare assegno di ricerca cofinanziato dal MISE. Proseguire lo scouting di progetti di ricerca con risultati potenzialmente brevettabili. Potenziare l'utilizzo dei software di ricerca brevettuale ( <i>Patsnap, OrbitQuestel</i> )	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Verbali Consigli di Dipartimento Verbali Commissione brevetti <i>Database</i> dei brevetti
		TM.1.2	Sostenere l'avvio di nuovi <i>spin-off</i> non partecipati	TM.1.2.1	Percorsi di stimolo all'imprenditorialità	Numero di percorsi attivati	6	a) Gruppo di lavoro Terza missione b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Realizzare tre percorsi annuali di <i>Contamination Lab</i> . Organizzare tre incontri sull'imprenditorialità con i dottorandi dell'Ateneo. Potenziare le strutture di intermediazione (Ufficio Terza missione)	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Verbali Gruppo di lavoro Terza missione Approvazione atti del percorso <i>UninrbLab</i> Materiale di comunicazione
				TM.1.2.2	Capacità di attrarre giovani ricercatori in percorsi di stimolo all'imprenditorialità	Numero di dottorandi e assegnisti coinvolti nei percorsi di stimolo all'imprenditorialità	30	a) Dipartimenti; Coordinatori dei collegi di dottorato b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Effettuare azioni di comunicazione rivolte a docenti, ricercatori e studenti. Potenziare le strutture di intermediazione (Ufficio Terza missione)	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Registro delle presenze
				TM.1.2.3	Capacità di stimolare l'imprenditorialità della ricerca	Numero di nuovi <i>spin-off</i> approvati dal CdA	3	a) Gruppo di lavoro Terza missione b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Realizzare tre percorsi annuali di <i>Contamination Lab</i> . Potenziare le strutture di intermediazione (Ufficio Terza missione)	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Delibere Consiglio di Amministrazione di attivazione di nuovi <i>spin-off</i> Verbali Commissione <i>spin-off</i>
		TM.1.3	Valorizzare le attività di ricerca, didattica e servizi commissionate	TM.1.3.1	Collaborazione con imprese, enti, pubbliche amministrazioni, per sviluppare contratti di ricerca, servizi e formazione	Entrate da attività in conto terzi	3.500.000	a) Gruppo di lavoro Terza missione b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Guida ai rapporti Impresa-Università. Azioni di comunicazione rivolte a docenti e ricercatori. Azioni di comunicazione rivolte a imprese e associazioni di categoria	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Verbali Gruppo di lavoro Terza missione Verbali dei Consigli di Dipartimento Relazione annuale sulla ricerca
TM.2	Aumentare la ricaduta delle attività di Ateneo sul tessuto culturale e sociale ( <i>Public Engagement</i> )	TM.2.1	Valorizzare il polo museale di Ateneo, aumentandone le opportunità di fruizione	TM.2.1.1	Afflusso di visitatori ai musei del polo museale di Ateneo	Numero di visitatori	30.000	a) Dipartimenti b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Potenziamento delle sinergie con altre istituzioni del territorio. Adozione di un sistema di rilevamento delle presenze utilizzabile in ogni struttura afferente al polo museale	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	Registrazione delle presenze Verbali dei Consigli di Dipartimento
		TM.2.2	Aumentare il numero di eventi di divulgazione scientifica e culturale organizzati a livello istituzionale	TM.2.2.1	Eventi di divulgazione scientifica	Numero di eventi	700	a) Commissione Territorio, Delegato rettorale alla divulgazione scientifica e <i>public engagement</i> b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Comunicazione ai docenti. Incontri informativi / formativi con i docenti in occasione dei Consigli di Dipartimento	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	<i>Database Public Engagement</i>
		TM.2.3	Aumentare la visibilità della didattica aperta erogata in modalità MOOC ( <i>Massive Open Online Courses</i> ) su temi di rilevanza socio-culturale	TM.2.3.1	Numero di persone non iscritte all'Ateneo che frequentano i MOOC	Numero di partecipanti	10.000	a) Delegato rettorale alla divulgazione scientifica e <i>public engagement</i> b) Ufficio Controllo di gestione, Ufficio Terza missione	Erogazione di MOOC su pensiero computazionale e competenze digitali	a) Presidio della Qualità b) Nucleo di Valutazione	Monitoraggio annuale	<i>Log</i> della piattaforma di erogazione dei MOOC

### 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

Come già accennato, il *Piano strategico* dell'Ateneo 2018-2020 individua cinque obiettivi trasversali: l'*Internazionalizzazione*, le *Politiche di reclutamento*, la *Valorizzazione del patrimonio immobiliare (logistica)*, i *Servizi*, la *Responsabilità sociale*. Ciascuno di essi 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.

- ◆ **L'*Internazionalizzazione***. Essere internazionale significa offrire un ambiente multiculturale in cui si incontrano studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo e nel quale vengono valorizzate le rispettive esperienze. Una condizione, quest'ultima, fondamentale, che costituisce un elemento di crescita importante per i singoli e per la comunità accademica e territoriale in un mondo sempre più globalizzato. Studenti e docenti, indipendentemente dai loro Paesi di origine, devono poter contribuire alla vita dell'Ateneo, fare ricerca e studiare in condizioni di parità. L'internazionalizzazione viene concepita come un valore che permea sia la struttura produttiva (cultura e sue ricadute) dell'Università, sia il suo interfacciarsi con una realtà dai contorni sempre più internazionali. Da qui le ricadute importanti sui servizi (attivi e passivi) *intra moenia* e sul territorio e sul collocarsi consapevolmente nelle reti *global* al fine di rendere naturali scambi, viaggi, collaborazioni strutturate. L'Ateneo nel corso del prossimo triennio intende continuare nel potenziamento dei corsi di studio internazionali (dottorato di ricerca, *summer/winter school*, titoli di studio doppi o rilasciati congiuntamente con università straniere), degli accordi e dei progetti di collaborazione, dei *network* internazionali (*EMUNI*, *EuroPolis*, *Eurocampus*, *Europe Direct Marche*).
- ◆ Le ***Politiche di reclutamento*** sono ispirate alla cultura della qualità che presuppone il raggiungimento del concetto di autovalutazione come prassi abituale e l'uso dei risultati del monitoraggio intercorrente ed *ex post* come criterio fondante per l'attribuzione di risorse umane. La connessione strategica con l'offerta formativa è stringente; l'impatto sulle strategie di ricerca è notevole. Nei prossimi anni l'Ateneo intende consolidare modalità di controllo della qualità della produzione scientifica di personale docente e ricercatore in fase di reclutamento e di progressione di carriera, anche grazie alla recente acquisizione di uno strumento quale il Sistema per la valutazione della produzione scientifica degli Atenei CRUI-UniBas. È inoltre obiettivo dell'Ateneo perfezionare il sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo in relazione alla *performance* organizzativa ed individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali

attraverso la valorizzazione del merito. Il perseguimento di questo obiettivo dovrà avvenire anche tenendo conto di un equilibrio tra valorizzazione delle risorse interne e reclutamento esterno, oltre all'esigenza di continuare ad assicurare percorsi dedicati alle figure a tempo determinato.

- ◆ La **Valorizzazione del patrimonio immobiliare (logistica)**. Affinché il capitale umano venga pienamente valorizzato, l'Ateneo deve garantire a docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti le condizioni per svolgere al meglio il loro 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. Occorre quindi 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 che i singoli non possono permettersi - capaci di competere efficacemente nelle opportunità di finanziamento offerte da programmi di ricerca nazionali ed internazionali (Polo Scientifico-tecnologico). Si punterà quindi ad utilizzare sempre più le sedi del centro storico per la didattica e le sedi esterne (quindi con garanzie di miglior sicurezza) per i laboratori di ricerca; gli uffici amministrativi centrali saranno collocati, per quanto possibile, in un unico palazzo onde migliorare la logistica e quella parte di flusso informativo e di interscambio personale che non può essere informatizzato. La valorizzazione del patrimonio bibliotecario si realizzerà attraverso la costituzione di un Polo bibliotecario di Ateneo. 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.
- ◆ I **Servizi** rappresentano lo strumento quotidiano che permette di soddisfare le esigenze ineludibili dell'Università, che intende adeguarne l'azione su nuovi *standard* di efficienza ed efficacia che ne mettano al centro la missione istituzionale e facciano convergere le energie e le risorse per aumentare la qualità e la competitività dei «prodotti» e l'efficienza della gestione. Per quanto riguarda i servizi strumentali, le linee guida, miranti alla semplificazione delle procedure, prevedono l'incremento dell'innovazione tecnologica al fine di garantire un miglior flusso documentale con la creazione di opportuna piattaforma *SW* che garantisca la conservazione e l'accesso ai documenti in forma digitale; in ogni caso si effettuerà la migrazione in tutti i casi possibili a *SW* libero ed *open source*; le caratteristiche dell'Ateneo saranno rappresentate nella maniera più chiara nel sito *web* non solo per dare la giusta immagine dell'Ateneo, ma anche e soprattutto per cogliere l'obiettivo strategico della massima trasparenza delle operazioni nella P.A. L'Ateneo intende altresì migliorare l'integrazione tra i contenuti *web* presenti sul portale d'Ateneo, sulla piattaforma *moodle*, nonché sulle pagine *web* dei dipartimenti, dei corsi di laurea e dei singoli docenti, con l'obiettivo di facilitare la navigazione tra una pagina e l'altra e rendere più fruibile agli studenti le informazioni ivi contenute.

## PIANO STRATEGICO

---

2018-2020

Per quanto riguarda i servizi agli studenti, in seguito alla recente riforma del diritto allo studio della Regione Marche e con l'obiettivo di garantire gli *standard* qualitativi del servizio ristorazione e delle residenze universitarie storicamente elevati, l'Ateneo è attivamente impegnato a migliorare ulteriormente i livelli di qualità dei servizi. A questo si devono aggiungere investimenti per circa 15.000.000 euro, destinati specificamente alla riqualificazione e messa a norma delle residenze universitarie.

In continuità con quanto già implementato, l'Ateneo perseguirà il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi con particolare riferimento al progressivo rafforzamento della dematerializzazione dei processi amministrativi correlati alla carriera dello studente e di ulteriori procedure, quali ad esempio la digitalizzazione completa del fascicolo dello studente e la produzione in forma digitale nativa delle tesi di laurea e la loro conservazione in archivi digitali.

Durante tutto il percorso formativo, per semplificare ed accelerare i rapporti amministrativi lo studente dovrà poter interagire con le segreterie sempre più tramite i servizi *on-line*. Particolare attenzione sarà quindi riservata a questi ultimi per aumentarne le funzionalità e per ridurre il ricorso agli sportelli per gli adempimenti amministrativi.

Oltre al potenziamento degli strumenti di informazione, il miglioramento dei servizi avverrà anche attraverso la revisione ed il miglioramento degli ambienti delle segreterie studenti; lo sviluppo di una diversa cultura della *customer care*: dallo sportello al banco allo sportello del consulente; la messa a punto di sistemi di valutazione della qualità dei servizi, anche in un'ottica di *benchmarking*.

Con riferimento ai servizi per la didattica e al post-laurea, si mirerà all'utilizzo completo della piattaforma *moodle* al fine di offrire agli studenti la massima disponibilità di materiale *on-line* per le loro attività di studio. Sarà necessario inoltre migliorare i servizi di accoglienza per gli studenti tenendo conto delle loro specificità culturali ed ampliando le opportunità affinché possano svolgere attività extracurricolari (teatro, musica, sport, ecc.) come parte necessaria della formazione universitaria e come momento di socializzazione ed integrazione. Un'attenzione particolare è rivolta alla cultura dell'inclusione delle persone con disabilità, un servizio a cui l'Ateneo di Urbino ha sempre riservato notevoli energie, sia economiche sia di ricerca della qualità dell'intervento. Notevoli negli anni passati sono stati gli investimenti in *tutor* (di varia finalità) ed in convenzioni per trasporti. Tuttavia proprio per mantenere elevato lo *standard* del servizio, verrà effettuata un'attenta analisi costi/benefici per i servizi per i disabili, al fine di ottimizzare gli interventi a parità di qualità del servizio. Riguardo al futuro dei laureati dell'Ateneo, si mira a consolidare il modello di *placement* implementato con successo negli ultimi anni e le attività ad esso collegate (*Career Day*).

L'Ateneo intende altresì confermare l'impegno ad essere parte attiva nella concertazione con altri attori istituzionali (Comune, ERDIS, Regione Marche) al fine di ampliare la fruibilità, in termini sia di costi sia di orari, dei servizi di trasporto dedicati agli studenti.

Va sottolineata inoltre la nuova metodologia di contabilità per il Bilancio Unico d'Ateneo, a norma di legge: tale passaggio sarà rapidamente ultimato, creando gli opportuni strumenti di

controllo. Si mira inoltre ad implementare un efficace sistema di Controllo di gestione che consenta, mediante la contabilità analitica, di imputare costi e ricavi alle singole unità organizzative (Dipartimenti ed articolazioni dell'Amministrazione centrale) ed ai servizi prodotti, garantendo una costante ed efficace azione di monitoraggio e di verifica circa le condizioni di efficacia, efficienza ed economicità della gestione; su tale base si predisporrà anche un cruscotto di indicatori strategici che allarghi la base dei tradizionali indicatori di bilancio utilizzati per il monitoraggio di tutte le spese e della sostenibilità economico-finanziaria, indicatori utilizzati dal MIUR per verificare la condizione economica, finanziaria e patrimoniale delle Università.

- ◆ **La Responsabilità sociale.** L'Ateneo intende diffondere nella comunità universitaria il principio di responsabilità sociale, inteso come la concretizzazione, da parte degli Organi di Governo accademici, di un forte legame culturale tra l'università e la società. Questo legame assume un ruolo primario nello sviluppo del territorio, in cui l'istituzione è localizzata e affonda le proprie radici. È il riconoscimento che le politiche accademiche non hanno solo ricadute "interne", ma necessariamente hanno, e devono avere, ricadute esterne, rappresentate dall'influenza che l'università può esercitare sulle comunità locali, sulle altre istituzioni pubbliche, sulle imprese.

Il principio di responsabilità sociale è fortemente collegato con la Terza missione, ed è integrato con il complesso dei Servizi nell'ambito dei quali si persegue come obiettivo strategico primario il pieno soddisfacimento degli obblighi di trasparenza. Sarà quindi fondamentale l'implementazione di una comunicazione interna ed esterna efficace che renda l'operato dell'Ateneo sempre più accessibile alla comunità accademica ed ai portatori di interessi esterni, con il raggiungimento di una piena trasparenza, considerato obiettivo ineludibile della pubblica amministrazione dalla più recente legislazione (d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.). Il principio di responsabilità sociale può in particolare compendiarsi nel mirare a dare seguito preciso e puntuale all'osservanza di un codice comportamentale culminante nell'annuale bilancio sociale quale documento consuntivo ed operativo al miglioramento del governo del sistema di relazioni con la pluralità di attori che con ruoli diversi operano su un medesimo territorio ed all'accrescimento di quel complesso di competenze, capacità, relazioni interpersonali, che ne costituiscono il capitale sociale, relazionale e umano. Tale documento aggiunge quindi alle tradizionali chiavi di lettura una veste più ampia per rappresentare le implicazioni dell'attività svolta in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale. Il bilancio sociale assolve una pluralità di ruoli (di comunicazione, di rendicontazione, di *stakeholder engagement* e di *stakeholder dialogue*) ed in particolare consente ai portatori di interesse (*stakeholder*) di conoscere le finalità istituzionali dell'Università, ovvero il complesso delle attività, dei suoi risultati e dell'impatto sulla comunità di riferimento; di fornire informazioni chiare, attendibili e comprensibili a chiunque ne abbia interesse; di predisporre un modello utile al confronto tra le diverse realtà che lo adottano.

## PIANO STRATEGICO

---

*2018-2020*

Il principio di responsabilità sociale verrà perseguito dall'Ateneo anche con l'apertura delle strutture accademiche alla cittadinanza favorendone la partecipazione a convegni e seminari; l'istituzione di corsi di formazione continua in momenti opportuni; l'adozione di comportamenti coerenti con il principio di sostenibilità ambientale, con un'attenzione speciale alla riduzione di sprechi di energia e di materiali, favorendone inoltre la diffusione anche all'interno di un numero maggiore di percorsi formativi rispetto al passato.

L'Ateneo intende perseguire risultati tangibili nell'ottica di una crescente attenzione verso il benessere organizzativo del proprio personale. A tal fine si propone di consolidare la rilevazione rivolta al personale tecnico-amministrativo e C.E.L. al fine di raccogliere il percepito rispetto alle principali dimensioni che ne influenzano la portata. Particolare attenzione sarà posta alle possibili azioni di miglioramento emergenti dall'analisi dei dati.



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

*[www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)*