

# Programma della candidatura a Rettore di Giorgio Calcagnini (2020-2026)

È con un sentimento di legittimo orgoglio - unito ad un senso di appartenenza a un Ateneo a cui mi legano esperienze passate e responsabilità attuali - che mi rivolgo con entusiasmo alla nostra comunità degli Studenti, del Personale Tecnico-Amministrativo e del Corpo Docente, per presentare la mia candidatura a Rettore per i prossimi sei anni accademici.

## **SOSTENIBILITA' e PARTECIPAZIONE**

Consapevole che già in questa fase iniziale debba essere instaurato un dialogo costruttivo e fecondo con tutte le componenti accademiche, ritengo opportuno rendere espliciti sin d'ora i due principi su cui si fonda la mia proposta programmatica:

1. la **sostenibilità**, e cioè un'azione politica e amministrativa dell'Ateneo che dia risposte con sollecitudine ai bisogni e alle aspettative della comunità corrente, senza compromettere la sua capacità di rispondere alle aspettative della comunità futura;
2. la **partecipazione**, e cioè una tendenza a rafforzare il senso individuale di appartenenza alla nostra ricca e variegata comunità, condividendone fini e obiettivi.

Credo fermamente che un Programma che abbracci uno spazio temporale di sei anni debba essere incentrato su obiettivi a lungo termine, che oltrepassino il presente. Non mi è nemmeno consentito, essendo stato parte attiva della *governance*, di formulare un giudizio di merito, che potrebbe essere considerato "di parte". Pur tuttavia, l'emergenza senza precedenti che stiamo vivendo dallo scorso febbraio a causa del COVID - 19, non può esimermi dal valutare in maniera positiva l'atteggiamento di collaborazione che nel suo insieme le componenti del nostro Ateneo hanno posto in atto in questa difficile circostanza.

Il Personale tutto non ha risparmiato energie per garantire le migliori condizioni di marcia ad un percorso per forza di cose accidentato, attraverso l'impegno giornaliero, la disponibilità a collaborare, e l'uso esteso, spesso per molti di noi nuovo, delle attività in modalità *smart working* mediante le piattaforme informatiche più aggiornate disponibili in Ateneo.

Sono state nel contempo acquisite nuove competenze e sperimentati inconsueti modelli organizzativi e gestionali, che risulteranno oltremodo utili anche quando la situazione emergenziale attuale potrà avviarsi verso l'auspicata normalità. Qualora le condizioni lo richiedessero, saremo però ancora pronti a operare in modalità parzialmente a distanza, rafforzando le piattaforme informatiche e adottando

misure come il *turn-over* tra gli studenti, per frequentare le lezioni oltre che nelle aule tradizionali, anche negli spazi esterni (Palasport, Teatri, Cinema, ecc.) reperiti in accordo con le Istituzioni preposte (Comune, Provincia, Regione) e con altri Enti con cui l'Ateneo sta predisponendo accordi per giungere in modo sinergico ad un ritorno alla normalità, nel rispetto dei protocolli di sicurezza sanitari.

**L'Università è però presenza, confronto, condivisione, socialità.** Sono perciò fermamente convinto che occorra ripristinare - appena la situazione lo consentirà - le "lezioni in presenza" nei luoghi fisici dello studio e della formazione, nelle aule, nelle biblioteche e nei laboratori, perché gli anni dell'esperienza universitaria rappresentano per i nostri giovani, come lo è stato per noi, il luogo e il tempo in cui si consolidano le relazioni culturali e quelle umane.

Naturalmente, nel quadro attuale dovranno essere garantite le condizioni di massima sicurezza, come quella, già posta in essere, di utilizzare un servizio di monitoraggio attendibile e rapido, che preveda un'indagine sierologica - in modalità volontaria - riservata a dipendenti e studenti. E tutto ciò, anche grazie alla possibilità di eseguire gli esami diagnostici presso il nostro Laboratorio di Biologia Molecolare, che ha ottenuto l'autorizzazione dalla Regione Marche. A questo primo essenziale passo, si affiancano le nuove modalità di fruibilità degli spazi universitari, ora in via di definizione, che consentiranno la frequenza degli studenti nel rispetto dei protocolli di sicurezza sanitari.

I vincoli e le difficoltà del nostro tempo devono e possono essere superati non perdendo di vista un orizzonte di lungo periodo. Il mio impegno sarà, quindi, quello di tracciare un sentiero di sviluppo dell'Ateneo che sappia delineare il perimetro attuale delle sue potenzialità accademiche e amministrative, e definire per il domani gli obiettivi di crescita e consolidamento.

Allargando lo sguardo al contesto generale dell'Ateneo, mi preme sottolineare che il futuro Rettore riceverà una eredità importante, risultato di un lavoro quotidiano e intenso sui temi della valorizzazione della Ricerca, dell'Offerta formativa, spesso competitiva anche con Università dotate di maggiori risorse, del rafforzamento delle attività di Terza missione, dell'avvio di grandi progetti di sviluppo edilizio, della semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi e, infine, della riorganizzazione e l'ammodernamento della macchina amministrativa. Tutti elementi che hanno reso possibile l'adeguamento dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti a standard elevati ai quali oggi, e ancor più in futuro, sarà impossibile rinunciare, con la prospettiva anzi di un loro costante miglioramento.

Molto altro è stato realizzato nell'ultimo sessennio, e molti progetti sono stati portati a termine con l'impegno fattivo dei colleghi e del personale tecnico-amministrativo: le decisioni prese in questi anni dovranno rappresentare un vincolo morale e la piattaforma da cui partire per il prossimo rettorato.

Come tutte le grandi eredità, anche quella di assumere la responsabilità di un Ateneo, partendo da basi solide, rappresenta una grande sfida. Ecco allora che occorrerà cercare di migliorare costantemente la *performance*, mettendo tutti gli

attori coinvolti - siano essi docenti, personale tecnico-amministrativo o studenti - nelle condizioni di poter svolgere al meglio il proprio lavoro e di completare il proprio processo formativo sentendosi però sempre parte di una comunità che condivide i medesimi obiettivi pur nella eterogeneità delle funzioni e delle competenze.

## **METODO DI LAVORO**

L'evoluzione continua della società e dell'economia rende impossibile pensare, anche solo all'interno dell'Università, a equilibri immutabili della formazione e della ricerca. È quindi necessario impostare un metodo di lavoro, più che un programma di candidatura tradizionale, spesso impostato su un elenco di "sogni", difficili da realizzare di fronte a una domanda di formazione e di ricerca in continuo mutamento, o in presenza di impreviste trasformazioni dell'impianto istituzionale degli Enti di formazione.

Nella individuazione del metodo, mi è stata di grande aiuto l'esperienza maturata durante questi sei anni, nella funzione di Prorettore Vicario. Il metodo di lavoro conterrà **elementi di continuità** con il passato - specie per quanto è stato fatto con l'intento di valorizzare il ruolo dell'Università come centro di promozione culturale e sociale - ma anche **elementi di novità**, che riflettono soprattutto le differenze del bagaglio culturale e professionale, e dei nuovi vincoli e le opportunità, che oggi si delineano.

## **PROGETTO**

Questo documento, che vorrei chiamare Progetto, raccoglie le idee e le valutazioni - su diversi aspetti strategici dell'Ateneo - maturate negli anni in cui ho ricoperto la carica di Prorettore Vicario. Vorrei che esse si trasformassero in politiche attive, ove riuscissi ad essere eletto Rettore. Pur presentandole come mie proposte, esse sono il risultato di un confronto continuo, intrattenuto con tutte le componenti dell'Ateneo: docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti. Un precipitato cioè di esperienza concreta.

Utilizzando il criterio del metodo di lavoro, vorrei proporvi la mia visione di Ateneo, indicando quello che si potrebbe realizzare per guidare la nostra Istituzione verso il consolidamento dei risultati ottenuti e il perseguimento di nuovi percorsi, con lo scopo dichiarato di affermare la centralità di Uniurb nell'ambito dei processi formativi, della ricerca scientifica e del sistema economico, sociale e civile. E questo, sia in campo locale, che nazionale ed internazionale.

È necessario guardare al futuro con l'atteggiamento di chi è consapevole che anche qualche novità di cui non siamo stati messi al corrente, da qualche parte magari è stato oggetto di interesse. E l'Università è il luogo in cui sono presenti le intelligenze e le forze per cercare e creare nuove opportunità.

In un discorso del 1962, il Presidente degli Stati Uniti, John Fitzgerald Kennedy, dichiarò: *"Scegliamo di andare sulla Luna in questo decennio e di fare altre cose, non perché sono obiettivi facili da realizzare, ma al contrario proprio perché sono*

*difficili*". In questa ottica, ritengo che sia necessario definire politiche che consentano la realizzazione di aspettative individuali, insieme alle esigenze strategiche dell'Ateneo, sempre lavorando per un obiettivo comune. Desidererei che da questo progetto emergesse una prospettiva che, pur essendo di complessa realizzazione, rappresentasse comunque una visione possibile e moderna del futuro della nostra Università.

Vorrei ora approfondire il discorso, riflettendo più a fondo sui due cardini, attorno a cui si innesta il mio progetto: la sostenibilità e la partecipazione. Un'analisi che dovrà necessariamente tener conto della condizione attuale dell'Ateneo e di quella a cui si vuole tendere, senza mai tralasciare la considerazione delle risorse disponibili e dei vincoli di spesa che debbono essere comunque rispettati.

## **SOSTENIBILITA'**

La **sostenibilità**, così come è stata definita sopra, nel contesto accademico rappresenta la formazione e la salvaguardia del **capitale umano**, inteso come qualità e livelli di formazione raggiunti dagli individui e, di conseguenza, del **capitale sociale**. Quest'ultimo è un concetto più nebuloso da identificare e da misurare rispetto al primo, ed è costituito dall'insieme di relazioni che si instaurano tra tutti gli individui di una società: vorrei che si intendesse come il prodotto di uno scambio reciproco di relazioni, non basate essenzialmente sull'utilità individuale. Il soggetto che entra in contatto con gli altri porta con sé il proprio capitale (le competenze, l'esperienza, le reti sociali) che condivide con gli altri, ricevendo in cambio il loro "portato sociale". In questo modo, si crea uno scambio di esperienze, di conoscenze e di informazioni che rende possibile il miglioramento dell'efficienza della società nel suo insieme ed il raggiungimento di scopi, altrimenti non perseguibili, limitatamente a livello individuale.

La creazione del **capitale sociale** si fonda - e non potrebbe essere diversamente - su uno sguardo al futuro, alla formazione degli individui. Di conseguenza, la Scuola e l'Università sono i luoghi, anche fisici, nei quali, insieme agli ambienti di lavoro, esso si forma. Potrebbe sembrare superfluo sottolineare la dimensione fisica dell'Università, se non fossimo immersi in un periodo nel quale tutti abbiamo capito cosa significhi lo studio e il lavoro "da remoto", soprattutto con le conseguenze che ne derivano per le famiglie, per il contesto sociale, per lo stesso *modus vivendi* dei docenti e del personale tecnico-amministrativo, e per la formazione degli studenti, ormai abituati alla vita del *campus* urbinato. Non mi stancherò mai di concepire l'Università come una comunità di persone, in cui circolano idee, dove maturano le coscienze e si creano relazioni. E questo ancor di più in un Ateneo che, come il nostro, è innervato fortemente nella vita di Urbino Città.

Per tutto ciò, è importante che l'Università si impegni a garantire alle generazioni future - in base a un principio di equità - almeno lo stesso **capitale umano e sociale** che ha ricevuto in dote.

Vorrei infine indicare che l'obiettivo della sostenibilità del mondo universitario sia da intendersi non come uno stato immutabile, bensì come un processo in continua

ridefinizione, che richiama la necessità da parte degli Atenei di utilizzare in modo coordinato almeno le tre missioni fondamentali che anche la legge riconosce: la **formazione**, la **ricerca** e il **trasferimento delle conoscenze**. Tali missioni sono interdipendenti, né possono essere valorizzate da sole. Se, al momento di predisporre una strategia, viene a mancare una delle tre radici, ebbene, allora, lo sviluppo sostenibile diviene un obiettivo irrealizzabile.

## **PARTECIPAZIONE**

Se la valorizzazione del fattore umano gioca un ruolo fondamentale ai fini della sostenibilità universitaria, occorre però che le persone al centro del progetto debbano essere intese non solo come singole unità, ma come comunità inclusiva e aggregante. Ed allora, è necessario rideterminare le condizioni di uno spirito di collaborazione e di coesione, che sia volto a superare eventuali disagi e frammentazioni, che possano ancora caratterizzare la vita all'interno della nostra Università.

Un protagonismo consapevole di tutte le componenti deve sempre più prevalere nelle scelte strategiche dell'Ateneo, mentre la partecipazione deve costituire il fondamento del nostro metodo di lavoro.

Una comunità coesa, partecipe delle decisioni, aperta ad un confronto e a una dialettica trasparente, valorizzata nelle sue competenze e professionalità interne, è la preconditione indispensabile per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia di tutte le funzioni che si vorranno assumere in relazione al futuro dell'Istituzione. L'operato della nuova *governance* dovrà, quindi, essere sempre più indirizzato a valorizzare e rafforzare i legami di natura fiduciaria, insieme alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità.

In questi ultimi mesi, a causa delle note vicende, stiamo prendendo coscienza che occorrerà probabilmente ripensare il lavoro stesso e il suo funzionamento, anche all'interno dell'Università. Ecco, allora, che andrebbe rafforzato il diritto alla formazione in tutti i rapporti di lavoro (anche a tempo determinato), insieme a nuovi percorsi formativi che siano in grado di assegnare valore alle persone, rendendole meno sostituibili. Vanno altresì migliorate le condizioni di vita dei luoghi di lavoro con spazi adeguati, ove si possano ricostruire relazioni virtuose tra docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti. Tutto questo però non potrà essere realizzato senza un impegno collettivo che rimuova ognuno dalle proprie posizioni di rendita.

Il rischio che **sostenibilità** e **partecipazione** rimangano solo degli slogan è elevato, ma occorre tener conto che il sistema nazionale di accreditamento delle sedi e dell'Offerta formativa, nonché della Ricerca e della Terza missione e delle loro valutazioni, anche ai fini premiali, si svolge oramai sotto il cappello della Programmazione. E si tratta di Programmazioni spesso triennali e quinquennali che impongono agli Atenei una visione di medio e lungo periodo. Non trovo perciò fuori luogo, in questa proposta di candidatura rettorale, affermare che le scelte

strategiche dell'Ateneo dovranno addentellarsi ai vincoli temporali condizionati dalle risorse disponibili, dalle regole, alle opportunità e dalla scala dei valori primari, che il mio progetto vuole valorizzare.

La Programmazione non deve però essere intesa come un binario inamovibile, bensì come una guida che consenta al sistema universitario di Urbino di traguardare verso il futuro adattando le tattiche, senza travolgere le strategie.

Oggi il tema dell'erogazione della didattica ci pone ad esempio di fronte a delle nuove sfide rispetto alle modalità di insegnamento. Il passaggio in deroga a forme miste di didattica può però lasciare certamente una traccia sulla relazione che l'Ateneo ha con i tradizionali bacini di utenza, allargandone i confini.

La Programmazione triennale definisce obiettivi strategici da cui dipende una parte delle risorse premiali dell'Ateneo, vincolanti nella progettazione di un programma rettorale.

La valutazione della ricerca implica inevitabilmente una riflessione anche sull'offerta formativa da cui dipende anche il reclutamento dei giovani ricercatori, lo sviluppo di tematiche di frontiera nello studio delle nuove aree disciplinari, la possibilità, o forse dovremmo dire necessità, di muoverci sempre per raggiungere obiettivi di ricerca in tutti gli ambiti disciplinari che il nostro Ateneo copre, e che vanno ulteriormente potenziati. Insomma, la Programmazione come bussola per affrontare il futuro.

## **POSIZIONAMENTO STRATEGICO ATTUALE DELL'ATENEIO**

Ogni progetto, per raggiungere un determinato risultato, deve far riferimento a una strategia, che si può dividere in varie fasi: analisi delle condizioni iniziali, definizione dinamica degli obiettivi e delle relative politiche.

## **LA RICERCA**

L'impostazione della politica universitaria in Italia degli ultimi quindici anni è stata caratterizzata da una crescente attenzione alla valutazione dei risultati della ricerca, anche perché proprio i risultati dei vari esercizi di valutazione (VQR) sono stati utilizzati per l'assegnazione di crescenti quote dei finanziamenti destinati agli Atenei. Nel nostro caso, come verrà analizzato nella sezione sulle condizioni finanziarie e sul bilancio, questi esercizi di valutazione, seppur riferiti al periodo 2011-2014, hanno fatto emergere le difficoltà di Uniurb nel "conformarsi" con ritardo a standard qualitativi diffusi e "attesi" nel panorama universitario italiano.

Questo ritardo si è così riflesso negativamente - insieme alle politiche di reclutamento anch'esse valutate sulla base della VQR - nella determinazione della Quota premiale del FFO di tutti gli anni più recenti. Quando mi riferisco ai risultati della VQR al di sotto delle "nostre attese", mi riferisco al risultato medio dell'Ateneo. Il monitoraggio avviato negli ultimi anni ha invece messo in evidenza come

all'interno di Uniurb esistano comunque aree di ricerca eccellenti nel raffronto nazionale.

Le politiche intraprese a favore della ricerca sono state, con intensità crescente, rivolte alla diffusione di una "cultura" della qualità. I risultati di queste politiche possono essere valutati attraverso il recente monitoraggio della Commissione Ricerca di Ateneo. Le conclusioni del monitoraggio vanno distinte a seconda che si consideri l'area "bibliometrica" o quella "non bibliometrica".

Riguardo alla prima, l'analisi della produzione scientifica è stata condotta mediante lo stesso algoritmo qualitativo che nella VQR 2011-2014 è stato usato per la classificazione dei prodotti della ricerca nelle cinque classi di merito (Eccellente, Elevato, Discreto, Accettabile e Limitato, rispettivamente con punteggio base 1, 0.7, 0.4, 0.1, 0), basato sull'impatto della rivista in cui l'articolo è stato pubblicato (*Journal Metrics*) e sulle citazioni di ogni articolo (CIT). I dati utilizzati sono quelli estratti dalla procedura di valutazione disponibile in CRUI-Unibas nella prima tornata 2020.

Senza scendere nei dettagli tecnici dei vari indicatori, i risultati evidenziano risultati perlopiù positivi. In particolare, se si prende a riferimento il rapporto tra la percentuale di prodotti di classe Eccellente ed Elevata in ciascuna Area scientifica dell'Ateneo e quella complessiva della stessa Area a livello nazionale, si rileva un miglioramento di 7 Aree su 10 rispetto ai risultati della VQR 2011-2014. Inoltre, in 3 Aree il rapporto è superiore a 1 in 3 casi, a dimostrazione che in queste Aree la percentuale di prodotti di classe Eccellente ed Elevata è relativamente più alta nel nostro Ateneo rispetto alla media nazionale (almeno per quelle Università che fanno parte della valutazione di CRUI-Unibas).

Per l'area non bibliometrica i dati sono stati acquisiti sempre dal Sistema CRUI-Unibas (Modello di Valutazione FFABR), comparando il periodo 2013-2015 con quello 2016-2018. In questo caso, gli articoli su rivista di classe A e su rivista scientifica (secondo la classificazione ANVUR) sono stati individuati nel Piano Strategico di Ateneo 2018- 2020 rispettivamente quali prodotti di classe Eccellente ed Elevata. I criteri attualmente adottati forniscono indicazioni parziali e permettono una valutazione accettabile (soprattutto in termini quantitativi), ma limitata (soprattutto in termini qualitativi), dei trend di produttività delle Aree solo all'interno dell'Ateneo. Si prospetta difficile invece il confronto con Aree degli altri Atenei, con l'eccezione di alcuni parametri (valutazione FFABR).

Anche in questo caso i risultati mostrano miglioramenti significativi rispetto al periodo precedente. Tutte le Aree mostrano trend positivi sia con riferimento agli articoli di classe Eccellente e Elevata, che rispetto alle valutazioni FFABR.

In particolare, nel periodo 2016-2018, il voto medio ottenuto dalle pubblicazioni dell'Ateneo nell'Area, e quello complessivo di Area di tutti gli Atenei aderenti al Sistema CRUI-Unibas sono superiori a 1 in 3 delle 4, contro una sola Area nel periodo precedente.

## **L'OFFERTA FORMATIVA**

Come ribadito nei Piani Strategici di Ateneo (PSA), l'Università di Urbino è un Ateneo generalista. Questa caratteristica è stata ribadita anche nel corso del mandato del Rettorato uscente, attraverso l'adozione di politiche di sostegno dell'Offerta Formativa esistente. Credo fermamente che l'essere generalisti o, meglio, multidisciplinari, sia - soprattutto nel contesto attuale e futuro - un punto di forza.

È certo, tuttavia, che la capacità attrattiva dell'Offerta Formativa, il coordinamento e la sinergia tra le proposte delle diverse Scuole, il funzionamento dei singoli Corsi di Studio (CdS), la loro capacità di creare opportunità di lavoro, andranno monitorati attentamente da parte della *governance* d'Ateneo al fine di poter intervenire in tempi rapidi per eventuali interventi correttivi. Le informazioni sull'andamento delle iscrizioni e i risultati delle indagini AlmaLaurea - di cui si darà conto in modo specifico più avanti - sono complessivamente positive, anche se il dato medio a livello di Ateneo tende a "nascondere" difficoltà oggettive riscontrate in alcune Aree di formazione. È necessario dunque rafforzare il processo di pianificazione e di monitoraggio dei CdS, privilegiando un dialogo costante con il Presidio di Qualità (PdQ) e con il Senato accademico. In quest'ottica, vanno inserite anche le decisioni prese dagli Organi di Ateneo per una organizzazione didattica che riduca i problemi di gestione delle aule, rilevabili anche dai questionari degli studenti. E a questo proposito desidero mettere in evidenza che proprio recentemente è stata messa in atto una revisione del calendario accademico annuale e settimanale, insieme a un coordinamento dell'Amministrazione centrale nell'organizzazione degli orari di lezione. Parallelamente è stato posto in essere un adeguamento alla regola delle 120 ore di didattica frontale obbligatoria per Professori di I e II fascia, riducendo contemporaneamente il sovrautilizzo dei Ricercatori a fini didattici e l'eccessivo ricorso a contratti esterni.

## **TERZA MISSIONE**

Si tratta di una attività che il nostro Ateneo dovrà considerare in maniera prioritaria, per riappropriarsi del suo specifico ruolo propositivo e di trasmissione delle competenze e delle professionalità. Il trasferimento delle migliori pratiche e tecnologie ci consentirà di diventare partner credibili nei confronti delle diverse realtà produttive del nostro territorio. Infatti, l'unione virtuosa tra creazione di nuova conoscenza (ricerca) e trasmissione della stessa alle nuove generazioni (didattica) e ai territori in cui insiste l'Università, rappresenta una ricetta vincente che rende l'Ateneo urbinato soggetto attivo e partecipe della società civile.

La nostra Università si è sempre caratterizzata per la capacità di rapportarsi con l'esterno e di integrarsi con il sistema di valori in cui è stata immersa fin dalle sue origini, con risultati che ne hanno fatto una delle eccellenze nel panorama nazionale, anche per la vivacità delle iniziative messe in atto. Tuttavia, le nuove dinamiche economiche e sociali richiedono che il rapporto sia rafforzato e reso più conforme alle esigenze che continuamente mutano. E allora gli stessi docenti dovranno trasformarsi anche un po' in imprenditori. Nell'ambito di queste relazioni virtuose, la funzione della Terza missione dovrà essere strettamente connessa alle



attività di ricerca dell'Ateneo, non limitandosi soltanto a diffondere la conoscenza prodotta altrove, pure tramite una sua attività di formazione. In altri termini, l'Università, pur nella consapevolezza delle proprie specificità e specializzazioni, deve saper produrre conoscenza originale e utile.

Il nostro Ateneo ha da tempo metabolizzato la necessità di offrire un contributo di diffusione della conoscenza ai propri territori di riferimento, che non sono solo locali.

In particolare, le attività di Terza missione del nostro Ateneo si sono concentrate in almeno 6 aree, che riguardano:

- 1) la creazione di spin-off accademici;
- 2) il sostegno alla brevettazione e alla successiva valorizzazione delle invenzioni;
- 3) la valorizzazione delle attività didattiche (quali, ad esempio, i *contamination lab*) e di servizi commissionati (per conto terzi);
- 4) la valorizzazione del polo museale di Ateneo, dell'Orto botanico, dell'Osservatorio Serpieri e delle attività del Centro Teatrale Universitario;
- 5) l'aumento del numero di eventi di divulgazione scientifica;
- 6) l'aumento del numero di docenti che condividono i propri Corsi e i propri materiali in modalità MOOC (Massive Open Online Courses).

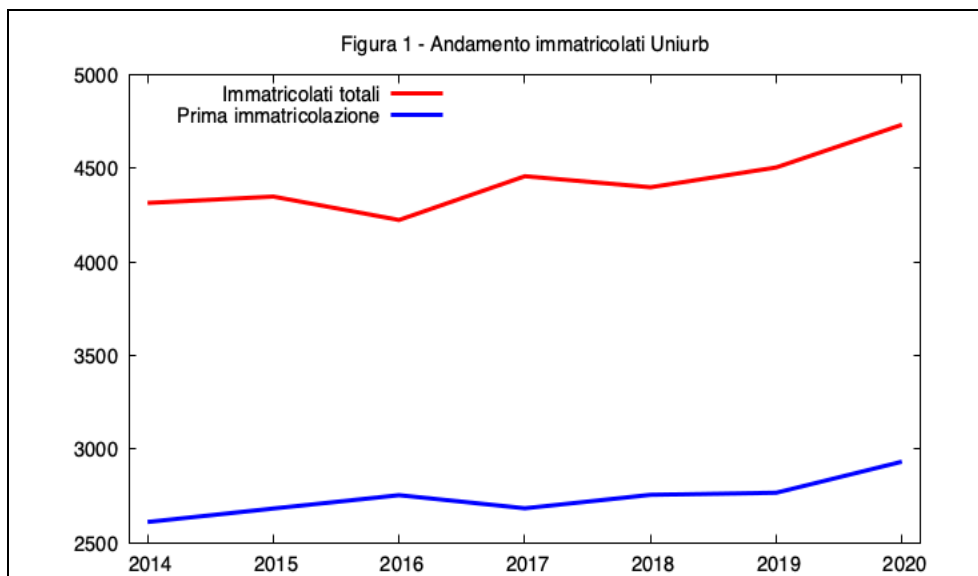
I risultati di tutte queste attività sono stati complessivamente coerenti con le nostre aspettative, ma sarà necessario accrescere l'impegno di tutti, oltre ad implementare gli investimenti nelle attività di Terza missione, anche in vista del loro crescente utilizzo nel processo di valutazione delle Università.

Consideriamo ora le dinamiche di alcuni indicatori, con riferimento agli studenti, al personale docente, al personale tecnico-amministrativo e al bilancio dell'Ateneo, che rappresentano i punti cardine della nostra Istituzione.

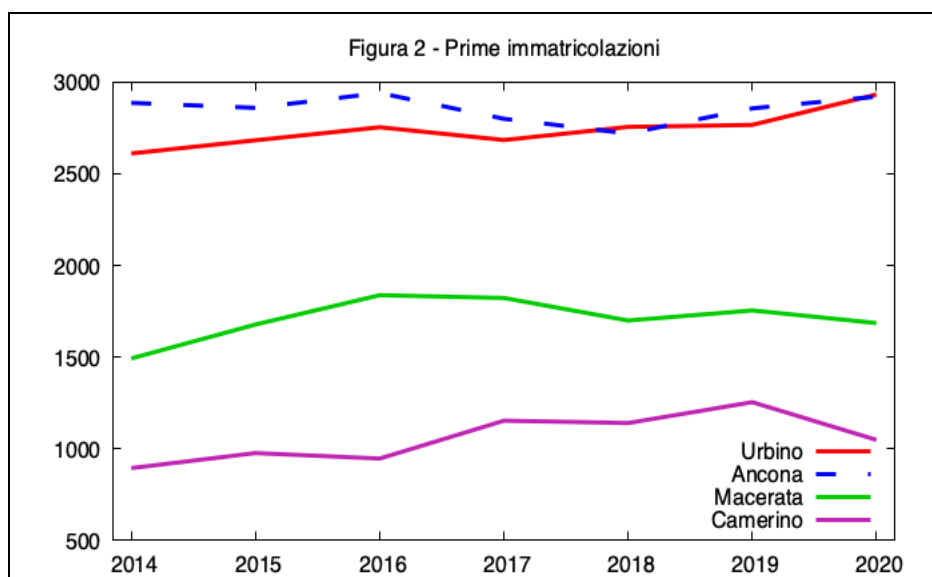
## **GLI STUDENTI**

Se consideriamo il periodo che va dal 2014 al 2020, l'Ateneo ha registrato un aumento del numero totale degli immatricolati, che hanno raggiunto oltre 4.700 unità nell'ultimo anno accademico (*Figura 1*). Dopo un periodo di assestamento, l'andamento della curva ha evidenziato un significativo *trend* positivo nel corso degli ultimi anni accademici.

Un discorso analogo va fatto per quanto riguarda il numero di studenti di prima immatricolazione, che rappresenta la variabile più significativa per misurare la capacità di attrazione dell'offerta formativa di un Ateneo: nell'anno accademico 2019/2020 si sono raggiunte le quasi 3.000 unità, con un aumento di oltre 12 punti percentuali rispetto all'inizio del periodo preso a riferimento (*Figura 1*).



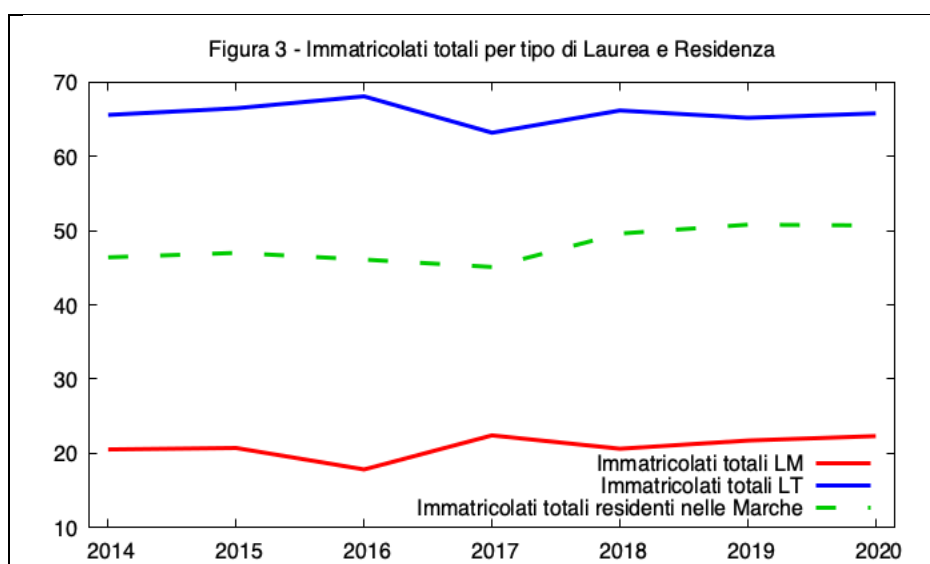
La maggior capacità attrattiva dell'Università di Urbino Carlo Bo ha permesso di colmare negli ultimi 3 anni, con riferimento alle **prime iscrizioni**, il *gap* con la Politecnica della Marche, mentre è aumentata a nostro favore la forbice con gli Atenei di Camerino e Macerata (Figura 2).



Sempre nel corso degli ultimi tre anni accademici, Uniurb ha registrato, probabilmente anche a causa delle difficoltà di un numero crescente di famiglie a sostenere finanziariamente i propri figli in sedi lontane da casa, un incremento di studenti provenienti dalla regione Marche. Nel biennio passato, gli studenti marchigiani sono risultati la maggioranza degli iscritti, con un valore di poco superiore al 50%, che non scalfisce la natura del nostro Ateneo di avere una forte

capacità attrattiva a livello nazionale (Figura 3). Come termine di paragone, Univpm presenta una maggiore vocazione regionale rispetto a Uniurb, con ben il 70% degli iscritti residente nella nostra regione.

Per quanto riguarda le nuove immatricolazioni per tipologia di Lauree, quelle Triennali (LT) hanno un peso relativamente stabile durante tutto il periodo, mentre le Lauree Magistrali (LM) evidenziano un aumento di iscritti (soprattutto negli ultimi anni accademici) anche grazie al lavoro di revisione portato avanti dai Dipartimenti, al fine di allineare i profili formativi agli sbocchi occupazionali (Figura 3)<sup>1</sup>. Un dato, quest'ultimo, che trova conferma nelle risposte dei Laureati nell'indagine Alma Laurea 2018 relativamente agli esiti occupazionali. Dal prospetto emerge che a 1 anno dalla Laurea solo il 40% dei Laureati Triennali ha un'occupazione, contro il 60,5% dei Laureati Magistrali.<sup>2</sup>

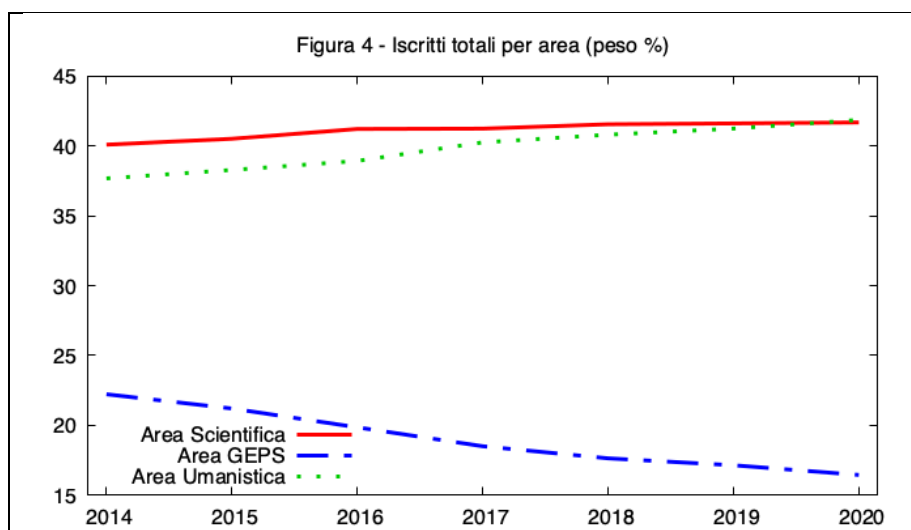


Nel periodo preso in esame, l'Area Scientifica e quella Umanistica hanno registrato un costante aumento – in termini assoluti e relativi - del numero di iscritti totali e, nell'anno accademico 2019-2020, il loro peso percentuale complessivo è di circa l'84%, diviso equamente tra le due Aree (Figura 4). In forte contrazione è invece risultato il numero assoluto e relativo di iscritti dell'Area Giuridico-Economico-Sociale-Politica (GEPS): il peso percentuale di quest'Area nell'anno accademico 2019-2020 è di poco superiore al 16% degli iscritti totali. Questo trend negativo dell'area GEPS è il risultato combinato di dinamiche diverse tra i diversi percorsi formativi, anche se va rilevato che tutta l'offerta di LT e LM dell'Area ha già

<sup>1</sup> La somma dei pesi delle LT e LM non sommano 100, perché non sono state considerate le Lauree a ciclo unico, il cui peso è stato mediamente del 13% nel periodo considerato.

<sup>2</sup> A 3 anni dal conseguimento della Laurea, i Laureati Magistrali hanno un tasso di occupazione del 79,4%. Cfr. *Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (2019)*, p.197.

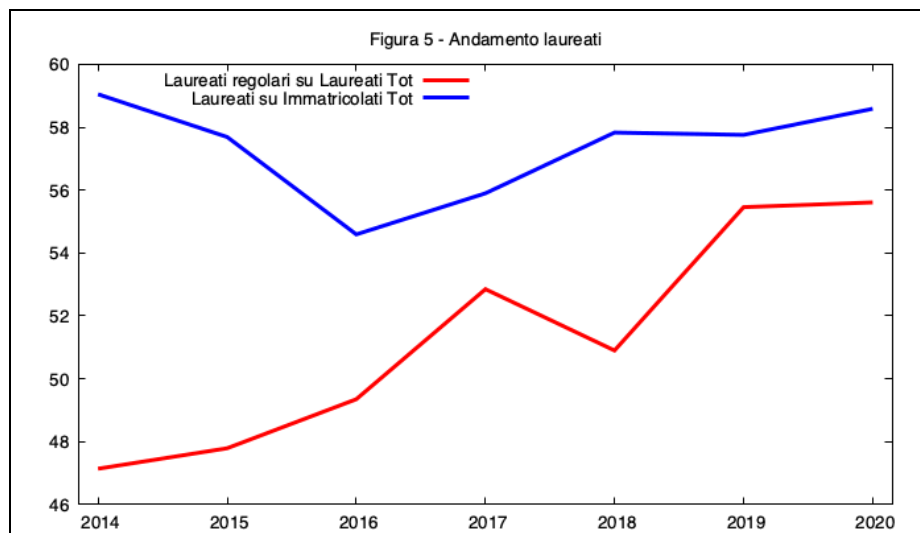
intrapreso negli ultimi anni una revisione dei Piani di Studio e delle figure in uscita, che lascia sperare in risultati maggiormente apprezzabili nei prossimi anni.



Anche la dinamica dei laureati, relativamente al numero totale di immatricolati, registra un *trend* positivo nel periodo preso in considerazione, e ancor più interessante è l'andamento dei laureati cosiddetti 'regolari', ovvero gli studenti iscritti da un numero di anni non superiore alla durata normale del Corso. Un risultato, quest'ultimo, che riflette l'impatto positivo dell'Offerta e della qualità dei servizi, di cui gli studenti hanno potuto beneficiare in questi ultimi anni (Figura 5).

Utilizzando ancora i dati Alma Laurea 2018, relativamente ai giudizi sull'esperienza universitaria, circa il 90% degli intervistati ha dichiarato di essere soddisfatto del Corso di Laurea e del rapporto instaurato con i docenti. Livelli di soddisfazione inferiori sono invece riscontrabili per quanto riguarda l'adeguatezza delle Aule (si dichiara soddisfatto soltanto il 67% degli intervistati), mentre il 39% degli intervistati ritiene non congruo il numero di postazioni informatiche<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Cfr. *Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (2019)*, p. 201.



I dati di AlmaLarea, riferibili al 2018, offrono un quadro molto dettagliato riguardo alle condizioni di studio nel nostro Ateneo nel raffronto con le altre Sedi marchigiane e con la media italiana, oltre che sulla condizione occupazionale dei laureati. I risultati, pur ottenuti da un "campione" sufficientemente ampio, vanno letti con cautela, in quanto i partecipanti all'indagine potrebbero non essere rappresentativi della popolazione di riferimento.

Le informazioni sono tante e non sempre agevoli da interpretare nel dettaglio, ma sono un dato imprescindibile da cui partire per progettare modifiche e per concentrare azioni strategiche che puntino a sanare talune criticità, appena evidenziate. Mi soffermerò quindi solo su alcuni aspetti:

- a) Emerge ancora più rafforzata l'attrattività del nostro Ateneo per studenti da fuori regione rispetto agli Atenei marchigiani;
- b) La stragrande maggioranza degli studenti ha una formazione liceale, che si rafforza nel passaggio dalle Lauree Triennali a quelle Magistrali. Uniurb si colloca su livelli intermedi rispetto agli altri Atenei regionali, mentre la percentuale di studenti con formazione liceale è più elevata a livello di Sistema universitario nazionale;
- c) Il voto di diploma di Scuola Secondaria degli studenti del nostro Ateneo è mediamente inferiore sia a quelli degli altri Atenei regionali, sia a quelli nazionali. Questa differenza si ritrova anche a livello di voto di laurea (Triennale e Magistrale): la nostra formazione non è in grado di colmare il gap di partenza nel "valore del capitale umano" dei nostri studenti;
- d) Gli studenti del nostro Ateneo hanno un tasso di frequenza delle lezioni inferiore di 10-15 punti percentuali rispetto a quello delle altre università marchigiane. Il fenomeno è riscontrabile sia tra gli studenti delle Lauree Triennali che di quelle Magistrali. Questo potrebbe dipendere dalla maggior presenza di studenti provenienti da fuori regione, soprattutto in un periodo di crisi economica con le famiglie in difficoltà a sostenere i propri figli negli studi, lontano da casa.

L'interpretazione è sostenuta da altri due dati: 1) quello relativo alla percentuale di studenti assegnatari di Borse di Studio, significativamente più elevata (se si esclude il caso degli studenti iscritti all'Università di Camerino) nel caso di Uniurb rispetto alla Università Politecnica e a quella di Macerata; 2) quello della quota di studenti, che durante il corso ha avuto esperienze di lavoro, più elevata nel caso del nostro Ateneo.

e) Bassa, circa il 10% ma anche significativamente inferiore a quella degli altri Atenei marchigiani, è la partecipazione a programmi che prevedono periodi di studio all'estero, soprattutto tra gli studenti delle lauree magistrali.

f) Relativamente alla soddisfazione del Corso di Laurea scelto, sommando le risposte "*decisamente sì*" e "*più sì che no*", non emergono significative differenze tra le quattro università dislocate in regione. Un risultato simile lo si registra anche con riferimento alle valutazioni dei rapporti con i docenti (Uniurb ottiene un risultato migliore soprattutto nelle Lauree Magistrali). Risultati relativamente meno brillanti di Uniurb sono invece riscontrabili nelle valutazioni sull'adeguatezza delle aule.

g) Nel complesso, i risultati relativi alle condizioni di studio evidenziano che oltre il 70% degli studenti si iscriverebbe nuovamente nello stesso Ateneo; nel caso di Uniurb, i dati mostrano una soddisfazione più elevata per i corsi di Laurea Magistrale rispetto a quelli riferiti alle Lauree Triennali.

Riguardo alla condizione lavorativa, le informazioni disponibili mostrano un quadro complessivamente simile a livello regionale con circa il 45% dei laureati che, a 1 anno dalla Laurea, ha trovato lavoro. La percentuale di posizioni a tempo indeterminato, di contratti "*non standard*" e la diffusione del "*part time*" è leggermente più elevata nel caso di laureati di Uniurb e Macerata, rispetto a quelli della Politecnica e di Camerino.

h) Per i laureati di Uniurb e Unimc le competenze acquisite con la Laurea sono utilizzate in misura elevata in una percentuale di casi inferiore rispetto ai casi dei laureati delle altre due università regionali. Un dato, questo, che si ritrova anche nella minore percentuale di chi ha risposto che la Laurea risulta molto efficace per il lavoro svolto.

i) Infine, significativa è la differenza di retribuzione tra i laureati delle quattro Università marchigiane, con una disparità di circa 250 euro mensili tra un laureato di Ancona ed uno di Urbino: un dato che sicuramente riflette la presenza, tra i Laureati della Politecnica, di Medici ed Ingegneri.

## **IL CORPO DOCENTE E IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO**

Nel periodo compreso tra l'anno accademico 2014/2015 e l'anno accademico 2019/2020, sono state bandite ben 235 procedure di Concorso (alcune delle quali si debbono ancora concludere, secondo le informazioni disponibili fino al 31 Marzo 2020): un numero elevato soprattutto se rapportato al numero di docenti presenti al 31 Dicembre 2014 (=324), pari 0,73. Occorre naturalmente tener conto che una

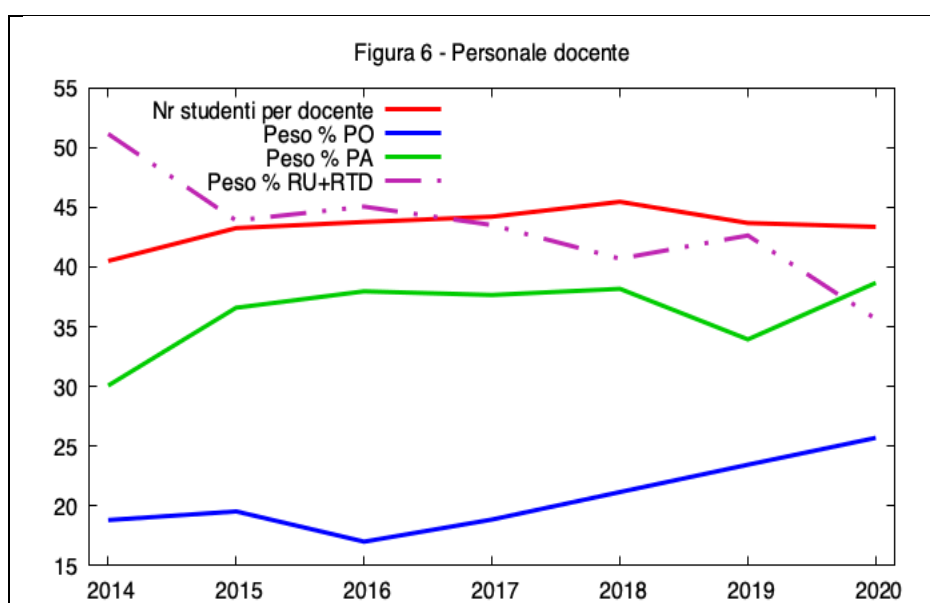
parte di questi concorsi è servita per sostituire i colleghi collocati in pensione o trasferiti, mentre la restante parte ha implicato l'immissione nell'organico dell'Ateneo di nuove figure. Il *rinnovamento* ha quindi interessato circa i tre-quarti del Corpo docente, ed ha avuto almeno due effetti positivi:

1) Il primo è rappresentato dalla ricostituzione di quelle fasce che negli anni della crisi finanziaria dell'Ateneo si erano ridotte eccessivamente e che, come nel caso dei Professori di seconda fascia, possono ricoprire ruoli gestionali, a differenza dei Ricercatori.

2) Il secondo effetto di questo "*melting pot*" è costituito dalla effettiva possibilità di ricreare diversi gruppi di ricerca di eccellenza, che nei prossimi anni avranno l'onore e l'onere di svolgere quella funzione di traino per i giovani Ricercatori, creando anche nuove opportunità per coloro che sono rimasti ai margini dell'attività di Ricerca.

Le dinamiche che hanno interessato il Corpo docente nel periodo 2014-2020 registrano un aumento del peso dei Professori di prima fascia dal 19% al 26%; dei Professori di seconda fascia dal 30% al 39%; e una diminuzione del peso dei Ricercatori (RU, RTD a e RTD b) dal 51% al 36% (Figura 6).

Il rapporto Studenti/Docenti (esclusi quelli a contratto) ha continuato ad aumentare sino all'anno accademico 2017/2018, raggiungendo un valore di 45,5 studenti per docente, per mostrare una lieve flessione nell'ultimo biennio e un valore finale dell'indicatore pari al 43,4 (Figura 6). Al di là del dato medio a livello di Ateneo dell'andamento del rapporto Studenti/Docenti, tenendo anche conto delle dinamiche delle immatricolazioni, è evidente che si tratti di un indicatore che presenta una significativa variabilità a livello di aree scientifiche, con livelli medi più elevati per l'Area Scientifica e Umanistica rispetto a quella GEPS.



Sempre nel periodo compreso tra l'anno accademico 2014/2015 e l'anno accademico 2019/2020, l'andamento del personale tecnico-amministrativo, dopo

un calo nei primi tre anni, ha registrato un trend positivo: tra il 2016 e i primi tre mesi del 2020, il numero totale di Dirigenti e PTA è aumentato di 12 unità (cioè del 3%). Il risultato dipende da dinamiche diverse: un rafforzamento del PTA a tempo indeterminato e una diminuzione di quello a tempo determinato; una diminuzione dei CEL a tempo indeterminato e un aumento dei CEL a tempo determinato, anche se, nel caso dei CEL, le variazioni sono minime (rispettivamente di -1 e +2 unità), come si evince dalla *Tabella 1*.

Tabella 1 – Andamento dirigenti e personale tecnico - amministrativo

Valori assoluti							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dirigenti	1	2	2	2	2	2	2
PTA-Tempo ind	349	342	340	346	349	355	357
CEL – Tempo ind	12	12	12	11	11	11	11
PTA- Tempo det	20	17	16	18	12	10	10
CEL – Tempo det	28	28	28	26	30	31	30
Totale	410	401	398	403	404	409	410
Valori percentuali							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dirigenti	0,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
PTA-Tempo ind	85,1	85,3	85,4	85,9	86,4	86,8	87,1
CEL – Tempo ind	2,9	3,0	3,0	2,7	2,7	2,7	2,7
PTA- Tempo det	4,9	4,2	4,0	4,5	3,0	2,4	2,4
CEL – Tempo det	6,8	7,0	7,0	6,5	7,4	7,6	7,3
Totale	100	100	100	100	100	100	100
Rapp. PTA-Doc	1,18	1,22	1,23	1,24	1,27	1,23	1,24

Il modesto incremento del numero assoluto del PTA raggiunto alla data del 31 Marzo 2020 (+8 persone rispetto al 2014) dipende da tre distinte dinamiche: 1) le assunzioni; 2) le cessazioni dal servizio; 3) le stabilizzazioni. Complessivamente, nell'intero periodo analizzato, l'Ateneo ha effettuato 67 assunzioni a fronte di 66 cessazioni e ben 20 stabilizzazioni di Personale a tempo determinato.

Il rapporto Personale Tecnico-Amministrativo/Personale Docente (di ruolo) è aumentato da 1,18 nel 2014 a 1,24 a marzo 2020, dopo aver raggiunto un valore massimo di 1,27 nel 2018 (*Tabella 1*).

La dinamica occupazionale rappresenta soltanto una delle dimensioni da tener presente per valutare il contributo, in questo caso del personale tecnico-amministrativo, alle attività dell'Ateneo; l'altra importante dimensione riguarda il "benessere organizzativo", l'insieme cioè delle condizioni dell'ambiente, dei processi e delle relazioni di lavoro. I risultati dell'indagine, riferita all'anno 2018, evidenziano livelli di "benessere organizzativo" complessivamente buoni, mentre per specifiche aree esistono margini di miglioramento che nei prossimi anni richiederanno nuovi investimenti.



Le caratteristiche del luogo di lavoro sono considerate soddisfacenti dalla maggioranza del Personale, e in costante aumento rispetto al 2014, anche se è aumentata nel contempo la percentuale di coloro che hanno avvertito situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del lavoro quotidiano.

Relativamente diffusa è la percezione, tra i lavoratori, di svolgere spesso mansioni inferiori rispetto a quelle previste al proprio ruolo.

Molto buona è la percezione che le differenze di genere e di età non rappresentino ostacoli alla valorizzazione nel proprio lavoro.

Relativamente bassa, anche se in miglioramento rispetto al 2014, è la percezione che vi sia equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro, nella distribuzione delle responsabilità soprattutto in rapporto alle conseguenti retribuzioni economiche. Ciononostante, nella maggioranza dei casi, il Personale ritiene di essere valutato sulla base degli elementi qualificanti del proprio lavoro, i cui obiettivi e risultati attesi sono indicati in modo chiaro dall'organizzazione. Ugualmente positive sono le opinioni sul livello di informazione in merito alla valutazione del lavoro e alla possibilità di miglioramento dei risultati.

La segnalazione di queste criticità sembra riflettere soprattutto una discrasia tra le aspettative di ciascun dipendente e la sua condizione attuale, e non il risultato di un'organizzazione che non offre opportunità professionali. Forte rimane, tuttavia, la richiesta di aumentare le attività di formazione, così come quelle di auspicare una maggiore circolazione delle informazioni e un più forte coinvolgimento in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro. Anche su queste criticità, la *governance* avrà il dovere di riflettere per favorire il miglioramento delle condizioni di lavoro che consentano ai dipendenti di sentirsi una risorsa per l'Ateneo.

Rimangono invece significativi il valore e le potenzialità del personale del nostro Ateneo. Ne sono dimostrazione i buoni risultati relativi alle domande sul senso di appartenenza a una squadra, sulla disponibilità ad aiutare i colleghi ricambiata dalla loro stima e dal loro rispetto, sul sentimento di orgoglio nei riguardi del proprio lavoro e sull'impegno superiore a quanto richiesto dalla propria mansione, al fine di migliorare l'efficacia dell'intera organizzazione.

## **IL FINANZIAMENTO STATALE, IL BILANCIO DI ATENEO E LE RISORSE DEDICATE**

Nel periodo 2014-2019, il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) è costantemente aumentato, raggiungendo i quasi 50 milioni di euro del 2019 (Tabella 2). Si tratta di un aumento complessivo di poco più di 4 milioni di euro, perlopiù riconducibile alla voce "Altri interventi", all'interno della quale ritroviamo, per citare quelli quantitativamente più importanti, i piani straordinari, i Dottorati e le attività post-laurea, la no-tax area, il fondo mobilità internazionale studenti.

La componente più rilevante dell'FFO, di poco inferiore ai 45 milioni, ha invece mostrato una dinamica più contenuta (+1,5 milioni nell'intero periodo).

A determinare questo risultato ha contribuito la progressiva riduzione della **Quota base** il cui peso nella ripartizione dell'FFO è sceso dall'80% del 2014 al 70% del 2019, e che tiene principalmente conto del finanziamento ottenuto nell'anno precedente e del costo unitario di formazione degli studenti. Una componente quest'ultima nella quale il nostro Ateneo ha un vantaggio relativo rispetto alla media del Sistema universitario.

Un contributo positivo è invece arrivato dall'aumento della **Quota premiale**, il cui peso sull'FFO è del 20% (Tabella 2).

Tuttavia, se prendiamo a riferimento il peso del nostro Ateneo in termini di FFO sul Sistema universitario complessivo (che nel 2019 è stato dello 0,72%), delle due componenti del finanziamento statale, la Quota premiale (pari allo 0,60%) è quella che ancora ci penalizza maggiormente.

Tabella 2 – Storico FFO

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
a) Assegnazione quota base	36.118.549	36.336.604	35.842.423	35.381.413	34.293.824	33.772.369
b) Assegnazione quota premiale	6.960.065	8.267.492	7.467.542	9.599.676	10.245.884	10.686.715
c) Assegnazione perequativo	469.477	99.170	615.117	189.761	313.837	316.988
Totale (a+b+c)	43.548.091	44.703.266	43.925.082	45.170.850	44.853.545	44.776.072
d) Altri interventi	2.171.644	2.565.047	3.019.401	3.737.896	4.508.441	5.108.365
Totale FFO (a+b+c+d)	<b>45.719.735</b>	<b>47.268.313</b>	<b>46.944.483</b>	<b>48.908.746</b>	<b>49.361.986</b>	<b>49.884.437</b>

Vorrei ricordare che a determinare la Quota premiale contribuiscono i risultati dell'ultima VQR e delle politiche di reclutamento il cui peso, nel caso del nostro Ateneo, è significativamente inferiore a quello 0,72% che dovrebbe servirci come primo parametro di riferimento. La terza componente della Quota premiale è rappresentata dai risultati della didattica, con un peso relativo dell'0,83%.

Nel dettaglio, il valore della Quota premiale del nostro Ateneo risente negativamente dei risultati della Valutazione della qualità della ricerca (VQR), relativi al periodo 2011-2014: risultati che poi incidono anche nel calcolo dell'indicatore delle politiche di reclutamento. Infatti, per valutare i passaggi di carriera e le nuove assunzioni, si fa tuttora riferimento ai punteggi ottenuti dai singoli docenti nella VQR 2011-2014, mentre a chi non ha partecipato all'esercizio di valutazione viene assegnato il punteggio medio (non esaltante) del nostro Ateneo.

Nel complesso del periodo, l'andamento economico della gestione di competenza del nostro Ateneo, negli ultimi 5 anni, è stato positivo, accompagnato da un notevole rafforzamento del patrimonio d'Ateneo per effetto degli accantonamenti degli utili annuali d'esercizio e della costituzione del fondo di riserva vincolato a copertura delle economie pregresse. In sostanza, il patrimonio netto complessivo dell'Ateneo è più che raddoppiato in sei anni, passando da 40 a 85 milioni di euro. Il rafforzamento finanziario-patrimoniale è testimoniato anche dai più importanti indicatori di legge, che qui si riportano per il periodo degli ultimi 5 anni, ben lontani dai limiti di criticità fissati dal MIUR.

Tabella 3 – Indicatori di sostenibilità

	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Indebitamento (max 15%, limite critico 10%)	7,55	4,07	2,72	0,82	1,45	0,83
Spese di personale (limite max 80%)	69,06	68,96	64,93	61,45	64,69	66,02
Sostenibilità ec.-finanziaria ( $\geq 1$ )	1,13	1,15	1,23	1,31	1,24	1,22

\*Dati stimati

Il rafforzamento patrimoniale dell'Ateneo ha permesso, tra l'altro, di sostenere le politiche di rafforzamento del personale (docente e tecnico-amministrativo); l'avvio di importanti progetti di ristrutturazione di immobili già esistenti o di nuovi edifici destinati alla ricerca e alla didattica; l'aumento di risorse destinate alla ricerca di base, a progetti specifici e ad Assegni di ricerca cofinanziati con le imprese del territorio), all'adeguamento delle aule alle nuove esigenze della didattica.

## LE POLITICHE

### Le priorità della Ricerca

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Migliorare la qualità e quantità della produzione scientifica</i>	Aumentare le risorse destinate alla ricerca, agli Assegni di ricerca, e all'acquisto e manutenzione delle attrezzature
	Utilizzo di criteri di qualità e quantità per la distribuzione delle risorse alla ricerca (adozione di un sistema degli incentivi/disincentivi)
	Potenziamento delle strutture di ricerca e del sistema bibliotecario ( <i>Urbino University Press</i> )
<i>Migliorare la competitività dell'ambiente di ricerca</i>	Coinvolgimento di docenti improduttivi o scarsamente produttivi in progetti di ricerca gestiti da docenti attivi
	Sistema di incentivi/disincentivi per l'utilizzo delle dei budget entro il termine di scadenza dei progetti finanziati con fondi di Ateneo
	Potenziare il programma di <i>visiting professor / researcher (incoming-outgoing)</i> anche a fini di networking internazionale (progetti di ricerca)
	Premiare i progetti nazionali e internazionali approvati ma non finanziati
	Istituzione di un <i>repository</i> contenente tutti i progetti presentati
	Azioni di sensibilizzazione finalizzate al corretto inserimento dei metadati dei prodotti della ricerca nell' <i>Institutional Repository IRIS-ORA</i>
<i>Migliorare i servizi alla ricerca</i>	Potenziamento dell'Ufficio Ricerca e Relazioni Internazionali
	Aumentare i servizi amministrativi e tecnici a supporto della presentazione e rendicontazione dei progetti di ricerca
	Migliorare la comunicazione delle opportunità di finanziamento della ricerca nazionali e internazionali

## Le priorità della Didattica

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Potenziare l'offerta didattica di primo e secondo livello</i>	Attivazione di un'analisi complessiva dell'offerta didattica di Ateneo in relazione al contesto di sviluppo del Paese, agli ambiti in espansione e alle professionalità richieste, alle Università concorrenti, così da poter verificare l'opportunità di riorganizzare e introdurre Corsi di Studio.
<i>Potenziare qualità della didattica e le condizioni di studio</i>	<p>Potenziare le misure di esonero per merito e necessità a favore delle fasce di studenti più fragili.</p> <p>Proseguire il potenziamento infrastrutturale delle aule per la gestione di una didattica in presenza e online: aule <i>smart touch</i> e 3.0.</p> <p>Accelerare l'introduzione di pratiche innovative nella didattica e favorire l'acquisizione di competenze e contenuti trasversali per gli studenti con moduli ad hoc sulle <i>soft skill</i>.</p> <p>Sviluppare un'attività Uniurb Moocs (<i>Massive Online Open Course</i>) multilingua.</p>
<i>Qualificare e potenziare le attività Post-Lauream</i>	<p>Organizzare l'offerta di Master, Corsi di Specializzazione e Alta Formazione, <i>Summer</i> e <i>Winter School</i> all'interno di un quadro comune "Uniurb Post-Lauream", definendo una struttura di supporto e sviluppo dedicata.</p> <p>Attivazione di un'analisi complessiva dell'offerta post-lauream di Ateneo in relazione agli ambiti in espansione e alle professionalità richieste così da poter verificare l'opportunità di riorganizzare e introdurre attività formative multidisciplinari che sappiano valorizzare l'aggiornamento delle conoscenze e l'apprendimento di nuove competenze quali fattori chiave per affrontare la complessità del mondo del lavoro.</p> <p>Analizzare l'opportunità di costruire percorsi di aggiornamento professionale anche attraverso le possibilità di didattica a distanza e <i>blended</i>.</p>
<i>Potenziare la formazione di terzo livello</i>	Dare vita ad una "Scuola di Dottorato Uniurb", con risorse finanziarie e materiali dedicate, con l'obiettivo di promuovere e attuare scelte strategiche relative a internazionalizzazione e intersettorialità.

## Le priorità della Terza Missione

OBIETTIVI	AZIONI
<i>La valorizzazione della ricerca</i>	Potenziamento dell'Ufficio Terza Missione per iniziative di informazione, stimolo e supporto alla brevettazione
<i>I rapporti con le imprese</i>	<p>Istituzione di una consulta del territorio con il coinvolgimento di associazioni di categoria e imprese leader con cui confrontarsi sull'offerta formativa e condividere progetti di sviluppo e innovazione</p> <p>Attivazione di uno "sportello impresa" per fornire informazioni su opportunità di collaborazione</p> <p>Rafforzamento della collaborazione con i Centri di Ricerca e Innovazione della Provincia e della Regione, anche con il coinvolgimento di altri Atenei regionali ed extraregionali</p> <p>Piano di comunicazione sulle opportunità di collaborazione fra Imprese e Università per attività di ricerca e conto terzi</p> <p>Istituzione di una Associazione <i>Alumni</i> con l'obiettivo di riunire e mantenere viva nel tempo, attraverso progetti, attività, studi e scambi, la relazione fra il nostro Ateneo e tutti coloro che hanno compiuto i loro studi – in toto o in parte – a Urbino</p> <p>Attivazione di un Servizio <i>recruitment</i> per le Imprese con ricerca di profili di Laureati (considerato che le Imprese spesso non consultano il <i>database</i> dei Laureati)</p>
<i>I rapporti con le Amministrazioni locali</i>	<p>Partecipazione sistematica ai Tavoli di consultazione, coordinamento e programmazione, istituiti dalle singole Amministrazioni</p> <p>Promozione di collaborazioni con le Amministrazioni per realizzare piani di sviluppo locale e di valorizzazione dei territori</p>
<i>L'imprenditorialità</i>	Estensione dei percorsi formativi esistenti (Uniurb Lab) anche ai non studenti
<i>Il public engagement</i>	<p>Introduzione di procedure volte a favorire l'individuazione e la divulgazione sistematica dei risultati della Ricerca di interesse pubblico</p> <p>Razionalizzazione del sistema di rilevazione e monitoraggio del <i>public engagement</i> di Ateneo</p>
<i>Il polo museale e l'orto botanico</i>	Introduzione di un sistema di biglietteria unica e inserimento nei circuiti turistici cittadini
<i>Le risorse interne</i>	<p>Incremento del Personale addetto all'Ufficio Terza Missione per consentire il potenziamento di tutte le attività di supporto, comunicazione e coordinamento legate alle azioni previste.</p> <p>Istituzione di fondi da assegnare ai Dipartimenti per la ripartizione ai docenti per attività di Terza Missione, secondo criteri legati alle priorità del piano strategico</p>

## Le priorità del processo di Internazionalizzazione

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Promuovere un'Internazionalizzazione in linea coi protocolli di sicurezza nazionali ed internazionali</i>	Lavorare sulla logistica dell'accoglienza, secondo le misure precauzionali necessarie, prevedendo luoghi e tutorato idonei  Implementare la didattica <i>on line</i> al fine di creare continuità di rapporti con gli studenti prima dell'arrivo e dopo la partenza
<i>Accrescere in modo consistente l'attrattività dell'Offerta Formativa in Inglese e in altre lingue</i>	Promuovere un innalzamento delle competenze linguistiche attraverso materie a scelta o Corsi gratuiti che vengano riconosciuti  Incentivare le attività che convergano sull'acquisizione dei doppi titoli e delle doppie Lauree, per renderli più competitivi a livello nazionale
<i>Migliorare le operazioni di Orientamento, di iscrizione e di accoglienza per studenti internazionali</i>	Essere in grado di dare informazioni utili per l'iscrizione e l'alloggio a Urbino con Personale che utilizzi la lingua inglese, riorganizzare percorsi che consentano di accedere da remoto al test d'italiano, pianificare i Servizi di accoglienza in accordo con Enti cittadini e regionali  Potenziare la rete delle Residenze universitarie  Migliorare la comunicazione esterna e rafforzare l'attività del Welcome Office per studenti UE ed extra UE  Rimodulare le iniziative di <i>Tutor au-pair</i> e <i>Buddy system</i> in modo che venga riconosciuto come <i>stage</i> l'impegno del tutorato internazionale  Realizzare almeno tre <i>All Inclusive Package for International Students</i> , non superiori ai 6.000 euro annuali, per incoraggiare nuove iscrizioni alle Lauree Magistrali
<i>Mettere in atto un'Internazionalizzazione sostenibile</i>	Monitorare attentamente le risorse ambientali, il capitale umano e le iniziative istituzionali preesistenti, prima di attivare nuovi contatti  Creare una piattaforma di <i>crowdfunding</i> per progetti di interesse nelle industrie del territorio e modulare una reciproca interattività fra Università e Imprese, che ammortizzi eventuali sprechi

## Le priorità della Comunicazione

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Posizionamento di Ateneo</i>	Sviluppare attraverso azioni mirate e strategiche il nuovo posizionamento di Ateneo, "Crescere nella conoscenza", che vede l'Università di Urbino come punto di incontro tra la cultura accademica e le persone, come luogo in cui la crescita umana è fondata sul confronto e sulla condivisione, non solo sull'acquisizione di competenze.
<i>Potenziamento delle azioni di comunicazione istituzionale e immagine coordinata</i>	<p>Potenziamento del sito di Ateneo in italiano e in inglese in ottica di internazionalizzazione.</p> <p>Va proseguito lo sforzo prodotto in questi anni di dotarsi di una gamma diversificata di strumenti e supporti di comunicazione in particolare digitali.</p> <p>Potenziamento del Magazine di Ateneo e dei canali di diffusione online come strumento di comunicazione per studenti e famiglie e per le realtà imprenditoriali e territoriali.</p> <p>Progettazione di una serie di strumenti organizzativi per l'immagine coordinata.</p>
<i>Potenziamento delle attività di comunicazione interna</i>	<p>Progettazione di una <i>Newletter</i> periodica con funzione di comunicazione interna.</p> <p>Elevare il livello di razionalizzazione ed efficacia dei flussi informativi interni di carattere funzionale, fra ruoli e settori dell'Ateneo.</p> <p>Potenziare modalità permanenti di ascolto del personale rispetto al livello di conoscenza delle scelte strategiche di Ateneo.</p> <p>Uniformare e condividere con il personale docente e amministrativo, i criteri (policy) con cui essere presenti nei social media.</p> <p>Favorire lo sviluppo di comportamento omogenei da parte del personale di <i>front-line</i>, che ha un contatto diretto con gli studenti e, in generale, con i differenti pubblici/utenti dell'Ateneo, in tutte le sedi e negli ambienti digitali (<i>online</i>).</p>



## Le politiche a favore degli studenti

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Valorizzare la partecipazione</i>	<p>Far funzionare effettivamente le commissioni paritetiche docenti-studenti (buona qualità della Didattica)</p> <p>Incentivare la partecipazione attiva e propositiva dei rappresentanti degli studenti negli Organi collegiali di Ateneo</p> <p>Sostenere le Associazioni studentesche e le loro iniziative (didattiche, culturali, ecc.)</p>
<i>Valorizzare l'inclusione</i>	<p>Favorire l'accesso e la permanenza a Uniurb ai giovani meritevoli, evitando che qualcuno possa rimanere escluso per ragioni legate al reddito familiare (contribuzione studentesca, Servizi)</p> <p>Migliorare la disponibilità e l'utilizzo di strutture Didattiche e di Ricerca, anche mediante un'organizzazione dei calendari</p> <p>Sperimentare formule innovative di Didattica, da affiancare a quelle più tradizionali</p> <p>Rafforzare la comunicazione con gli studenti e le loro famiglie</p>
<i>Valorizzare il merito</i>	<p>Ridurre il tasso di abbandono attraverso il rafforzamento di servizi agli studenti in difficoltà e con disabilità</p> <p>Rafforzare i Servizi di <i>placement</i> e delle attività di promozione dei Laureati.</p> <p>Promuovere lo sviluppo di competenze trasversali e linguistiche</p>
<i>Valorizzare il benessere</i>	<p>Rafforzare gli sportelli di supporto agli studenti già presenti in Ateneo; istituire uno sportello sulla nutrizione</p> <p>Incoraggiare e sostenere i momenti culturali, ricreativi e sportivi</p>

## Le politiche a favore del Comunità di Persone

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Qualità del reclutamento docenti e ricercatori</i>	Aumentare la responsabilità dei Dipartimenti nel reclutamento Piano triennale di reclutamento coerente con la sostenibilità dell'offerta formativa Premialità in base a verifiche della qualità (ricerca e didattica) dei nuovi assunti e degli avanzamenti
<i>Aumentare gli RTD lettera a)</i>	Finanziamenti esterni (100%) e cofinanziamento Ateneo (50%)
<i>Valorizzare le competenze del PTA</i>	Offerta continua di corsi di formazione alla luce dei cambiamenti organizzativi e tecnologici
<i>Aumentare il numero di PTA</i>	Nuovi concorsi con l'obiettivo di aumentare il rapporto PTA/Docenti Sostenere i settori strategici e a più elevata domanda di servizi Progressiva stabilizzazione del PTA a tempo determinato, inclusi i CEL
<i>Migliorare il benessere organizzativo</i>	Aumentare i livelli di equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro, nella distribuzione delle responsabilità in rapporto alla retribuzione Valorizzare le competenze favorendo la mobilità tra uffici
<i>Valorizzare il benessere lavorativo</i>	Garantire le più misure di sicurezza degli ambienti di lavoro, anche mediante corsi di aggiornamento Incoraggiare e sostenere la partecipazione a programmi di <i>wellness</i> interni

## Sostenibilità e valorizzazione delle differenze

OBIETTIVI	AZIONI
<i>Promozione di principi e pratiche di sostenibilità e valorizzazione delle differenze</i>	<p>Inserimento di riferimenti espliciti alla sostenibilità e alla valorizzazione delle differenze nei documenti organizzativi/gestionali di Ateneo</p> <p>Creazione di un <i>green team</i>, con la partecipazione di docenti, ricercatori, PTA e studenti per la proposta e la realizzazione di attività Didattiche, di Ricerca e Terza Missione (DRTM) legate alla sostenibilità</p> <p>Valorizzazione delle attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG)</p>
<i>Monitoraggio</i>	<p>Rilevamento delle attività DRTM condotte in Ateneo in riferimento agli <i>Sustainable Development Goals</i> (SDG) dell'Agenda 2030 mediante individuazione di specifici indicatori</p>
<i>Comunicazione e sensibilizzazione</i>	<p>Creazione di una pagina web "Uniurb sostenibile" che includa una Newsletter periodica e presenza sui social network</p> <p>Cartellonistica/brochure di "orientamento" dei comportamenti nei luoghi di studio e lavoro</p>
<i>Rapporti con gli altri Atenei</i>	<p>Coordinamento con i referenti degli altri Atenei (regionali e non) per la progettazione congiunta di iniziative DRTM</p>
<i>Rapporti con gli stakeholder locali</i>	<p>Collaborazioni con imprese ed enti locali per condivisione di conoscenze e buone pratiche e realizzazione di attività DRTM</p>