PIANO STRATEGICO 2020-2022

Università Politecnica delle Marche

AGGIORNAMENTO 2022

Approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 20.12.2021 e del 22.12.2021

Sommario

Introduzione 2
UnivPM nel territorio 4
Ateneo in pillole 5
Squadra di Governo 8
Processo di pianificazione 9
Analisi di posizionamento 12
Principi ispiratori, aree e obiettivi strategici 14
Area strategica I - Ricerca 17
Area strategica II - Didattica 22
Area strategica III - Terza Missione 27
Area strategica IV - Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa 31
Area trasversale 35
UNIVPM e SDGs (Sustainable Development Goals, Agenda ONU 20-30) 41

Introduzione

Il Piano Strategico dell'Università Politecnica delle Marche si ispira alle linee guida strategiche del programma di mandato che ho sviluppato di concerto con il Pro-Rettore Vicario Prof. Marco D'Orazio, con lo scopo di dare continuità e ulteriore sviluppo alle attività ed ai processi che sono stati avviati in questi anni; ciò, anche per far fronte alle profonde trasformazioni che stanno interessando il sistema universitario ed il contesto territoriale di riferimento.

Il presente documento declina in obiettivi la strategia formulata nel programma elettorale dove, sulla base di dati e di informazioni di diversa tipologia sono state analizzate tematiche differenti, è stata formulata la strategia e la relativa configurazione organizzativa che caratterizzerà l'Università Politecnica delle Marche nel corso del sessennio del mio mandato.

Per rispondere alle dinamiche di polarizzazione che stanno sempre più interessando il sistema universitario, è necessario completare le azioni già avviate e volte a rendere la Politecnica delle Marche un centro di eccellenza riconoscibile a livello sovra regionale sia per la formazione che per la ricerca.

La strategia che intendiamo perseguire vede al centro le tre note missioni "core" della didattica, della ricerca e della terza missione. Insieme ad esse, la valorizzazione delle Persone, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia; tale valorizzazione deve avvenire facendo leva sulla configurazione organizzativa, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.

È necessario fare un "salto" per cercare di posizionarsi nel gruppo dei grandi Atenei ed assumere un ruolo di rilievo nel centro-nord Italia. Il fine ultimo è quello di accrescere la nostra visibilità come polo di attrazione riconoscibile nel panorama nazionale ed anche internazionale per la qualità della didattica e della ricerca; in altri termini, divenire riconoscibili come capacità di ricerca e supporto tecnologico oltre il contesto territoriale.

Nel mutato contesto dovuto alla diffusione della pandemia, l'Ateneo intende comunque mantenere ben salda la propria pianificazione strategica nella convinzione che ciò che va modificato è, necessariamente, il percorso, ma non la meta del percorso stesso.

Rimane ferma, ed ancor più rafforzata, la volontà di percorrere la strada già intrapresa del miglioramento della qualità e competitività della ricerca, dell'ampliamento e specializzazione dell'offerta formativa, dell'innovazione, oggi più che mai necessaria anche per la qualificazione della didattica, e del rafforzamento del proprio ruolo di motore e sostegno dello sviluppo sostenibile del territorio di riferimento. Ciò anche potenziando l'apertura internazionale, con nuove forme e modalità, rispettando i principi della sostenibilità cui l'Ateneo ha inteso ispirare le proprie azioni, e tenendo sempre presente la centralità del Capitale Umano, delle persone che, soprattutto ora, sono protagoniste importanti ed imprescindibili del cambiamento.

Al contempo è necessario accogliere le sfide della "nuova epoca" e saper individuare e affrontare rischi cui il mutato contesto ci espone; ma soprattutto, in chiave positiva, è necessario saper interpretare nuove opportunità che si aprono nello scenario "post-covid" ed essere capaci di valorizzarle al meglio.

In tal senso il nostro impegno nel prossimo futuro sarà quello di cogliere e ottimizzare le possibilità di sviluppo, investimento e riforme offerte dal programma Next Generation EU, e quindi dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Pensare, pianificare e lavorare per l'Università del futuro.

Gian Luca Gregori

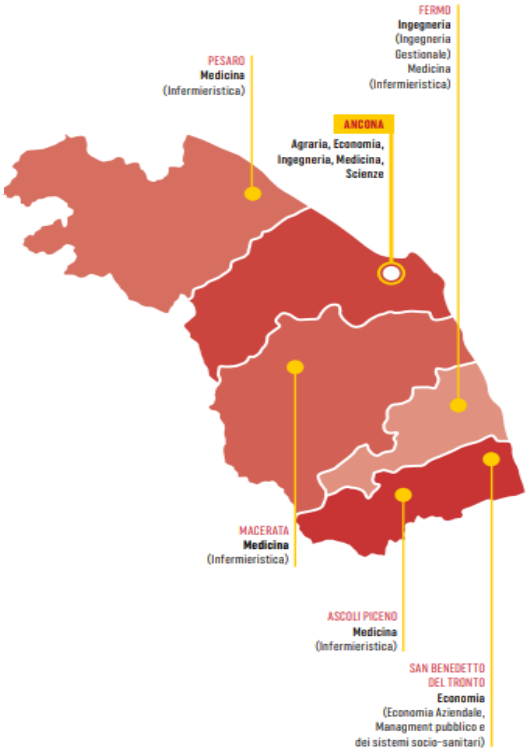
Rettore

Università Politecnica delle Marche

UnivPM nel territorio

Ancona, quale sede universitaria, è una realtà recente, derivante da un lungo processo di realizzazione di aspirazioni e motivazioni culturali, sociali, economiche e storiche.

L'attività viene sviluppata su più sedi. Alla sede centrale di Ancona, si affiancano i siti decentrati di Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro e San Benedetto del Tronto, dando in tal modo vita a un'intensa rete didattica diffusa su tutto il territorio della Regione.



L'interazione con il territorio è una delle attività *core* per l'Ateneo. Solide, infatti, sono le relazioni con le realtà economico-sociali e istituzionali circostanti, costituite in un'ottica di accrescimento e arricchimento reciproci.
Il capitale umano dell'Ateneo lavora per creare e diffondere conoscenze utili a valorizzare la ricerca da un lato e rispondere alle esigenze del mondo del lavoro, dall'altro.
L'impegno dell'UnivPM si rivolge anche allo sviluppo di collaborazioni con imprese e istituzioni internazionali, sostenendo progetti di mobilità all'estero, in entrata e in uscita, per studenti, ricercatori e docenti.

Ateneo in pillole

(a.s. 2018 – a.a 2018/2019 – dati Bilancio Sociale 2018)

L'Università Politecnica delle Marche (UnivPM) presenta un'ampia offerta di discipline scientifiche formando professionisti negli ambiti dell'ingegneria, della medicina, della biologia, dell'economia e delle scienze agrarie.
L'UnivPM è un Ateneo di medie dimensioni con un'ottima dotazione infrastrutturale, una buona capacità di attrazione degli studenti e un'eccellente capacità di ricerca e di creare relazioni con le realtà economico-sociali e le istituzioni operanti nel territorio.
Attraverso la varietà degli ambiti disciplinari e dei percorsi formativi offerti, l'UnivPM è in grado di sviluppare le competenze professionali richieste dal mondo del lavoro e valorizzare la ricerca, intesa come strumento per la creazione di nuova conoscenza. L'orientamento strategico alla terza missione consente all'UnivPM di trasferire tali conoscenze al territorio attraverso un dialogo costruttivo ed efficace con le imprese, le istituzioni e la società civile. L'impegno dell'UnivPM si rivolge anche alle relazioni internazionali, sostenendo progetti di mobilità all'estero per studenti, ricercatori e docenti e promuovendo relazioni internazionali nell'ambito della didattica (titoli congiunti) e della ricerca (visiting scientist).
Il patrimonio di conoscenza è la ricchezza di ogni Università.
Esso è rappresentato innanzitutto dalle persone che lavorano in UnivPM e dai suoi studenti. Per accrescere questo patrimonio, l'UnivPM garantisce la libertà di studio, di ricerca, di intraprendenza, il rispetto delle opinioni e delle culture.
Proprio la conoscenza rappresenta la risorsa primaria del Paese, fondamentale per rilanciare la competitività del sistema produttivo, favorire lo sviluppo economico e sociale e il dialogo fra culture, nel rispetto della libertà di ognuno.
I dati sono stati ripresi dal Bilancio Sociale 2018 e si riferiscono generalmente all'anno solare 2018 eccetto che per gli studenti dove sono calcolati con riferimento all'anno accademico 2018/2019.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Amministrazione Centrale

- **3** Aree Dirigenziali
- **8** Divisioni
- **2** Servizi
- **2** Unità tecniche di gestione
- **3** Unità di coordinamento
- **3** Centri di Servizio

Strutture didattico-scientifiche

- **12** Dipartimenti
- **3** Facoltà
- **18** Centri di Ricerca e Servizio
- **14** Centri interuniversitari di Ricerca e Servizio

CAPITALE UMANO

- **148** Professori ordinari
- **202** Professori associati
- **5** Collaboratori ed esperti linguistici
- **114** Ricercatori a Tempo indeterminato
- **73** Ricercatori a tempo determinato
- **531** Personale tecnico e amministrativo

502 a tempo indeterminato

OFFERTA FORMATIVA

- **30** Triennali
- **3** Ciclo unico
- **19** Magistrali
- **31** Specializzazioni
- **11** Master
- **9** Dottorati
- **10** Perfezionamento

STUDENTI E LAUREATI

15.383 Iscritti ai corsi di laurea

- **45%** Femmine
- **27%** Residenti fuori Marche

3.051 Laureati

- **337** Dottorandi
- **475** Specializzandi
- **241** Iscritti ai Corsi di Perfezionamento
- **209** Iscritti ai Master

		% occupazione post-laurea	
		UNIVPM	ITALIA
A 1 anno dalla laurea *(Laureati 2017)*	Laurea triennale	78,9	72,1
	Laurea di secondo livello *(Magistrale e ciclo unico)*	79,6	69,4
A 5 anni dalla laurea *(Laureati 2013)*	Laurea di secondo livello *(Magistrale e ciclo unico)*	91,5	85,5

RICERCA

1,3 MLN DI EURO
Stanziati da UnivPM per la ricerca di Ateneo

6,5 MLN DI EURO
Attratti partecipando a bandi competitivi europei ed internazionali

1.800
Pubblicazioni inserite in IRIS

74%
Pubblicazioni con rilevanza internazionale

3,7 MLN DI EURO
Attratti stipulando convenzioni con imprese ed enti pubblici

8
Dipartimenti Eccellenti

234
Assegnisti di ricerca

33,3 MLN DI EURO
Attratti con cinque dei Dipartimenti Eccellenti per il quinquennio 2018-2021

TERZA MISSIONE

198
Collaborazioni per attività conto terzi

Derivanti da collaborazioni per attività conto terzi

12
Cluster tecnologici regionali e nazionali

75
Brevetti (depositi italiani e estensioni) in portafoglio

35
Spin off ed ex spin off accademici operativi

10 MLN DI EURO
Distribuiti dagli spin off accademici

INTERNAZIONALIZZAZIONE

Corsi di studio a doppio titolo **3**

4 Corsi di studio in lingua inglese

344
Accordi ERASMUS+

359
Memorandum of understanding sottoscritti

726
Studenti in mobilità internazionale outgoing e ingoing per studio e per tirocinio

Squadra di Governo

Il Rettore, a livello strategico, nel garantire nel lungo periodo la visione unitaria che deve contraddistinguere l'azione dell'intero Ateneo, è coadiuvato dal Pro-Rettore Vicario, il prof. Marco D'Orazio, con il quale ha sviluppato e condiviso il programma di mandato, dai Referenti, dalle Commissioni e dal Direttore Generale con l'obiettivo di individuare prerogative e modalità di azione efficaci e flessibili per la conduzione unitaria del nostro Ateneo.
I Referenti di area, di processo e di progetto e le Commissioni sono individuati con l'obiettivo di essere promotori di un'azione comune e organica in tutto l'Ateneo, valorizzando le conoscenze e le esperienze maturate nelle diverse Aree della nostra Università, mettendole a sistema e coordinando le azioni in modo che siano funzionali allo sviluppo del progetto complessivo, garantendo rappresentanza a tutte le aree culturali dell'Ateneo e anche attenzione alle specificità che le contraddistinguono.
La configurazione illustrata nello schema seguente, non precludendo un "filo diretto", favorisce un approccio partecipativo, inerente agli "indirizzi di governance".

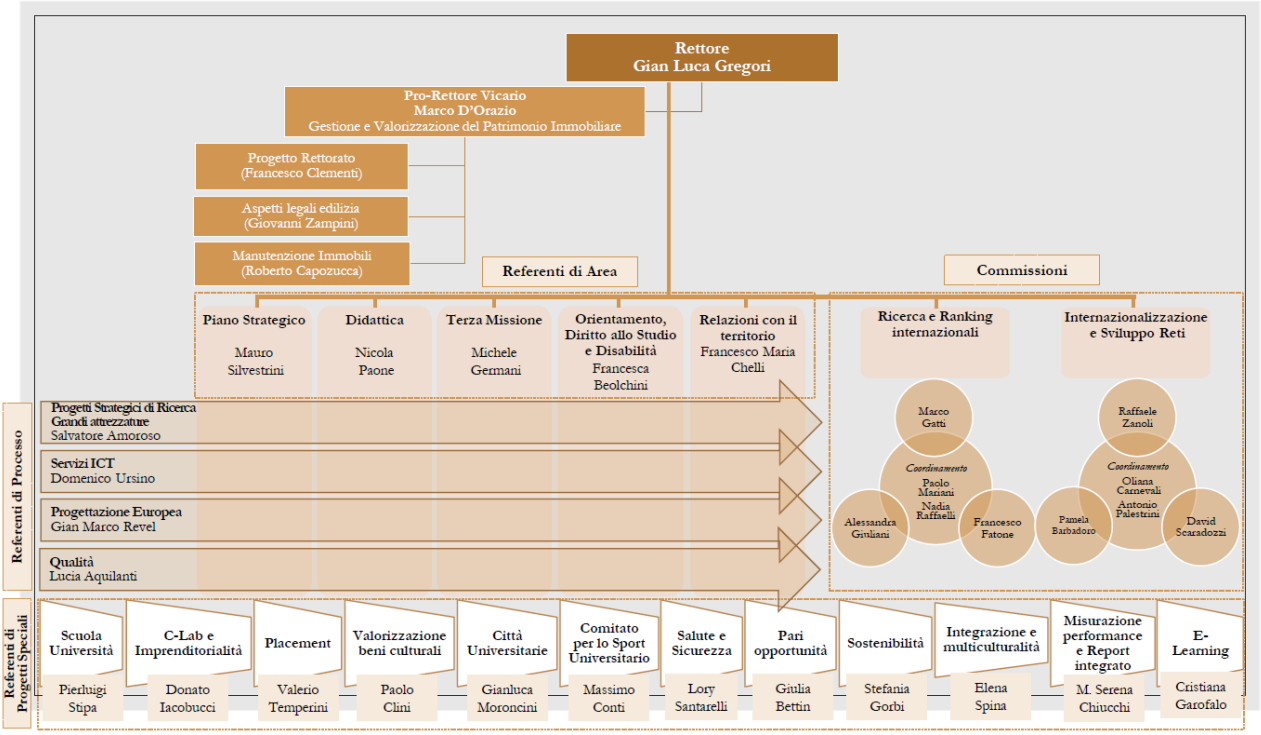


Figura 1 - Modello di Governance Commissioni e Referenti

Processo di pianificazione

La pianificazione strategica 2020-2022 continua il percorso virtuoso intrapreso dalle precedenti pianificazioni, introducendo nuovi obiettivi strategici per cogliere le sfide emergenti che il contesto attuale ci offre.

La pianificazione strategica è stata sviluppata attraverso un processo rigoroso e partecipato, partendo da un'attenta analisi di posizionamento e basandosi sulle principali grandezze e indicatori utilizzati dagli enti valutatori nazionali e internazionali. In coerenza con la letteratura in tema di pianificazione strategica e con lo studio di analoghi processi realizzati da altre Istituzioni, l'Ateneo ha definito una mappa strategica conforme alle linee generali di indirizzo per la programmazione delle università pubblicate dal MIUR e ai vincoli normativi in vigore (legge legge 43/2005, legge 15/2009, decreto legislativo 150/2009, decreto legislativo 74/2017, DM 6/2019).

La pianificazione strategica 2020 – 2022 è partita dalla esplicitazione dei valori cui si ispira l'azione dell'Ateneo per poi passare alla definizione degli obiettivi e alla formulazione delle strategie per il loro raggiungimento. Verranno poi definiti indicatori, target e referenti. Gli obiettivi strategici e indicatori non solo guideranno l'attuazione della strategia di Ateneo ma sono prodromici alla programmazione delle performance organizzative, coerentemente a quanto indicato dall'ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

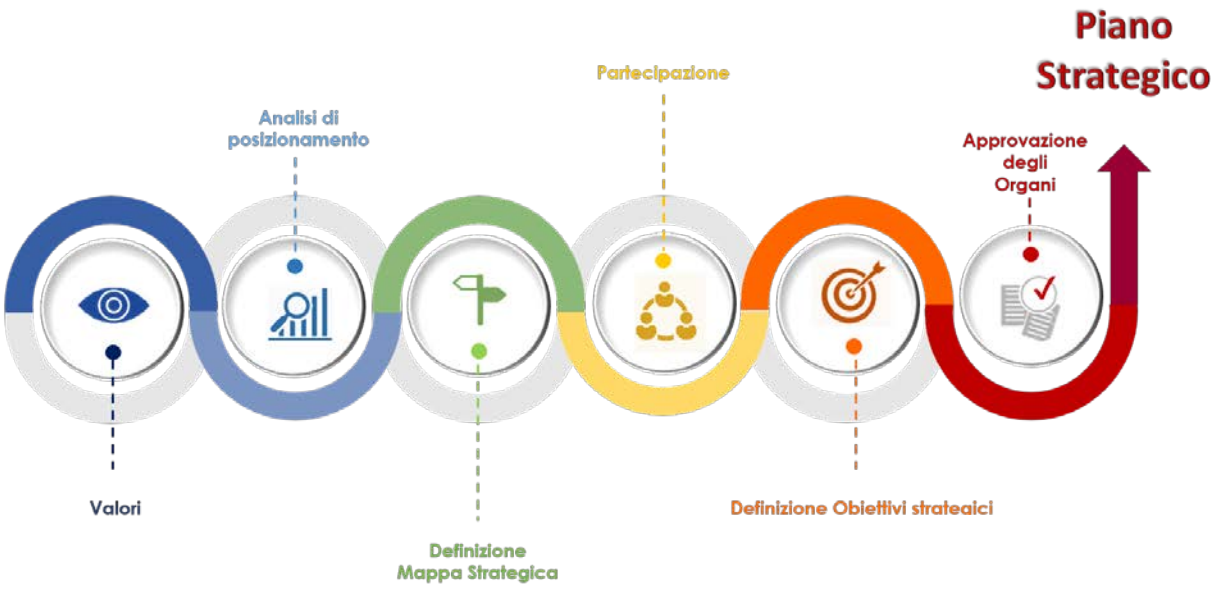


Figura 2 - Fasi Pianificazione strategica UnivPM

Il Piano Strategico evidenzia, per ciascuna Area, i relativi obiettivi strategici. Saranno poi individuati i referenti con i quali sarà concordato un piano di azione e i relativi indicatori di monitoraggio e target, che saranno la base di sviluppo della programmazione operativa dell'intera organizzazione universitaria.

Gli obiettivi strategici e, a cascata, i relativi indicatori e target, hanno una valenza triennale.

Saranno tuttavia individuate anche milestone di breve termine al fine di fornire una guida efficace al raggiungimento dell'obiettivo strategico, in occasione delle quali si procederà ad effettuare uno specifico monitoraggio per misurare l'andamento delle attività svolte e dei risultati ottenuti ed eventualmente per intraprendere azioni correttive.

Nella costruzione del Piano strategico sono stati promossi incontri con gli stakeholder interni (Presidi e direttori dei dipartimenti; Rappresentanze sindacali, RSU e CUG; Rappresentanti degli studenti) e focus group tematici con i referenti e i responsabili degli uffici attinenti alle materie trattate.

Il modello adottato dall'UnivPM per la gestione dell'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo, si fonda sul metodo di gestione iterativo sviluppato in quattro fasi (Plan, Do, Check, Act - ciclo di Deming) volto al miglioramento continuo dei processi e dei servizi interni ed esterni dell'Ateneo e all'utilizzo ottimale delle risorse.

Proprio nell'ottica del miglioramento continuo, il Piano Strategico, pur mantenendo la propria struttura funzionale e temporale, viene annualmente **aggiornato** al fine di tenere conto dei mutamenti di rilievo del contesto esterno ed interno che possano incidere in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata e richiedere pertanto un riallineamento della strategia. Da questo punto di vista l'emergenza sanitaria rappresenta un elemento discriminante nel percorso strategico dell'Ateneo sia nella fase pandemica sia nella fase immediatamente successiva, nella quale il sistema socio-economico potrà subire profondi cambiamenti.

L'aggiornamento del Piano Strategico è il risultato di un percorso di analisi e riflessione della Governance dell'Ateneo che trae origine dall'esame dei risultati ottenuti nell'anno in corso, dalla valutazione dei mutamenti del contesto esterno ed interno e che comprende quanto emerso dal dialogo con i Referenti e con i principali stakeholder dell'Ateneo.

L'aggiornamento del Piano Strategico avrà ricadute anche sulla pianificazione dei Dipartimenti nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello (e quindi operativi) delle Strutture dell'Ateneo che dovranno confluire nel Documento di Programmazione Integrata.

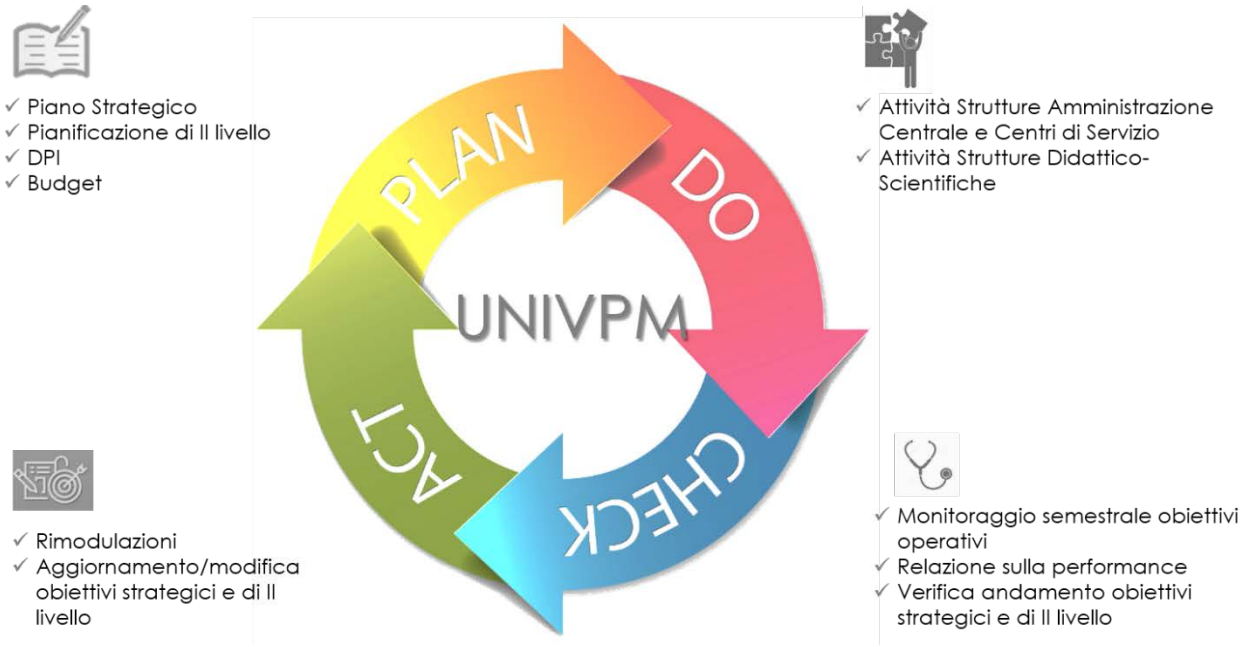


Figura 3 - Gestione del processo di pianificazione, programmazione e controllo in UnivPM

Analisi di posizionamento

Preliminarmente alla definizione degli obiettivi strategici, si è proceduto ad un'analisi del contesto interno ed esterno e alla predisposizione della matrice SWOT (Strengths / punti di forza; Weaknesses / punti di debolezza; Opportunities / opportunità; Threats / minacce).

L'analisi dei quadranti è di ausilio all'individuazione degli obiettivi strategici che consentono di valorizzare i punti di forza e contenere o annullare i punti di debolezza, favorendo la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce.

Punti di forza

Solidità economico-patrimoniale

Forti relazioni con il sistema socio-economico

Buona capacità di attrazione delle risorse da fonti esterne

Riconoscimento dipartimenti di eccellenza

Ripresa della crescita del personale dedicato alla Ricerca

Ampia offerta e specializzazione formativa nelle aree tecnico-scientifiche

Formazione di qualità (performance migliori della media italiana su età alla laurea, tasso di occupazione dei laureati e retribuzione media dei laureati magistrali)

Presenza di forti specificità scientifico-disciplinari, fra queste la sanità (unica Università nel territorio Regionale ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia e integrazione col Sistema Sanitario Regionale)

Punti di debolezza

Internazionalizzazione dell'Ateneo da migliorare

Forte connotazione regionale (limitata attrattività di studenti al di fuori della Regione)

Immatricolazioni con trend in contrazione negli ultimi sei anni

Personale Tecnico Amministrativo in contrazione

Opportunità

Nuova programmazione europea alle porte

Politiche industriali a livello regionale e nazionale focalizzate su aree di ricerca strategiche dell'Ateneo

Presenza di nuovi soggetti nelle politiche industriali regionali e nazionali sull'innovazione con partecipazione universitaria (Piattaforme collaborative, Competence Center, Cluster tecnologici)

Miglioramento dei servizi per gli studenti da parte degli attori locali

Presenza di tecnologie digitali a supporto del miglioramento dei processi

Minacce

Debolezza Territorio e bacini in contrazione.

Rafforzamento dei vincoli alla spesa e complessità di gestione del sistema degli acquisti per la Pubblica Amministrazione che complicano in maniera significativa l'acquisizione di beni e servizi

Perdurante ritardo di misure di semplificazione amministrativa che valorizzino l'autonomia universitaria

Crescente tensione competitiva fra gli Atenei

le nuove minacce e opportunità nello scenario Covid e post-Covid

Opportunità

PNRR

Digitalizzazione

Lavoro agile

Virtualità dei servizi

Assenza della dimensione "spazio"

Minacce

Non programmabilità

Incertezza dei contesti/scenari

Forte tensione competitiva

Crescente disagio sociale

Principi ispiratori, aree e obiettivi strategici

Essere il motore dello sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio attraverso la creazione, valorizzazione e disseminazione della conoscenza; è questo l'impegno dell'Università Politecnica delle Marche. Una conoscenza di qualità per formare non solo i professionisti del futuro ma anche la nuova classe imprenditoriale. Una conoscenza aperta che deve supportare i nostri studenti per divenire cittadini consapevoli. Una conoscenza eccellente capace di generare innovazione per fornire nuove opportunità per affrontare le sfide del nostro tempo.

Per rispondere alle dinamiche di polarizzazione che stanno sempre più interessando il sistema universitario, è necessario completare le azioni già avviate e volte a rendere la Politecnica delle Marche un centro di eccellenza riconoscibile a livello sovra regionale sia per la formazione che per la ricerca.

La strategia che si vuole perseguire vede al centro le tre note missioni "core" della didattica, della ricerca e della terza missione. Insieme ad esse, la valorizzazione delle Persone, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia; tale valorizzazione deve avvenire facendo leva sulla configurazione organizzativa, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.

La definizione degli obiettivi strategici tiene conto anche della fondamentale esigenza di garantire alla progettazione delle azioni proposte nel Piano Strategico una concreta possibilità di attuazione, in termini di risorse umane ed economiche e di partecipazione di tutta la comunità universitaria alla loro realizzazione.

Insieme alla definizione delle aree strategiche sono stati identificati i principi ispiratori che sono alla base del nostro pensiero strategico e del nostro agire e che sono il risultato della nostra passione e del nostro entusiasmo proprio nella prospettiva di sviluppo condiviso dell'Ateneo. In tal senso i principi ispiratori permeano ciascuna area strategica e rappresentano il fil rouge di tutte le politiche e strategie.

Figura 4 - Missioni strategiche e principi ispiratori

L'Ateneo ha registrato e registrerà un profondo cambiamento nella dimensione organizzativa: le strategie organizzative definite per raggiungere gli obiettivi prefissati nel presente Piano hanno subito e in prospettiva subiranno importanti cambiamenti connessi all'emergenza in corso e ai possibili scenari futuri. L'Ateneo dovrà infatti mostrare la capacità di perseguire i propri obiettivi strategici percorrendo nuovi sentieri, adottando nuovi strumenti, valorizzando nuove opportunità che il sistema socio-economico nell'epoca Covid e post-Covid farà emergere.

La visione strategica si concretizza nella mappa strategica sotto riportata.

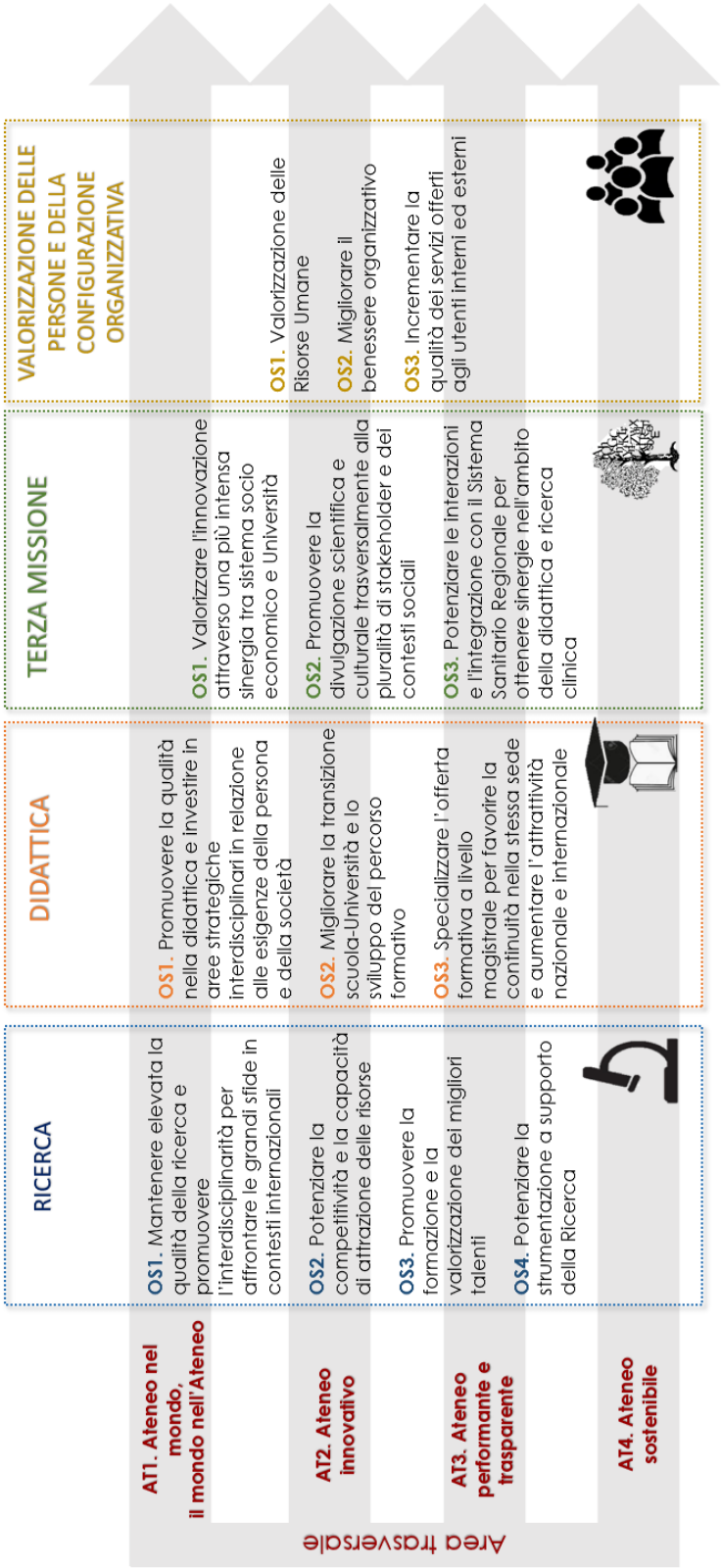


Figura 5 - Mappa strategica dell'UnivPM

Area strategica I - Ricerca

Migliorare la qualità e la produttività della ricerca

Verrà sostenuto il percorso già intrapreso di rafforzamento del ruolo di Research University del nostro Ateneo; risulta necessario un ulteriore accrescimento delle attività internazionali, sostanzialmente diventando un hub della conoscenza internazionale. In questa prospettiva sarà necessario anche sostenere la ricerca sul piano economico ed organizzativo e migliorare la capacità di traslare la conoscenza sul territorio; ciò mediante differenti iniziative rivolte a:

- promuovere servizi adeguati al supporto della ricerca a livello internazionale, anche in termini amministrativo-gestionali;
- favorire la costituzione di strutture di ricerca di tipo aggregativo (ad esempio, relativamente ai laboratori e/o grandi strutture), il cui costo di installazione e manutenzione è sempre meno sostenibile dalle singole strutture;
- mantenere e sviluppare il supporto per i laboratori specialistici dipartimentali, allo scopo di consentire un'alta specializzazione;
- garantire supporto alle aree culturali caratterizzate da una minore capacità di attrazione di fondi;
- formalizzare in maniera più efficace il rapporto di crescita nella relazione spin-off / Università.

Va in proposito evidenziata la necessità di un assetto organizzativo adeguato alle moderne istanze della ricerca di alto livello. L'aggregazione in gruppi dotati di significativa massa critica e riconoscibili per capacità di sviluppo dell'attività di ricerca è ciò che permette investimenti utili a supportare sul piano infrastrutturale la ricerca. Inoltre, una più efficace organizzazione tecnica ed amministrativa è ciò che può migliorare l'incisività dei gruppi di ricerca anche come capacità di attrarre fondi sia in contesti internazionali che nazionali, anche alla luce delle risorse stanziate nel PNRR. Introdurre laboratori tematici aggregati, quale luogo di condivisione di attrezzature e personale, a fianco dei laboratori di alta specializzazione propri delle specifiche aree culturali, è la strada seguita anche da altri Atenei per sostenere economicamente le necessità di rinnovo e manutenzione delle attrezzature.

È poi da rilevare che il sostegno alla progettualità per la ricerca internazionale, con risorse umane dedicate a supportare le esigenze di scouting e di gestione amministrativa di coloro che si approcciano a questa dimensione operativa della ricerca, è un ulteriore percorso da sviluppare.

Gli obiettivi dell'Area Strategica I - Ricerca

Obiettivo Strategico I.OS1 – Mantenere elevata la qualità della ricerca e promuovere l'interdisciplinarità per affrontare le grandi sfide in contesti internazionali

L'Ateneo, caratterizzato da un'elevata qualità della ricerca, intende in primo luogo continuare a sostenere e a rafforzare le azioni intraprese volte a mantenere elevati standard qualitativi nel campo della ricerca.

Per contribuire alla soluzione delle sfide che la cooperazione internazionale allo sviluppo vuole affrontare è necessario inoltre investire nella ricerca offrendo gli strumenti per conoscere, interpretare e agire con un approccio sempre più multidisciplinare ed interdipendente. È necessario intervenire in maniera strutturale e non episodica sui percorsi di ricerca intrapresa; ciò presuppone una forte capacità di lavorare in rete, in maniera sinergica, coordinata e con un approccio pluralista e multi-livello. Le sfide globali richiedono una risposta altrettanto globale e lungimirante. La sfida della globalità è dunque nello stesso tempo una sfida di complessità.

In questa direzione, l'Ateneo promuoverà una serie di azioni per superare gli approcci specialistici generati dall'organizzazione dei gruppi di ricerca per settori scientifici disciplinari, promuovendo un'integrazione finalizzata a contribuire alla risoluzione delle sfide globali.

Il presente obiettivo in tal senso intende mettere in risalto le specificità degli ambiti di ricerca sviluppati all'interno dell'Ateneo e sostenerli e svilupparli, affinché in maniera sinergica possano cogliere e promuovere conoscenza nelle principali sfide della ricerca internazionale.

A tale scopo saranno sostenute le azioni rivolte a intercettare nuove forme di finanziamento su specifiche tematiche trasversali.

L'interdisciplinarità della ricerca sarà stimolata all'interno dell'Ateneo anche con la creazione di laboratori interdipartimentali su emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali in un contesto globale.

Modalità organizzative innovative in termini di strutture e infrastrutture saranno messe a disposizione dei ricercatori per offrire un contesto in cui valorizzare il loro impegno e rafforzare la ricerca interdisciplinare e internazionale.

Saranno inoltre proposte azioni per promuovere la misurazione dell'impatto sociale della ricerca.

Obiettivo strategico I.OS2 - Potenziare la competitività e la capacità di attrazione delle risorse

La capacità di ricerca dell'Ateneo è sicuramente influenzata dalla qualità del personale dedicato a tale attività ma anche dalle risorse messe a disposizione per supportare le nostre eccellenze. Il percorso intrapreso di rafforzamento del ruolo di *Research University* non può prescindere da azioni più incisive per attrarre risorse a finanziamento della ricerca in considerazione dell'attuale contesto che vede gli Enti Pubblici di Ricerca competere a livello regionale, nazionale ed europeo per acquisire finanziamenti in base alla propria capacità progettuale.

Migliorare la capacità di progettazione per rafforzare la capacità di attrazione delle risorse ed incrementarne, di conseguenza, l'efficacia è quanto mai necessario.

Nell'ambito di questo obiettivo verranno dunque promosse azioni volte a migliorare la capacità dell'Ateneo di attrarre fondi destinati al finanziamento della ricerca, soprattutto con riferimento ai bandi internazionali, europei e nazionali.

In tal senso, grandi opportunità vengono offerte dal PNRR, il quale ha destinato risorse per il rafforzamento dell'attività di ricerca, di base e applicata, e per il potenziamento del supporto all'innovazione.

Dopo aver sperimentato una fase di forte sensibilizzazione delle strutture di ricerca alla presentazione di proposte progettuali, rafforzando le attività di comunicazione delle opportunità di finanziamento e di sostegno alla creazione dei partenariati, nel prossimo triennio l'Ateneo potenzierà l'attività di supporto alla presentazione di proposte progettuali vincenti. Con questa attività l'Ateneo intende dunque realizzare l'obiettivo di migliorare il tasso di successo delle proposte progettuali e contestualmente ampliare i gruppi di ricerca con capacità di affermarsi in modo vincente nei bandi nazionali, europei ed internazionali. A tal fine, l'Ateneo intende anche creare una task force con nuove figure altamente qualificate dedicata alla progettazione della ricerca con sede a Bruxelles.

Saranno, inoltre, valutate politiche di Ateneo per l'emersione ed il finanziamento di eccellenze nella ricerca e progetti di interesse e rilevanza internazionale.

La capacità di attrazione delle risorse per supportare la ricerca dipende anche dall'abilità dell'Ateneo di saper intercettare l'interesse di investitori pubblico-privati. In tale ottica saranno promosse iniziative volte a realizzare progetti o centri su problematiche sociali ed economiche di rilevante interesse con la partecipazione di partner pubblici e privati.

Altre azioni saranno altresì rivolte al potenziamento in termini di maggiore sostenibilità e trasversalità delle strutture e infrastrutture dedicate, in particolare attraverso lo stimolo alla creazione di nuovi laboratori congiunti tra le strutture accademiche ed Enti esterni sia pubblici che privati a supporto della ricerca in ambiti innovativi.

Obiettivo Strategico I.OS3 - Promuovere la formazione e la valorizzazione dei migliori talenti

La valorizzazione delle persone, quale elemento fondante della strategia di Ateneo, sarà perseguita nell'ambito del presente obiettivo garantendo risorse, formazione e visibilità ai dottorandi e assegnisti dell'Ateneo. Saranno potenziati gli strumenti finalizzati alla formazione dei giovani talenti (mobilità formativa presso altri centri di ricerca esteri, banche dati, riviste, laboratori, ecc.) così da sostenere in pieno la potenzialità della loro crescita professionale.

Gli assegnisti e dottorandi riceveranno riconoscimento e sostegno attraverso progetti finalizzati alla diffusione e migliore conoscenza delle risorse messe a disposizione dall'Ateneo, affinché attraverso queste possano ottimizzare l'efficacia delle attività di ricerca. Sarà inoltre migliorata la formazione dei dottorandi finalizzata all'accrescimento della qualità della ricerca attraverso la proposta a livello di Ateneo di moduli formativi trasversali (ad esempio sulle tematiche della terza missione, della progettazione europea, dell'utilizzo delle banche dati e sulle soft skills del nuovo ricercatore). Sarà inoltre promossa una più ampia partecipazione dei dottorandi alla formazione all'estero.

Saranno poste in essere azioni per incrementare la visibilità dei risultati delle ricerche dei dipartimenti sia nella comunità e nel territorio di riferimento che fra gli stessi studenti con l'obiettivo di accrescere la percezione della qualità dei corsi erogati che è strettamente legata alla qualità della ricerca della struttura che li eroga.

Altresì, i Dipartimenti di eccellenza, che concorrono a rendere l'Ateneo un polo riconoscibile e attrattivo, saranno supportati e valorizzati nel perseguimento dei loro risultati con azioni di governo efficaci.

Attenzione sarà prestata a monitorare l'impatto "economico e sociale" delle attività di ricerca sia per sensibilizzare il contesto in cui l'università opera, sia per prepararsi alla richiesta di case studies presente nelle nuove linee guida per la VQR 2015-2019 (Decreto Ministeriale n.1110 del 29/11/2019). Contestualmente sarà dato nuovo impulso al monitoraggio continuo della Qualità della Ricerca al fine di supportare anche le attività dei Dipartimenti.

L'Ateneo promuoverà, inoltre, investimenti su progetti editoriali innovativi finalizzati a comunicare le proprie eccellenze e diffondere i risultati ottenuti sul piano della ricerca al fine di favorire l'incremento della percezione della qualità che caratterizza l'Ateneo.

Saranno inoltre valutate politiche di incentivazione per l'attrazione di giovani talenti.

Obiettivo Strategico I.OS4 - Potenziare la strumentazione a supporto della Ricerca

Il potenziamento della ricerca non può prescindere dalla disponibilità di laboratori e strumentazioni funzionali agli obiettivi di ricerca che l'Ateneo si pone.

In tale ottica l'Ateneo promuoverà azioni coordinate finalizzate a mappare i laboratori e le strumentazioni presenti per poi avviare un percorso di ammodernamento, potenziamento delle strutture e, laddove presenti possibili sinergie, di aggregazione delle strutture laboratoriali nei dipartimenti e tra i dipartimenti, utili a favorire, con opportune regolamentazioni, la migliore efficienza organizzativa sia per quanto attiene il personale che per quanto attiene la gestione delle strumentazioni.

Area strategica II - Didattica

Studenti e servizi al centro

L'Ateneo intende promuovere la qualità nella didattica, continuando a sviluppare azioni che riguardino l'ampliamento e la specializzazione dell'offerta formativa, l'innovazione delle metodologie di insegnamento, sfruttando le opportunità offerte dalla digitalizzazione, continuando a garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

Una particolare attenzione verrà rivolta a migliorare la transizione scuola-Università attraverso azioni mirate di orientamento in entrata che rafforzino la relazione con le strutture di istruzione secondaria superiore e con i relativi docenti e studenti. L'azione di orientamento verrà rafforzata anche con riferimento alle Lauree Magistrali, per potenziare la continuità degli studenti triennali nella stessa sede e migliorarne l'attrattività verso studenti provenienti da altre Università. Verrà potenziato anche l'orientamento in itinere per ridurre la dispersione didattica e supportare gli studenti durante il percorso formativo. Per quanto concerne l'offerta formativa, da un lato si procederà ad una razionalizzazione del sistema e, dall'altro, verranno avviati nuovi corsi di laurea per rispondere alle esigenze di nuove competenze e professionalità non ancora del tutto soddisfatte. Si pone quindi la necessità di specializzare l'offerta formativa a livello magistrale, valorizzando anche l'interdisciplinarità, per favorire attrattività, a fronte della "crisi del modello" L-LM in continuità nella stessa sede.

Va sostenuta e ulteriormente migliorata la capacità dell'Ateneo di erogare formazione di alto livello utile a rafforzare la posizione dell'Ateneo come soggetto formatore riconosciuto sia a livello nazionale che internazionale. Occorrerà proseguire e sostenere profondamente la strada dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi, anche con forme di collaborazione con altri Atenei attraverso, ad esempio, lo sviluppo di doppi titoli, titoli congiunti, reti di Università, programmi di scambio.

Va potenziata quindi la capacità dell'Ateneo di attrarre studenti stranieri attivando azioni che favoriscano l'accoglienza degli stessi, anche attraverso la creazione di task force dedicate.

Risultano inoltre necessarie strutture adeguate alla formazione, favorendone l'adeguamento utile a dare risposta alle veloci variazioni dimensionali della popolazione studentesca (come, ad esempio, quelle che si stanno prospettando per alcune aree culturali dell'Ateneo). In questa direzione vanno le azioni di ampliamento dei laboratori didattici e di incremento del sostegno per le risorse bibliotecarie.

Lo scenario post covid ha reso prioritari gli investimenti dedicati ai nuovi talenti del futuro, sia in termini di miglioramento dell'offerta formativa, anche contestualizzandola alle esigenze del territorio, sia in termini di miglioramento strutturale. In tal senso, anche sulla base delle possibilità offerte dal PNRR, si intende potenziare le infrastrutture digitali ed edilizie, ponendo particolare attenzione alle residenze e agli alloggi per gli studenti

Gli obiettivi dell'Area Strategica II - Didattica

Obiettivo strategico II.OS1 - Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società

Obiettivo del nostro Ateneo è favorire il miglioramento continuo della qualità della didattica e dell'offerta formativa. Diverse sono le azioni che verranno poste in essere in questa direzione. Si promuoverà, ad esempio, l'innovazione nelle metodologie di insegnamento facendo leva sulle nuove opportunità offerte dalla digitalizzazione. Ciò al fine di favorire l'apprendimento e garantire agli studenti un sempre più elevato livello di qualificazione della conoscenza trasmessa. Inoltre, si favorirà la sinergia tra percorsi formativi e gli ambiti che contraddistinguono la ricerca nel nostro Ateneo, facilitando in questo modo l'osmosi tra ricerca e didattica fondamentale per offrire conoscenze di alto livello e che rispondano alle esigenze espresse dal contesto socio-economico.

Un'attenzione particolare verrà dedicata alla progettazione e allo sviluppo di un'offerta formativa di qualità che permetta di rispondere alle esigenze nuove di competenze e professionalità espresse dal contesto e non ancora del tutto soddisfatte e che consenta, quindi, di appagare le aspirazioni professionali e personali degli studenti attuali e potenziali. A tal fine, verranno promosse azioni di razionalizzazione e miglioramento dell'offerta formativa esistente e verranno istituiti nuovi corsi di laurea. Un'attenzione particolare, in questo ambito, verrà riservata alle aree strategiche interdisciplinari e anche ai percorsi professionali che risultano appetibili sul mercato del lavoro.

Attenzione verrà dedicata anche alla formazione post laurea attraverso master e corsi di perfezionamento di elevata qualificazione, potenziando la loro erogazione in lingua inglese.

Verrà altresì valorizzata l'acquisizione di competenze trasversali con iniziative formative sia a carattere seminariale sia con metodi innovativi nell'ottica dell'arricchimento del percorso formativo con ulteriori competenze qualificanti e necessarie per operare efficacemente nell'attuale contesto.

L'attenzione continua alla qualità della didattica verrà coniugata con azioni volte alla implementazione di ulteriori strumenti di comunicazione dell'offerta formativa proposta anche attraverso nuovi canali multimediali di comunicazione e di supporto.

Azioni specifiche saranno dedicate alla riqualificazione degli spazi riservati alla didattica sia in termini di aule che di laboratori al fine di favorire l'apprendimento e stimolare l'impiego di metodologie didattiche innovative (come, ad esempio, il supporto all'e-learning); verranno altresì sperimentati spazi di coworking per attività di studio e apprendimento di gruppo.

L'esperienza maturata durante il periodo della pandemia, rende più che mai attuale il tema dello sviluppo dell'e-learning, non come modalità didattica meramente "sostitutiva" della didattica in presenza, ma come strumento da un lato in grado di consentire un accesso facilitato ai contenuti didattici e lo scambio delle conoscenze, e dall'altro come strumento per una didattica innovativa, capace di integrare, arricchendola di contenuti specifici ed esperienze diverse, la didattica tradizionale.

Fondamentale sarà altresì realizzare nuove forme di erogazione della didattica la quale va pensata in una chiave dinamica, non più solo legata allo spazio fisico, ma arricchita da nuove forme di trasmissione della conoscenza non vincolate alla sincronia del tempo e dello spazio.

Lo stesso concetto di coworking non perde di forza nell'attuale scenario, diventando anzi ancor più strategico per la condivisione e la circolazione della conoscenza, ma si arricchisce di una nuova connotazione, non più solo "reale" ma "virtuale", come spazio cioè non solo fisico ma anche virtuale nel quale mettere a fattor comune conoscenze, esperienze e idee.

Obiettivo Strategico II.OS2 - Migliorare la transizione scuola-università e lo sviluppo del percorso formativo

L'Ateneo intende intensificare sia le iniziative di orientamento in ingresso, rivolte agli studenti delle Scuole Superiori per favorire la consapevolezza nella scelta del percorso formativo più idoneo alle loro attitudini e aspirazioni, sia le iniziative di orientamento in itinere, al fine di migliorare la regolarità della carriera dello studente e ridurre la dispersione studentesca. Fondamentale in questa direzione è la formulazione di una strategia integrata e unitaria e il forte coordinamento fra tutte le aree culturali dell'Ateneo in modo tale che vengano individuate, sviluppate e poste in essere azioni comuni e sinergiche, vengano usati gli stessi strumenti e vengano condivise e diffuse le *best practice* esistenti.

L'attività si svilupperà in due direzioni: iniziative di orientamento rivolte agli studenti e iniziative di formazione all'orientamento rivolte ai professori delle scuole superiori. L'orientamento rivolto agli studenti è un percorso complesso, a più fasi, che dovrebbe partire dall'orientamento vocazionale per poi passare alla fase informativa, relativa alla nostra offerta formativa. A questo riguardo, potranno essere sviluppate brevi esperienze didattiche e/o laboratoriali, anche nelle sedi Universitarie; si consolideranno e potenzieranno le attività di orientamento in entrata finalizzate a individuare la vocazione degli studenti, colmare eventuali lacune conoscitive e si individueranno ulteriori strumenti, anche digitali, efficaci per l'autovalutazione delle conoscenze raccomandate in ingresso e per il potenziamento di tali conoscenze (ad esempio per affrontare i test di ingresso). L'attività di orientamento rivolta verso i professori delle scuole superiori è un'attività di medio-lungo termine ed è fondamentale agire per rafforzare e rendere sempre più stretta la relazione che hanno col nostro Ateneo in quanto esercitano una forte influenza sugli studenti. Saranno quindi avviate iniziative che permetteranno di migliorare e apprezzare la loro conoscenza della nostra offerta formativa e le opportunità che offriamo agli studenti per la loro crescita culturale e professionale. Si potenzieranno inoltre gli strumenti di supporto allo studente rendendo il contatto con l'Università più agevole e immediato.

Per quanto concerne l'orientamento in itinere, verranno altresì potenziati gli strumenti di tutorato avanzato, quali ad esempio MOOC, tutorato in aula, tutorato disciplinare, al fine di rendere più omogenee le conoscenze pregresse e quindi supportare lo studente nel superamento di eventuali criticità nello svolgimento del percorso formativo. Potranno essere introdotti strumenti per aumentare la consapevolezza dello studente relativamente all'andamento del proprio percorso e dei docenti dell'andamento del proprio insegnamento in riferimento al corso di laurea. Ciò al fine di individuare azioni per aumentare la regolarità e ridurre la dispersione.

Saranno altresì sviluppati strumenti di verifica dell'efficacia delle azioni di orientamento in ingresso ed in itinere al fine del miglioramento delle stesse nell'ottica del raggiungimento dell'obiettivo previsto.

Il raggiungimento di questo obiettivo è fortemente influenzato anche dalle attività e dagli obiettivi espressi nell'area trasversale, in particolare, quelli relativi all'internazionalizzazione e al miglioramento dell'accoglienza.

Obiettivo Strategico II.OS3 Specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire la continuità nella stessa sede e aumentare l'attrattività nazionale e internazionale

Incrementare il tasso di permanenza dei nostri laureati triennali nei Corsi di laurea magistrali dell'Università Politecnica delle Marche e aumentare l'attrattività di questi ultimi nei confronti degli studenti provenienti da altri Atenei sono le priorità che si pone l'Ateneo per il prossimo triennio.

Tali obiettivi verranno perseguiti sia attraverso una più efficace strategia di comunicazione a livello nazionale e rivolta anche a zone geografiche internazionali, sia attraverso una migliore specializzazione dei percorsi formativi per renderli più vicini ai fabbisogni del sistema economico-sociale, anticipando, quando possibile, le tendenze di cambiamento.

L'attività di comunicazione, come specificato nel precedente obiettivo (OS2), dovrà essere unica, integrata e coordinata, scegliendo accuratamente strumenti e modalità che risultino più efficaci considerando i destinatari (studenti e le loro famiglie).

A fronte della crisi del modello "L-LM" in continuità nella stessa sede, verrà avviato un processo di razionalizzazione e specializzazione dell'offerta formativa, istituendo anche nuovi corsi di laurea magistrale che favoriscano l'interdisciplinarità, per favorire l'attrattività dell'offerta formativa stessa (si veda quanto specificato anche OS2). Potranno inoltre essere sperimentate iniziative volte a favorire la continuità (ad esempio borse di studio ad hoc; summer school per studenti triennali che favoriscano il passaggio alla magistrale, ecc.). Si possono inoltre valutare altre iniziative quali, ad esempio: il partenariato con altre sedi italiane (una sorta di "Progetto Erasmus italiano", in studio alla CRUI) per scambio temporaneo di studenti che possono svolgere un periodo in un Ateneo diverso da quello in cui sono iscritti; lo sviluppo di un "percorso di eccellenza" che, riprendendo le idee della scuola di eccellenza, mira a valorizzare il talento di studenti selezionati attraverso una formazione specifica supportata da docenti, tutor accademici, stage aziendali, ecc.

Verrà altresì avviato un piano specifico di comunicazione e accoglienza verso gli studenti stranieri al fine di intensificare l'attrazione di studenti internazionali in aree potenzialmente strategiche. Si cercherà inoltre di sfruttare anche tutte le possibilità offerte dalle nuove tecnologie digitali (ad esempio l'adesione a piattaforme internazionali che erogano MOOC in lingua).

Area strategica III - Terza Missione

Università come motore di sviluppo sostenibile del territorio

Si intende proseguire nel percorso di potenziamento del trasferimento tecnologico e del *public engagement* nel diffondere la conoscenza per migliorare i processi innovativi caratterizzanti il sistema socio-economico di riferimento e nel promuovere iniziative di comunicazione del sapere avvicinando l'Università e le sue competenze alla realtà sociale di cui essa è parte. Va in proposito sottolineata l'esperienza positiva del *Contamination Lab*, che potrebbe evolvere da una prospettiva di incubatore di idee imprenditoriali innovative, ad un coinvolgimento sempre più diretto delle imprese più dinamiche interessate.

In questa prospettiva si collocano anche le esperienze relative alla creazione di spin-off universitari, che peraltro potrebbero essere maggiormente supportati, in relazione a competenze gestionali, amministrative e commerciali.

Per quanto concerne le Facoltà di Economia, di Ingegneria e i Dipartimenti di Scienza della Vita e dell'Ambiente e di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali, risultano rilevanti non solo l'instaurarsi di rapporti sinergici con operatori privati ed Enti di ricerca, ma anche la collaborazione con le Istituzioni, l'Unione Europea, i differenti Ministeri interessati e la Regione Marche. Va in proposito osservato che sono state già realizzate buone performance, ma miglioramenti sono naturalmente possibili. La governance dell'Ateneo si impegnerà per dare ulteriore impulso alle iniziative già avviate al fine di strutturare in modo organico e continuativo la collaborazione con le varie tipologie di stakeholder e le Università locali e nazionali relativamente, a titolo di esempio, alle Piattaforme Collaborative Regionali, ai *Competence Center Nazionali*, ai Cluster Tecnologici Nazionali e Regionali.

Va poi rilevato che la nostra Università ha una propria specificità relativamente all'ambito sanitario che deve "ancor più valorizzare", in quanto è l'unica nel territorio regionale ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia. Ciò comporta la necessità di gestire relazioni articolate e complesse con molteplici interlocutori: l'azienda ospedaliero-universitaria di riferimento (nel nostro caso l'Azienda Ospedaliera Universitaria Ospedali Riuniti di Ancona), le altre strutture del SSR, la Regione, il Ministero della Salute oltre che, come avviene per tutto il resto dell'Ateneo, il MIUR. Per comprendere la rilevanza di queste relazioni, si consideri che è elevato il numero dei medici che frequentano le Scuole di Specializzazione e impegnati nell'AOUOORR e che, nel 2018, sono state 204 le unità di personale universitario (docenti, personale tecnico-amministrativo e assegnisti) che hanno svolto attività presso le strutture del SSR, di cui 157 per attività assistenziale.

Gli obiettivi dell'Area Strategica III – Terza Missione

Obiettivo Strategico III.OS1 - Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e università

La crescita strategica di un'Università al passo con i tempi e proiettata verso l'eccellenza nel suo territorio e nel contesto globale poggia necessariamente sulla promozione di un adeguato trasferimento e una parimenti adeguata condivisione delle sue conoscenze con gli stakeholder.

In tal senso verranno potenziate le iniziative di trasferimento tecnologico regionali e nazionali, quali i Cluster tecnologici, i Competence center nazionali e le Piattaforme Collaborative Regionali.

L'Ateneo, inoltre, dovrà promuovere tra i ricercatori un approccio alla ricerca che, partendo da quella di base, evolva verso prodotti a livelli di prontezza tecnologica (Technology Readiness Levels, TRL) adeguati al loro utilizzo per generare processi innovativi immediati nel sistema economico regionale caratterizzato da piccole e medie imprese e attirare un sempre maggior numero d'investitori.

La valorizzazione dell'innovazione non può prescindere da una costante attività di scouting da parte del Technology Transfer Office (TTO) che faccia emergere prodotti di ricerca ad alto valore aggiunto e ad alti TRL, nonché progetti che, seppure a TRL più ridotti, possano essere portati nel breve tempo a livelli di prontezza tecnologica più elevati mediante contributi finanziari interni o di terzi. Questi prodotti dovranno trovare strumenti di valorizzazione attraverso specifici database o luoghi di esposizione.

Il ruolo dell'Ateneo nella crescita del sistema economico regionale si deve anche manifestare nella capacità di stimolare la nascita di una nuova classe imprenditoriale nell'era della conoscenza; ciò, in primo luogo attraverso il rafforzamento dei laboratori di contaminazione che, stimolando l'incontro di laureandi/dottorandi di ricerca di diverse macroaree, favoriscano la nascita e lo sviluppo d'idee imprenditoriali. L'Ateneo dovrà raggiungere la massima efficacia nella promozione della cultura imprenditoriale all'interno dell'Ateneo, stimolando e valorizzando la propensione imprenditoriale dei propri studenti e ricercatori con l'obiettivo di creare una nuova classe imprenditoriale nella Regione e favorire il rilancio del sistema economico. Questo implica intervenire con efficacia in tutta la filiera dell'ecosistema imprenditoriale dall'*entrepreneurial culture*, all'*idea scouting*, al *business development*, all'*incubation*, fino ad arrivare alla *growth and scaleup*. In questa direzione sarà importante un coinvolgimento sempre più diretto delle imprese più dinamiche.

L'Università intende sviluppare e perfezionare ulteriormente le attività finalizzate al placement dei propri laureati e intende proseguire con convinzione in questa direzione, anche in collaborazione con altri attori regionali, nazionali e internazionali.

Queste azioni devono essere perseguite migliorando il dialogo con il mondo produttivo anche attraverso una sintonia più stretta con una selezione di realtà imprenditoriali che si sono distinte per innovazione e valorizzazione della conoscenza e del capitale umano.

Vista l'importanza delle relazioni con le imprese, si dovrà inoltre promuovere un protocollo di accoglienza e di presentazione dell'Ateneo. Strumenti di comunicazione efficaci ad illustrare le eccellenze e le opportunità di collaborazione che l'Università è in grado di offrire.

Obiettivo Strategico III.OS2 Promuovere la divulgazione scientifica e culturale trasversalmente alla pluralità di stakeholder e dei contesti sociali

L'Ateneo intende partecipare e contribuire attivamente al processo di crescita culturale del territorio, in collaborazione con tutti i soggetti pubblici e privati che sono presenti sullo stesso.

Tale obiettivo è volto alla valorizzazione del patrimonio di conoscenze dei laureati UnivPM e della comunità scientifica e professionale e orientare maggiormente la divulgazione scientifica verso gli stakeholder dell'Ateneo. Ciò consentirà anche un positivo ritorno di immagine e di rafforzamento del legame con il tessuto imprenditoriale e sociale.

In tale contesto si intende sviluppare in modo strutturato iniziative di maggiore impatto tramite le quali non solo valorizzare le conoscenze scientifiche nell'ottica del trasferimento, ma anche interagire più efficacemente con il tessuto imprenditoriale e le espressioni delle società civile. L'Ateneo sosterrà politiche di partecipazione a eventi e fiere di settore tramite i propri dipartimenti con l'obiettivo di aumentare la visibilità dell'attività di ricerca e didattica e, contestualmente, incrementare le sinergie tra ricerca, società civile, imprese e comunità locali.

L'obiettivo verrà realizzato attraverso lo sviluppo di forme comunicative innovative per diffondere il patrimonio delle eccellenze dell'Ateneo in ambito della ricerca.

Obiettivo Strategico III.OS3 - Potenziare le interazioni e l'integrazione con il Sistema Sanitario Regionale per ottenere sinergie nell'ambito della didattica e ricerca clinica

Attraverso tale obiettivo si intende favorire la collaborazione tra il Sistema Sanitario Regionale e l'UnivPM al fine di migliorare la formazione degli studenti (laurea, laurea magistrale e post-laurea) e la formazione permanente dei medici e del personale del comparto sanitario e di incrementare le attività di ricerca e la capacità di attrazione dei fondi dell'Ateneo.

In tale contesto si agirà su più linee di intervento. Innanzitutto si potenzieranno le collaborazioni tra mondo universitario e mondo della sanità al fine di stimolare il reperimento di fondi destinati alla ricerca. In secondo luogo, le articolate e complesse relazioni con l'ambito della Sanità verranno migliorate e ridefinite attraverso la revisione delle convenzioni in atto e la stipula di nuove intese in attuazione del Protocollo tra l'Università e la Regione Marche.

Altri interventi riguarderanno l'ambito del post laurea della Facoltà di Medicina e Chirurgia; in particolare l'attenzione verrà rivolta alle Scuole di Specializzazione di Area medica, ambito di sicuro rilievo per la formazione dei professionisti della medicina, al fine di perseguire ed assicurare la qualità della formazione medica professionale inclusa la formazione specialistica. Tenuto conto della revisione normativa della regolamentazione delle scuole di specializzazione, verranno avviati percorsi di certificazione della qualità come strumento di ulteriore supporto della valutazione quantitativa e qualitativa delle strutture della rete formativa e delle attività formative erogate dalle Scuole di specializzazione.

Area strategica IV - Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa

Protagonisti del cambiamento

È necessario mettere a disposizione, in un'ottica di programmazione consapevole, le risorse utili a sostenere la maggiore ricchezza dell'Ateneo: il Capitale Umano; al tempo stesso, altro aspetto da rilevare è garantire la sempre maggiore qualificazione delle aree culturali, supportandone il necessario ricambio generazionale e le necessità di crescita, favorendo nel contempo l'innesto di figure qualificate a livello internazionale laddove necessario. Non può inoltre sfuggire che, nell'ambito di quanto consentito, risulta efficace consentire un adeguato riconoscimento, anche economico, a chi rende possibile l'operatività delle aree culturali supportandole sul piano tecnico e amministrativo. Sostenere le attese di crescita personale, riconoscendo merito e impegno, e garantire adeguato benessere lavorativo è la premessa di ogni possibile assetto organizzativo.

Per raggiungere questi obiettivi serve anche il necessario supporto amministrativo. Va in proposito osservato che componente fondamentale della configurazione organizzativa è proprio rappresentata dal personale tecnico e amministrativo.

Pur considerando i vincoli dello specifico quadro normativo derivanti dalla sovrapposizione della normativa specifica degli enti universitari e dalla più generale normativa propria degli Enti pubblici, dobbiamo operare per semplificare i processi utili a gestire la struttura con efficienza ed efficacia. Risulta necessaria l'introduzione di soluzioni utili alla più veloce gestione dei processi e delle strutture, con un processo di informatizzazione volta a ridurre il carico operativo nei diversi ambiti dell'Amministrazione.

Il PNRR rappresenta una grande opportunità di creazione del futuro ed al contempo una sfida, innanzitutto sul piano organizzativo. Al fine di cogliere al meglio le opportunità offerte dal nuovo Piano, è fondamentale che l'organizzazione sia pronta per affrontare le molteplici attività che saranno necessarie per la sua realizzazione. Ciò significa tendere a una organizzazione sempre più efficiente, snella e flessibile, che sia capace di rispondere con prontezza alle nuove esigenze che via via si profileranno; una organizzazione coesa e unitaria che veda l'integrazione di tutte le strutture in una unica configurazione che condivida principi, obiettivi, processi e modelli operativi.

Un ultimo aspetto da sottolineare è che l'eccellenza che ci caratterizza e ci caratterizzerà in modo crescente va non solo riconosciuta e sostenuta, ma anche comunicata. Dobbiamo pertanto proseguire nell'importante sforzo di diffondere i risultati ottenuti sul piano della ricerca, della didattica, della valorizzazione del territorio, per favorire l'incremento della percezione della qualità che oggi caratterizza il nostro Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale.

Gli obiettivi dell'Area strategica IV – Valorizzazione delle persone e della configurazione organizzativa

Obiettivo Strategico IV.OS1 - Valorizzazione delle Risorse Umane

Il Capitale Umano è l'elemento fondante dell'Ateneo, alla base del successo nelle sfide che l'Università è chiamata ad affrontare. Attraverso questo obiettivo si intende mettere in atto quelle azioni che consentano di valorizzare le risorse umane presenti all'interno dell'Università, sviluppare il potenziale individuale e collettivo, ampliare le competenze nel perseguimento costante dell'eccellenza. Per facilitare queste azioni, l'Ateneo intende mappare le competenze presenti al fine di migliorare l'attinenza tra *job description* e *job profile*, valutare la turnazione degli incarichi e stimolare l'emersione di nuovi profili attinenti alle sfide che l'università deve cogliere.

All'interno dei vincoli normativi esistenti si intende operare definendo criteri e metodi competitivi anche introducendo nelle procedure di reclutamento e progressione di carriera sistemi innovativi di recruiting che consentano di individuare i profili professionali più adatti ed i migliori talenti (ad esempio *call for interest* in lingua inglese per l'attrazione di figure internazionali nella ricerca).

La formazione del personale è un elemento fondante per migliorare e sviluppare il capitale umano nel mondo delle organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi. È necessario, pertanto, sviluppare ulteriormente piani di formazione per il personale tecnico amministrativo e per i neoassunti per il miglioramento delle conoscenze e delle competenze professionali e trasversali. Per favorire l'internazionalizzazione fondamentale è la formazione linguistica sia di docenti sia del personale tecnico amministrativo. Allo stesso tempo, importanti sono anche le azioni di formazione pedagogica dei nuovi docenti (RTDa, RTDb di nuovo ingresso).

Obiettivo Strategico IV.OS2 - Migliorare il benessere organizzativo

Il benessere organizzativo, inteso come la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale delle lavoratrici e dei lavoratori che operano al suo interno, è per l'Ateneo un punto di attenzione fondamentale.

Si ritiene infatti che un clima organizzativo sereno e partecipativo permetta all'organizzazione una maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei suoi risultati con un più alto livello di soddisfazione di tutti coloro che prestano il loro contributo al suo interno. Per tale motivo saranno sviluppati una serie di indicatori che possono far emergere situazioni di disagio permanente (ad es. costanti richieste di mobilità, tassi di assenteismo, ecc.). Saranno incentivate forme di lavoro di gruppo e una crescente attenzione dei responsabili sulla gestione delle risorse umane e sul miglioramento del clima lavorativo.

Si ritiene pertanto fondamentale, compatibilmente con le esigenze dell'organizzazione, assicurare le migliori condizioni che favoriscano un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa delle persone.

Nel contempo si ritiene che la tutela della salute possa essere assunta in un significato ben più ampio che investe tutti gli aspetti, fisici e psichici, della persona, quindi uno stato di ben-essere.

In tale ottica, quale compito anche sociale dell'istituzione, si intende avviare dei progetti che permettano di applicare i risultati delle ricerche condotte all'interno dell'Ateneo per promuovere corretti stili di vita delle persone che vi lavorano. Si promuoverà una maggiore integrazione fra alcuni strumenti di rendicontazione (ad es. il Supplemento di genere) e le azioni propositive e consultive proposte dagli organi competenti con l'obiettivo di migliorare pari opportunità e benessere organizzativo nell'Ateneo.

Sempre al fine di consentire un maggiore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e tenere in considerazione le esigenze personali, familiari e fisiche, in un'ottica sia di flessibilità che di attenzione al risultato, verranno promosse modalità di lavoro non convenzionali. A tal proposito si intende proporre, anche con il supporto del CUG, l'organizzazione di Open Day informativi sulle azioni in essere per la conciliazione vita-lavoro e la sostenibilità sociale anche ai fini di migliorare e/o incrementare i benefit/sussidi a sostegno di personale con figli, anziani, disabili a carico. Saranno inoltre potenziate azioni di supporto psicologico per il personale.

Il ricorso allo smart working durante il periodo della pandemia ha profondamente mutato l'approccio anche organizzativo a tale strumento. L'impegno dell'Ateneo in tale mutato contesto è quello, quindi, di non disperdere la potenzialità dello smart working e di capitalizzare la positività dell'esperienza maturata cercando di coglierne tutti gli aspetti positivi, quali un diverso concetto di efficienza della prestazione lavorativa, non più legata allo svolgimento di compiti e funzioni, ma al concetto di progetto lavorativo e di risultato, un migliore e più efficace approccio all'uso degli strumenti telematici di lavoro (si pensi all'uso di Teams per lo svolgimento delle riunioni e la comunicazione interpersonale), una migliore gestione del rapporto vita privata – vita lavorativa che si traduce in maggiore soddisfazione del lavoratore in termini di benessere organizzativo e minor dispendio di risorse sia economiche che di tempo dovuti alla eliminazione degli spostamenti nella direttrice casa-luogo di lavoro.

Obiettivo Strategico IV.OS3 - Incrementare la qualità dei servizi offerti agli utenti interni ed esterni

Con questo obiettivo l'Ateneo intende semplificare le procedure e promuovere la digitalizzazione al fine di rendere più fluidi i processi operativi tra Amministrazione Centrale e Strutture Didattico-scientifiche e favorire così il conseguimento di elevati livelli di efficienza, efficacia e qualità dei servizi offerti, supportati da appositi sistemi di monitoraggio.

Obiettivo primario dell'Ateneo è infatti quello del consolidamento e della crescita della qualità dei servizi offerti, garantendo al contempo l'efficienza dei tempi di erogazione degli stessi.

Si continuerà pertanto l'attività di razionalizzazione e ottimizzazione dei processi svolti all'interno dell'Ateneo e, laddove necessario, di reingegnerizzazione degli stessi. In tal senso un presupposto fondamentale, tanto più nella prospettiva delle sfide che attendono l'Organizzazione per l'attuazione del PNRR, sarà rappresentato dalla revisione dei Regolamenti di Ateneo proprio al fine di semplificare e adeguare le procedure al mutato contesto di riferimento nel quale viene svolta l'attività amministrativa. Altrettanto importante sarà procedere alla emanazione di Linee guida che consentano di omogeneizzare e snellire le procedure operative, di garantirne la trasparenza e, nel contempo, raccordare maggiormente l'operato delle strutture dell'Amministrazione Centrale con quello delle Strutture didattico-scientifiche. Ciò consentirà peraltro, una circolazione delle informazioni più fluida e capillare e quindi di migliorare la comunicazione interna. La semplificazione dei processi e la fluidità degli stessi sarà inoltre garantita attraverso una spinta continua verso la dematerializzazione documentale.

L'esigenza dell'Università di doversi adeguare a livelli sempre più elevati di complessità e trasversalità della realtà in cui opera e della richiesta che proviene dagli utenti in termini di servizi, richiederà inoltre per il nostro Ateneo la necessità di una continua trasformazione digitale dei servizi erogati. L'output di questa azione trasformatrice fondamentale che verrà perseguita dall'Ateneo mediante la digitalizzazione sarà il miglioramento dell'offerta dei servizi pubblici, dei relativi tempi di erogazione, di una maggiore fruibilità dei servizi stessi con conseguente incremento della qualità percepita.

L'efficienza dei processi e la qualità dei servizi verranno costantemente monitorate anche attraverso strumenti di verifica del gradimento degli utenti. In tal ottica verranno anche migliorate la produzione interna di dati e la reportistica interna ed esterna.

Area trasversale

Al fine di far emergere i principi inspiratori della strategia dell'Ateneo, si propongono obiettivi trasversali per le quattro aree "core" già trattate.

Con l'Area trasversale si vuole evidenziare l'impatto dei principi ispiratori attraverso una loro riorganizzazione in obiettivi strategici trasversali capaci di caratterizzare la crescita dell'Ateneo nelle quattro aree strategiche ponendo particolare attenzione al tema dell'Innovazione, dell'Integrazione, dell'Internazionalizzazione, della Digitalizzazione e dell'Accoglienza.

In quest'ottica sono stati individuati i seguenti obiettivi trasversali:

- **Ateneo nel mondo, il mondo nell'Ateneo** con il quale si caratterizzeranno le macro-aree con i principi ispiratori dell'accoglienza e dell'internazionalizzazione;
- **Ateneo innovativo**, con il quale si evidenzieranno le azioni finalizzate all'innovazione dei servizi offerti e alla digitalizzazione dei processi;
- **Ateneo performante e trasparente**, con il quale si cercherà di cogliere l'ulteriore aspetto dell'innovazione e digitalizzazione in termini di efficienza ed efficacia dell'organizzazione, ponendo attenzione alla trasparenza e alle azioni di anticorruzione che devono sempre permeare l'agire della nostra Istituzione;
- **Ateneo sostenibile**, dove troveranno spazio i principi dell'accoglienza e dell'integrazione e, più in generale, gli aspetti che riguardano la sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Gli obiettivi strategici dell'area trasversale

Obiettivo Strategico AT.OS1 - Ateneo nel mondo, il mondo nell'Ateneo

L'Ateneo intende porre particolare attenzione al processo di internazionalizzazione, migliorando la sua competitività, rafforzando e aumentando le collaborazioni con altri Paesi e, più in generale, il respiro internazionale di tutte le sue attività *core*. L'Ateneo dovrà incrementare la sua capacità di attrazione di talenti stranieri, sia negli ambiti formativi che della ricerca. Per tale motivo dovrà sviluppare strategie per migliorare l'accoglienza delle proprie strutture.

Per quanto concerne la didattica, l'azione dovrà essere particolarmente incisiva, formulando strategie mirate su diversi fronti: offerta formativa, docenti e studenti. Per quanto riguarda l'offerta formativa, si dovrà continuare a promuovere lo sviluppo di corsi di laurea in inglese, con particolare riguardo alle aree che non hanno ancora intrapreso questo percorso e, più in generale, promuovendo e completando il processo di internazionalizzazione di corsi esistenti, incrementando il numero di singoli insegnamenti erogati in lingua inglese. Inoltre, continuerà la strategia di sviluppo di doppi titoli, titoli congiunti e per l'avvio di reti con altre Università. Oltre a queste iniziative, fondamentale per rendere la nostra offerta formativa più spendibile e appetibile a livello internazionale, è l'accreditamento dei corsi di laurea e del nostro Ateneo. Questo tema rientra nel più vasto tema della creazione di una *reputation* in ambito internazionale che deve essere perpetrata attraverso iniziative mirate, ad esempio sui ranking.

Dal lato dei docenti, dovranno essere effettuate azioni per attrarre docenti stranieri, attraverso, ad esempio, chiamate dirette, verificando la possibilità di acquisire finanziamenti dedicati e rendendo più agevole l'erogazione dei corsi, prevedendo periodi di didattica intensivi o promuovendo la formazione a distanza.

Oltre a quanto stabilito per l'internazionalizzazione negli obiettivi espressamente dedicati alla ricerca, politiche mirate potranno essere sviluppate anche per favorire l'assunzione di studiosi stranieri attraverso call internazionali, per incentivare periodi di permanenza di studiosi stranieri nel nostro Ateneo per svolgere attività di ricerca. In questo senso va opportunamente sfruttata la capacità attrattiva della strumentazione dei Dipartimenti di Eccellenza che permette di fare ricerca di frontiera. Va inoltre promossa la mobilità per studio e ricerca dei nostri ricercatori. Queste iniziative di mobilità in entrata e in uscita possono essere sostenute partecipando a bandi per progetti di scambio nell'ambito di collaborazioni di ricerca, ecc. Infine, non dimentichiamo che la mobilità internazionale riguarda anche il personale tecnico-amministrativo, che può anche in questo modo arricchire le proprie competenze.

Per quanto concerne gli studenti, dovranno essere fatte azioni mirate di scouting verso gli studenti stranieri (es. attraverso società scientifiche, prevedendo borse di studio per attrarre i più meritevoli), con particolare riguardo a Paesi e Università che rappresentano un nostro target, e dovranno essere definite strategie di accoglienza differenziate e specificamente mirate ad essi, che favoriscano l'attrattività del nostro Ateneo. Il processo di internazionalizzazione non riguarda solamente l'incremento del numero di studenti stranieri ma anche l'attività di studio e tirocinio all'estero dei nostri studenti e la loro formazione linguistica, potenziando l'attività dello CSAL. In questo senso, vanno le politiche di incentivazione alla mobilità internazionale per l'acquisizione di crediti formativi all'estero così come il continuare ad investire in iniziative di respiro internazionale che hanno mostrato avere un forte successo, come Campus World. Strategie mirate saranno compiute anche per favorire un ambiente di ricerca internazionale a livello di dottorato (es. consorziando i nostri dottorati con dottorati stranieri; erogando borse di dottorato per studenti stranieri; prevedendo curriculum e/o insegnamenti in lingua inglese; incentivando permanenza all'estero dei nostri dottorandi per almeno tre mesi; ecc.).

Accanto a queste azioni, per favorire l'internazionalizzazione, fondamentale è il tema dell'accoglienza. A livello di Ateneo, dovrà essere effettuata una razionalizzazione e semplificazione dei processi, in modo che strutture e servizi siano più facilmente fruibili da studenti stranieri (es. miglioramento del sito web, sportello di accoglienza, modulistica comune in italiano e in inglese). In questa direzione è fondamentale il miglioramento della comunicazione nelle lingue dei Paesi-target. Dovranno essere migliorate le strutture per accogliere gli studenti stranieri promuovendo anche accordi ed azioni mirate con privati ed Istituzioni. Tali iniziative, per quanto applicabili, ovviamente verranno estese anche a favorire l'accoglienza dei docenti e studiosi stranieri.

Anche con riferimento all'internazionalizzazione, è fondamentale un'azione coordinata che miri a raccogliere e diffondere informazioni relative alle diverse sfaccettature dell''internazionalizzazione' e che siano utili per sviluppare politiche e strategie mirate; a condividere le *best practice* esistenti in Ateneo ed anche in altre Università (potenziali *benchmark*); a identificare nuove forme di collaborazione con Paesi stranieri e, infine, a formulare nuove iniziative comuni. In questo senso, va anche migliorata la strategia di comunicazione verso gli stakeholder internazionali.

L'esperienza maturata nel corso dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ci ha dimostrato che la virtualità della comunicazione, se da un lato mostra il limite della riduzione della "percezione" diretta dell'interlocutore, apre tuttavia alla possibilità di ampliare lo spazio comunicativo nel senso che rende possibili incontri irrealizzabili o difficilmente realizzabili nello spazio fisico tra persone distanti tra loro e senza dispersione di tempo e di costi.

Così il tema della internazionalizzazione, se da un lato può apparire, almeno nella contingenza attuale, ridimensionato a causa dell'impossibilità degli spostamenti fisici, dall'altro si amplia della possibilità prima neanche immaginata o perseguita di inserire nei percorsi didattici e di ricerca "eccellenze" della ricerca e della didattica, ovunque esse si trovino.

Questo deve spingerci a vivere la virtualità nell'internazionalizzazione non come un limite, bensì come una nuova opportunità, attraverso il superamento della necessità di uno spazio fisico e temporale comune di incontro.

Obiettivo Strategico AT.OS2 - Ateneo innovativo

In un contesto dinamico, anche l'Università deve evolvere a livello di servizi erogati e di strutture e processi organizzativi, al fine di garantire servizi in linea con le aspettative dei propri utenti e dei propri stakeholder. Nella continuità, dunque, saranno sviluppate iniziative di stimolo per l'introduzione di nuovi modelli organizzativi, di processo e/o di servizio nell'ambito delle "missioni universitarie".

A livello di Ateneo verrà data particolare attenzione all'innovazione dei processi organizzativi e amministrativi, ad esempio attraverso azioni formative mirate allo sviluppo delle competenze tecniche e delle soft skills, adeguando il modello organizzativo alle istanze provenienti dal contesto esterno ed interno. L'innovazione riguarderà anche i servizi offerti, avendo particolar riguardo alla digitalizzazione, per aumentarne accessibilità e fruibilità. A questo riguardo, si consideri che Iniziative specifiche verranno attuate per innovare sito web, anche in ottica internazionale, i servizi erogati al personale e agli studenti tramite l'area riservata, così come potrebbero essere potenziati degli strumenti per il monitoraggio continuo della Qualità, ad esempio della Ricerca.

L'innovazione, come già osservato nelle aree *core* riguarderà il consolidamento e l'individuazione di nuove forme di erogazione della didattica, l'innovazione dell'ambiente didattico, la ricerca, lo sviluppo di nuove forme di collaborazione con aziende ed Istituzioni del territorio, per approfondire e ampliare la conoscenza che esse hanno dell'Ateneo, comprendere le loro esigenze ed istanze e rafforzare quindi la relazione. Tra le iniziative volte a far conoscere il nostro Ateneo sul territorio, si proseguirà nello sviluppo di una rete museale di Ateneo e si individueranno nuove forme di comunicazione e diffusione delle conoscenze affinché si crei un circolo virtuoso che porti alla crescita del nostro Ateneo e del territorio su cui insiste.

Questo obiettivo è divenuto quanto mai centrale e attuale cogliendo appieno le esigenze di innovazione non solo digitale, ma anche organizzativa, che con la pandemia sono emerse in modo "prepotente". Il cambiamento, prima solo immaginato e auspicato, è diventato già una realtà e l'Ateneo non può che continuare ad indirizzare le proprie azioni verso il rafforzamento e il consolidamento del cambiamento stesso cercando di massimizzarne gli aspetti positivi.

L'Ateneo dovrà divenire un "Campus diffuso" che, a prescindere dalla dislocazione degli spazi fisici, sia in grado di offrire, in forma integrata, servizi che garantiscano l'accoglienza degli studenti in tutto il loro percorso di studi.

Da questo punto di vista va colta questa ulteriore opportunità che possiamo trarre dall'innovazione, cioè la flessibilità: dobbiamo creare una "Università flessibile", che si adatta alle esigenze dei propri utenti. Così, ad esempio, dobbiamo fare in modo che la fruizione dei servizi possa avvenire sempre più frequentemente in autonomia, svincolando la fruibilità stessa dalla necessità di trovare un tempo ed un luogo comune, tanto da poter superare il concetto di "orario di apertura" dello sportello/ufficio.

Ma non solo: in termini generali occorre saper cogliere l'opportunità di trasportare l'Università dalla dimensione materiale e reale alla dimensione virtuale, trasformando l'Ateneo in un "luogo ideale", accessibile e inclusivo oltre il limite spazio-temporale, raggiungibile in qualsiasi momento, da ogni luogo. Occorre pertanto investire nelle infrastrutture "materiali" necessarie per la trasformazione "immateriale", con l'obiettivo di estendere e rafforzare la nuova dimensione virtuale dell'Università.

Obiettivo Strategico AT.OS3 - Ateneo performante e trasparente

La crescente competizione fra gli atenei in termini di qualità dei servizi offerti agli studenti, la necessità di risposte immediate alle istanze degli stakeholder e la costante riduzione del personale tecnico amministrativo a supporto dei processi principali pone all'Università l'ambiziosa sfida di essere sempre più performante nelle proprie attività e nei propri processi.

In questa direzione si pone anche la crescente digitalizzazione dei processi, al fine di ridurre le ore uomo dedicate ai processi di routine standardizzati e il lead time nell'erogazione dei servizi, il miglioramento dell'infrastruttura informatica (es. potenziamento della rete Wi-Fi), l'incremento di strumenti di flessibilità organizzativa e la promozione di formazione al fine di sviluppare un approccio sempre più gestionale e integrato nell'organizzazione degli uffici.

Con riferimento alla trasparenza, verrà sviluppata una strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno e verso l'esterno. A livello interno, verrà sviluppato un sistema di monitoraggio e verifica delle problematiche per favorire la loro soluzione e verranno definite azioni per migliorare i sistemi interni di comunicazione al fine di condividere obiettivi e diffondere sia la conoscenza delle attività svolte, sia informazioni utili a chi deve prendere decisioni. Verso l'esterno, verranno migliorati gli strumenti di accountability promuovendo l'adozione di forme più evolute di reportistica che consentano di mostrare l'impatto che il nostro Ateneo ha sul territorio.

Nell'ambito di questo obiettivo strategico, che per la sua natura trasversale rappresenta un anello di congiunzione fra i diversi ambiti di azione istituzionale dell'Ateneo, oltre al miglioramento continuo dei livelli di trasparenza, sia interna che esterna, è stata introdotta anche la dimensione legata al perseguimento della riduzione del rischio corruttivo. È bene infatti evidenziare, così come enucleato nell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, dedicato per una sua sezione al mondo delle Università, che il tema della prevenzione e della trasparenza non debba essere relegato alla dimensione più strettamente amministrativo gestionale, ma investa direttamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e riguardi ogni azione ad esse relative.

Obiettivo Strategico AT.OS4 - Ateneo sostenibile

L'Ateneo intende promuovere l'adozione di principi di sostenibilità nello svolgimento delle proprie funzioni e attività integrate a livello di poli, attraverso la definizione di strategie innovative in favore di uno sviluppo sostenibile. Nell'ambito di questo obiettivo strategico si svilupperanno piani e azioni volti ad armonizzare il rapporto tra spazio, ambiente e persone e a favorire stili di vita sempre più responsabili.

A livello di Ateneo, dovranno essere promosse azioni per il miglioramento, la fruibilità e l'accessibilità delle strutture, con particolare riferimento anche alle persone diversamente abili, per promuovere e garantire la sicurezza degli ambienti di studio e lavoro e per rendere sempre più il nostro Ateneo sostenibile in termini di impatto ambientale delle strutture, delle fonti di approvvigionamento energetico, dei servizi erogati e delle attività svolte. Si continuerà quindi ad investire in misure ecosostenibili, potenziando inizialmente quelle già intraprese come la raccolta differenziata e l'installazione degli erogatori dell'acqua.

Dovranno inoltre essere messe a sistema tutte le azioni, di cui si è già trattato in particolare nell'area della didattica e dell'internazionalizzazione, mirate a incrementare e migliorare le strutture ricettive (es. studentati) e ad individuare, anche di concerto con Istituzioni ed Enti locali, regionali, politiche mirate a favorire appunto l'accoglienza e che siano anche volte a ridurre la marginalità geografica, facilitando la connessione e la mobilità delle persone. Il raggiungimento di questi obiettivi richiede una grande sinergia con le istituzioni locali, in particolare il Comune, per far diventare Ancona "città universitaria". E' necessario agire per aumentare la consapevolezza della importanza dell'Ateneo nella creazione di valore economico della città. In questo modo si può riuscire a coinvolgere ancora di più il comune e i cittadini, stimolando iniziative ed anche imprenditorialità (si pensi alla carenza di offerta di ristorazione attorno al complesso di Montedago). Questo potrà avere un buon impatto sulla percezione di accoglienza che gli studenti hanno frequentando le nostre sedi.

L'Università si farà promotrice di attività di sensibilizzazione ambientale e sociale internamente e nei confronti anche delle comunità dove opera. Internamente verranno messe a sistema le diverse iniziative che vengono già compiute, favorite nuove iniziative di didattica, di ricerca ed eventi culturali in tema di sostenibilità e definita una strategia comune che sia finalizzata anche a dare visibilità al nostro impegno in questa direzione. Saranno inoltre proposte azioni per favorire la sensibilità della comunità accademica alle tematiche dello sport, l'alimentazione, ecc. al fine di migliorare la sostenibilità sociale della comunità.

Azioni mirate verranno condotte per garantire pari opportunità, per sostenere categorie deboli o disagiate e per comprendere e favorire la multiculturalità nel nostro Ateneo, promuovendo l'integrazione anche attraverso politiche di accoglienza ad hoc.

Non dimentichiamo, infine, che la sostenibilità si sviluppa sempre su tre assi, ambientale sociale ed economica. A questo riguardo, Saranno inoltre introdotte tecniche di sostenibilità anche in termini di bilancio e dei tempi di recupero degli investimenti prestando attenzione ad una valutazione integrata del processo fino alle problematiche di smaltimento/riuso/valorizzazione legate alla parte finale dell'investimento.

UNIVPM e SDGs (Sustainable Development Goals, Agenda ONU 20-30)

Il 25 Settembre 2015, i governi di 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) hanno approvato e sottoscritto "l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", un importante programma d'azione "per le persone, il pianeta e la prosperità", che mira ad esprimere un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo ambientale, economico e sociale ed a fornire un quadro che permetta di monitorare e misurare i progressi di ogni singolo Paese verso un mondo che sia più sostenibile e resiliente.

L'Agenda si articola in **17 Obiettivi** (Sustainable Development Goals-SDGs), 169 target e oltre 240 indicatori da raggiungere entro il 2030. Rispetto a tali parametri, ciascun Paese sarà chiamato a rendicontare, all'interno di un processo coordinato dall'Onu, sulle strategie intraprese e sui risultati conseguiti per la realizzazione di tali obiettivi.

L'attuazione degli obiettivi richiede un forte coinvolgimento e la collaborazione di tutte le componenti della società, dalle imprese al settore pubblico, dalla società civile alle università e centri di ricerca. Anche le Università devono quindi impegnarsi a definire una propria strategia e specifiche azioni che consentano di contribuire al raggiungimento degli SDGs.

Porre fine ad ogni forma di **povertà** nel mondo.

Porre fine alla **fame**, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile.

Assicurare la **salute** e il benessere per tutti e per tutte le età.

Fornire un'**educazione** di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti.

Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di **energia** economici, affidabili, sostenibili e moderni.

Incentivare una **crescita economica** duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti.

Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'**innovazione** ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.

Ridurre le **ineguaglianze** all'interno di e fra le Nazioni.

Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il **cambiamento climatico**.

Conservare ed utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le **risorse marine** per lo sviluppo sostenibile.

Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'**ecosistema terrestre**.

Promuovere **società pacifiche** e inclusive per uno sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla **giustizia** e creare istituzioni efficaci ed inclusive

Figura 6: I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

Le università, con le loro competenze nella creazione e diffusione della conoscenza e attraverso le attività svolte nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, svolgono un ruolo critico e rilevante nella realizzazione degli SDGs, contribuendo *ab origine*, per loro stessa natura e vocazione, al raggiungimento di alcuni degli Obiettivi previsti dall'Agenda 2030 (si pensi, ad esempio, all'obiettivo 4 – Fornire un'educazione di qualità).

Conscio di questo ruolo cruciale il nostro Ateneo ha cominciato ad intraprendere un percorso volto ad integrare gli SDGs nelle proprie strategie, politiche e processi decisionali, finalizzato anche a rendere conto del proprio contributo ed impatto nel raggiungimento degli stessi.

Il processo, in linea con quanto previsto in ambito internazionale (si veda la Figura sottostante) si sviluppa in diverse fasi che partono da un'analisi interna di quello che si sta facendo, per identificare poi gap, azioni future e integrazione di obiettivi e azioni a tutti i livelli decisionali.

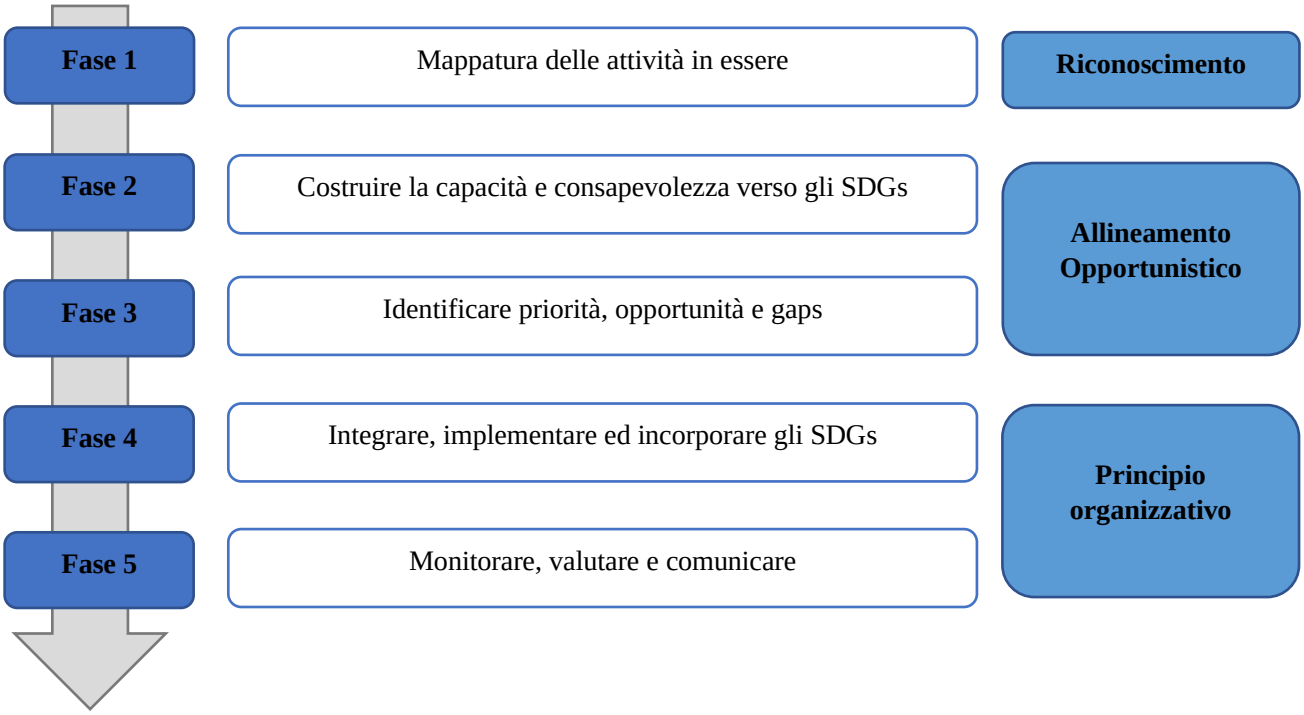


Figura 7:Processo di integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 1

[1] Australia, S. D. S. N. (2017) "Getting Started with the SDGs in Universities. A Guide for Universities. Higher Education Institutions, and the Academic Sector", Australia, New Zealand and Pacific Edition.

A ben vedere, diversi degli obiettivi previsti in questo piano strategico sono già espressione di uno o più obiettivi individuati nell'Agenda 2030. Solo a titolo esemplificativo, si considerino i seguenti obiettivi e il relativo impatto sugli SDGs:

- (Ricerca – OS1) Promuovere la qualità nella didattica e investire in aree strategiche interdisciplinari in relazione alle esigenze della persona e della società
- (Terza Missione – OS1) Valorizzare l'innovazione attraverso una più intensa sinergia tra sistema socio economico e università

D'altro canto, ci sono SDGs su cui comunque il nostro Ateneo impatta con azioni specifiche. Ad esempio, si pensi alle azioni di sostegno allo studio attraverso la riduzione delle tasse universitarie che influenza sull'SDG 1 (Povertà zero) oppure a tutte le azioni compiute con il piano delle azioni positive che mirano a ridurre le diseguaglianze (SDG 10) e a promuovere l'uguaglianza di genere (SDG 5).

Questi sono solo alcuni esempi di inizio del percorso di mappatura delle azioni poste in essere che è il primo step del percorso di integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile a tutti i livelli decisionali che verrà effettuato nei prossimi anni.