UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

# PIANO STRATEGICO

2023-2025

## AGGIORNAMENTO 2024

# Sommario

L'UnivPM verso il futuro ... 3
Ateneo in pillole ... 4
Squadra di Governo ... 8
Processo di pianificazione ... 9
Trend economici e demografici ... 11
Analisi di posizionamento ... 22
Vision e Mission ... 24
Il Processo di Creazione di Valore ... 25
Le priorità Strategiche ... 28
**Open University** ... 28
**Eccellenza Distintiva** ... 30
**Integrazione** ... 31
**Responsabilità** ... 32
I nostri impegni per il prossimo triennio ... 33
**Obiettivi strategici - Open University** ... 34
**Obiettivi Strategici - Eccellenza Distintiva** ... 35
**Obiettivi Strategici - Integrazione** ... 37
**Obiettivi Strategici - Responsabilità** ... 38
La creazione di valore condiviso ... 39
La dashboard per orientare l'azione ... 42

# L'UnivPM verso il futuro

Le Università rivestono un ruolo di attore protagonista nel processo di creazione della conoscenza e dello sviluppo economico, sociale e culturale di un Paese.

È con questa consapevolezza che, in questo Piano Strategico, delineiamo il percorso dei prossimi anni: facciamo leva su quanto fatto nello scorso triennio e ci poniamo obiettivi sempre più sfidanti, sapendo che stiamo costruendo il nostro futuro, quello delle nostre Studentesse e dei nostri Studenti e quello del nostro Paese.

Il nostro Ateneo deve *mantenere* gli importanti risultati fin qui raggiunti nell'ambito della ricerca, della didattica, della terza missione e della valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa. Sfida non semplice, questa, perché, malgrado le difficoltà del periodo pandemico e degli eventi che hanno messo a dura prova il nostro territorio, non ci siamo mai fermati, abbiamo fatto molto, raggiunto importanti traguardi e, cosa ancora più importante, "non abbiamo lasciato nessuno indietro". Il sostegno allo studio, la sicurezza, l'etica nei comportamenti, il rispetto e la tutela dell'ambiente, il benessere delle persone sono state e continueranno ad essere al centro della nostra strategia.

Restituire alla Società e al territorio il valore che creiamo è un imperativo della nostra strategia. Dobbiamo *convertire* le nostre azioni in valore condiviso: le azioni che poniamo in essere devono essere orientate a rafforzare non solamente la nostra organizzazione ma migliorare, le condizioni sociali, culturali ed economiche della nostra comunità.

E per fare questo dobbiamo essere sempre più *attrattivi*: nella didattica, nella ricerca, nella terza missione e nei confronti del Personale. Il nostro Ateneo deve sempre più affermarsi come un 'luogo' dove tutti, Studentesse e Studenti, Personale, ma anche Istituzioni, Organizzazioni, possano trovare stimoli e condizioni per realizzare il proprio potenziale; un Ateneo che attrae risorse e sviluppa ricerca di elevata qualità, che consenta il progresso della nostra Società.

Questo piano strategico si sviluppa su quattro priorità che diventeranno il *leit motif* del nostro agire nei prossimi anni: *open university*, *eccellenza distintiva*, *integrazione* e *responsabilità*. Questo Piano è ben più di una dichiarazione di intenti, è uno strumento di lavoro, per tutti noi, per procedere uniti e con consapevolezza verso il nostro futuro.

Buon lavoro, a tutti noi!

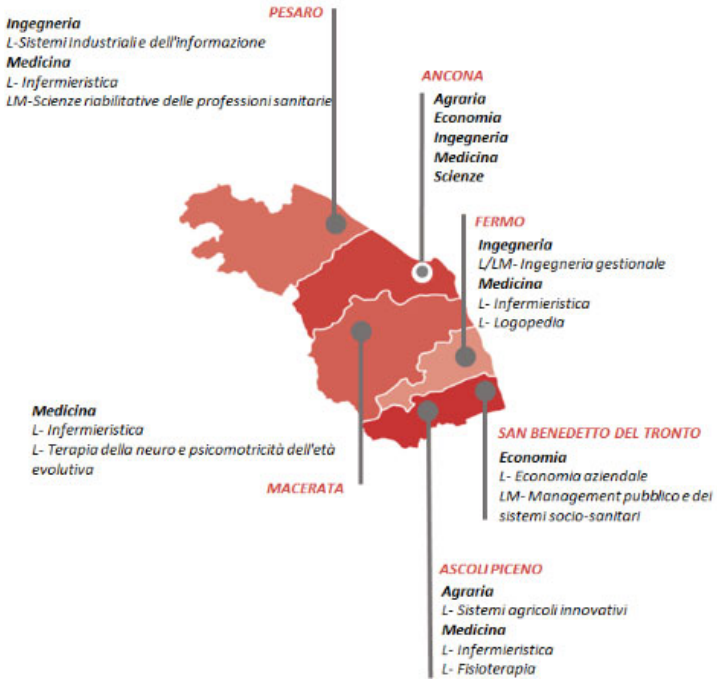
*Gian Luca Gregori*

Rettore

Università Politecnica delle Marche

# Ateneo in pillole

## Le sedi nel territorio

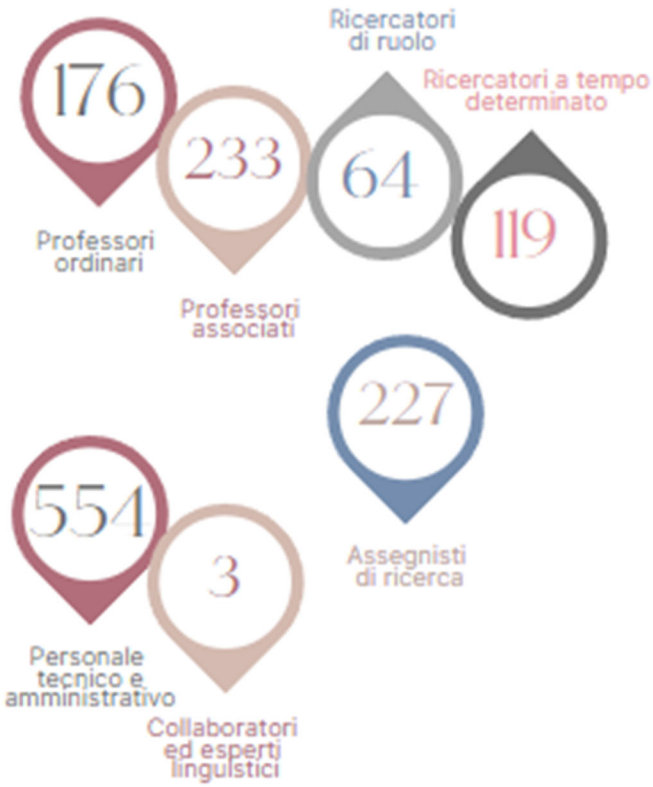


# Assetto organizzativo

**dal 1.1.2023**

# Capitale umano

**al 31.12.2021**

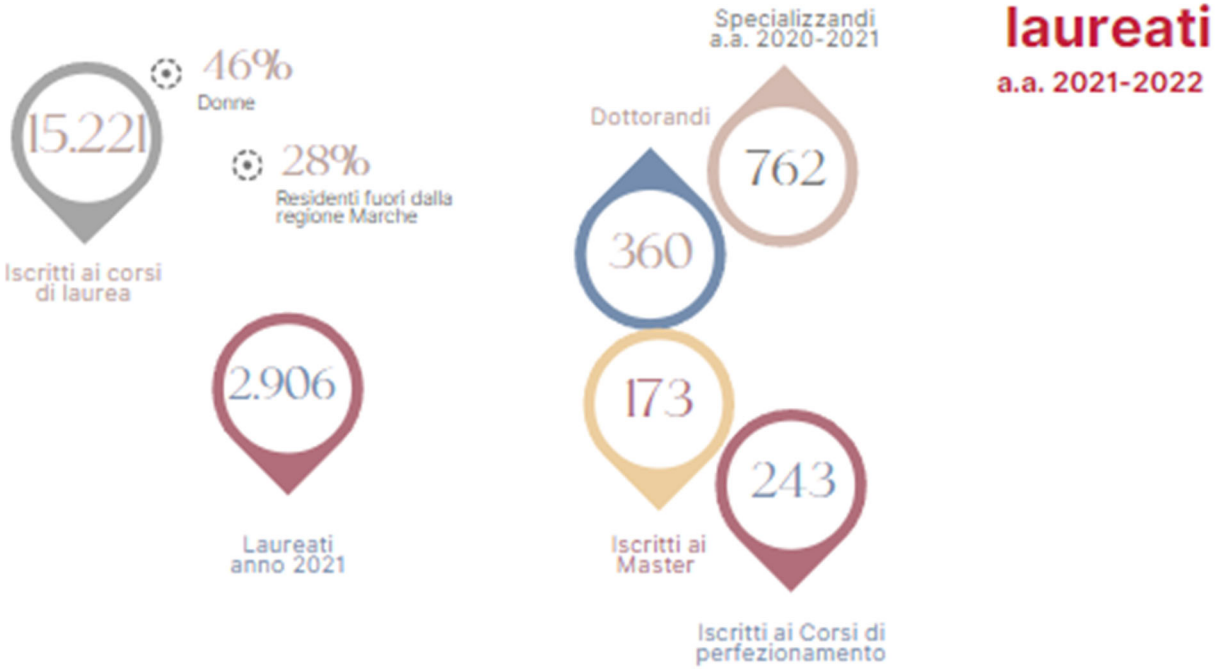


# Offerta formativa

**a.a. 2022-2023**

# Studenti e laureati

**a.a. 2021-2022**



## Ricerca

**al 31.12.2021**

## Terza Missione

**al 31.12.2021**

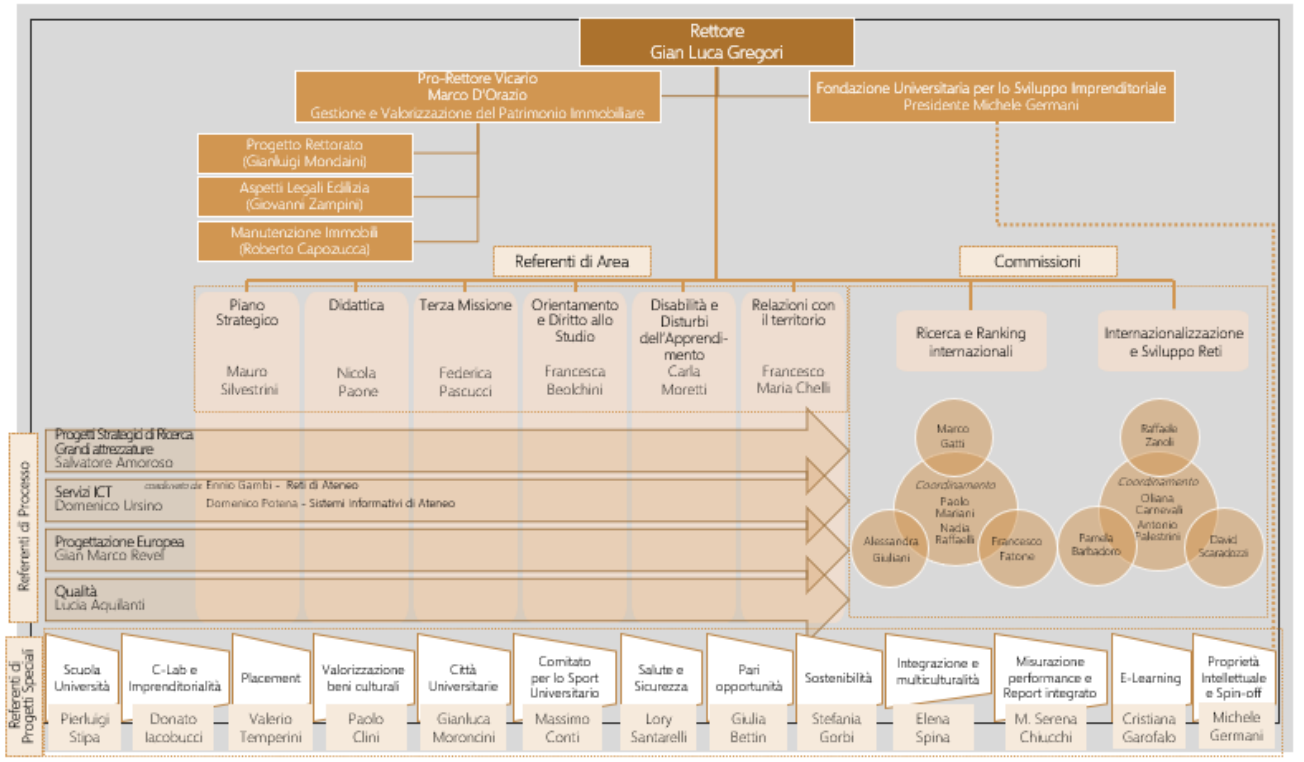
## Internazionalizzazione

**al 31.12.2021**

# 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 2023-2025 continua il percorso virtuoso intrapreso nel triennio precedente, introducendo nuove priorità e obiettivi strategici per cogliere le opportunità e 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 del contesto socio-economico di riferimento, dei trend in atto nonché del contesto interno, analizzando competenze e risorse disponibili, punti di forza e di debolezza, potenzialità di sviluppo a livello nazionale e internazionale dell'Ateneo e rischi/minacce. Si è quindi tenuto conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna e delle indicazioni ministeriali. Tutto ciò è stato fondamentale e prodromico alla definizione della vision, della mission, delle priorità strategiche e degli impegni che il nostro Ateneo assume nel triennio 2023-2025.

Il percorso di formulazione e condivisione della strategia e degli obiettivi strategici ha visto il coinvolgimento, a vario titolo, di:

1. *Responsabili delle Strutture didattico-scientifiche;*
2. *Referenti del Rettore e CUG;*
3. *Esponenti del Personale Tecnico-Amministrativo;*
4. *Coordinatore del Nucleo di valutazione e Coordinatrice del Presidio Qualità di Ateneo;*
5. *RSU e Sindacati.*

Il Piano strategico, in seguito alla sua discussione e approvazione in Senato e Consiglio di Amministrazione, viene trasmesso ai principali stakeholder quali:

- Studentesse e studenti;
- Organizzazioni pubbliche e private rilevanti;
- Organizzazioni sanitarie: Azienda ospedaliero-universitaria delle Marche, INRCA, ecc.;
- Associazioni di categoria rilevanti: Confindustria, Confartigianato, CNS, Camera di commercio delle Marche, ecc.;
- Sindaci e/o assessori delle città in cui sono localizzate le sedi UnivPM.

La pianificazione strategica 2023–2025 ha seguito, nella sua formulazione, gli step che verranno approfonditi nelle pagine successive. Gli obiettivi strategici e gli indicatori non solo guideranno l'attuazione della strategia di Ateneo ma avranno ricadute anche sulla pianificazione dei Dipartimenti con un conseguente adattamento dei Piani Strategici di Dipartimento nonché sulla programmazione degli obiettivi di secondo livello (e quindi operativi) delle Strutture dell'Ateneo che dovranno confluire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

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.

**Figura 2 - Gestione del processo di pianificazione, programmazione e controllo in UnivPM**

Infine, è opportuno precisare che, proprio nell'ottica del miglioramento continuo, il Piano Strategico, pur mantenendo la propria struttura funzionale e temporale, potrà essere aggiornato al fine di tenere conto di eventuali mutamenti di rilievo del contesto esterno ed interno che possano incidere in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata e richiedere pertanto un riallineamento della strategia.

Nello specifico, il Piano Strategico è stato revisionato alla fine del 2023 (aggiornamento 2024). Il processo di revisione ha tenuto conto dei mutamenti del contesto interno ed esterno, dell'analisi dell'andamento degli obiettivi stabiliti per il 2023, delle concrete azioni intraprese dall'Ateneo per l'attuazione delle proprie strategie nell'ambito della Didattica, Ricerca e Terza missione, dei principali risultati ottenuti e delle sfide che l'Ateneo deve continuare ad affrontare. A tal fine sono stati effettuati anche degli incontri che hanno visto, per i rispettivi ambiti di competenza, la partecipazione del Rettore, del Direttore Generale, dei Referenti del Rettore, dei Responsabili dei Servizi dell'Amministrazione. L'aggiornamento del Piano strategico tiene conto, inoltre, dell'esigenza di integrare gli indicatori inizialmente previsti con gli indicatori predisposti dal Ministero e dall'ANVUR e di definire i relativi target, secondo quanto richiesto dal sistema AVA3 (in particolare aspetto da considerare n. A1.4 di AVA3) e raccomandato dallo stesso Nucleo di Valutazione di Ateneo (Relazione AVA 2023 cap. 1.1.)

# Trend economici e demografici

## Analisi domanda attuale e potenziale nel contesto nazionale e internazionale

### ***Analisi dei trend demografici***

La regione Marche nel periodo 2014-2022 è stata caratterizzata da un significativo **calo demografico**. Come è possibile osservare nella tabella n. 1 il numero complessivo di residenti è passato da 1.549.478 a 1.489.789, facendo registrare una contrazione del -3,85% (i dati relativi al 1° gennaio 2022 sono provvisori). Da notare la diminuzione significativa dei residenti di età inferiore a 6 anni (-23,64%) e i decrementi riguardanti le fasce più giovani della popolazione; risultano invece in incremento gli anziani.
Si consolidano pertanto la **tendenza all'invecchiamento della popolazione e la preoccupante contrazione della componente più giovane**.

*Tabella 1 – Andamento della popolazione residente nella regione Marche*
*[Anni 2014-2022 (valori assoluti al 1° gennaio)*

| Classe età | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Var. % 2022/2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fino a 6 anni** | 95.894 | 94.052 | 91.277 | 88.230 | 85.001 | 81.515 | 78.360 | 75.907 | 73.226 | -23,64% |
| **7 - 14 anni** | 109.932 | 110.161 | 110.227 | 110.591 | 110.460 | 110.210 | 109.204 | 107.828 | 106.580 | -3,05% |
| **15 - 18 anni** | 55.165 | 55.082 | 55.473 | 55.282 | 55.191 | 54.892 | 54.592 | 54.823 | 55.034 | -0,24% |
| **19- 25 anni** | 104.431 | 102.854 | 101.576 | 100.648 | 100.895 | 100.543 | 100.506 | 100.384 | 100.611 | -3,66% |
| **26 - 30 anni** | 81.427 | 80.131 | 78.781 | 77.950 | 77.438 | 77.289 | 75.874 | 73.981 | 73.674 | -9,52% |
| **31 - 40 anni** | 209.023 | 202.660 | 194.812 | 187.673 | 181.677 | 175.791 | 170.470 | 165.282 | 162.563 | -22,23% |
| **41 - 50 anni** | 243.894 | 243.183 | 241.192 | 239.360 | 236.439 | 233.188 | 229.388 | 223.544 | 218.427 | -10,44% |
| **51 - 65 anni** | 304.749 | 308.422 | 313.505 | 317.651 | 322.221 | 327.127 | 331.948 | 334.461 | 336.815 | 10,52% |
| **66 - 75 anni** | 166.199 | 166.173 | 165.620 | 166.219 | 168.703 | 170.886 | 172.560 | 174.663 | 177.087 | 6,55% |
| **Oltre 75 anni** | 178.764 | 183.151 | 185.979 | 188.856 | 188.306 | 188.880 | 189.770 | 187.363 | 185.772 | 3,92% |
| **Totale** | 1.549.478 | 1.545.869 | 1.538.442 | 1.532.460 | 1.526.331 | 1.520.321 | 1.512.672 | 1.498.236 | 1.489.789 | -3,85% |

*Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat.*

*Tabella 2 – Andamento della popolazione residente nella regione Marche Anni 2015-2022 (variazioni % annuali)*

| Classe età | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fino a 6 anni** | -1,92% | -2,95% | -3,34% | -3,66% | -4,10% | -3,87% | -3,13% | -3,53% |
| **7 - 14 anni** | 0,21% | 0,06% | 0,33% | -0,12% | -0,23% | -0,91% | -1,26% | -1,16% |
| **15 - 18 anni** | -0,15% | 0,71% | -0,34% | -0,16% | -0,54% | -0,55% | 0,42% | 0,38% |
| **19- 25 anni** | -1,51% | -1,24% | -0,91% | 0,25% | -0,35% | -0,04% | -0,12% | 0,23% |
| **26 - 30 anni** | -1,59% | -1,68% | -1,05% | -0,66% | -0,19% | -1,83% | -2,49% | -0,41% |
| **31 - 40 anni** | -3,04% | -3,87% | -3,66% | -3,19% | -3,24% | -3,03% | -3,04% | -1,65% |
| **41 - 50 anni** | -0,29% | -0,82% | -0,76% | -1,22% | -1,37% | -1,63% | -2,55% | -2,29% |
| **51 - 65 anni** | 1,21% | 1,65% | 1,32% | 1,44% | 1,52% | 1,47% | 0,76% | 0,70% |
| **66 - 75 anni** | -0,02% | -0,33% | 0,36% | 1,49% | 1,29% | 0,98% | 1,22% | 1,39% |
| **Oltre 75 anni** | 2,45% | 1,54% | 1,55% | -0,29% | 0,30% | 0,47% | -1,27% | -0,85% |
| **Totale** | -0,23% | -0,48% | -0,39% | -0,40% | -0,39% | -0,50% | -0,95% | -0,56% |

*Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat.*

Nella tabella n.3 si nota che **la diminuzione dei residenti più giovani, fasce 15-25 anni, interessa in modo particolare anche le regioni Abruzzo e Puglia**, dalle quali proviene un numero significativo di studenti. I residenti fino a 6 anni di età risultano in calo anche nelle altre regioni; da evidenziare i dati negativi di Marche e Umbria. Relativamente alle regioni osservate si prospetta in futuro una contrazione della componente più giovane della popolazione.

*Tabella 3 - Andamento della popolazione residente nelle regioni Marche, Abruzzo, Puglia, Toscana, Umbria, Lazio, Emilia-Romagna. Periodo 2019-2022 (variazione % complessiva)*

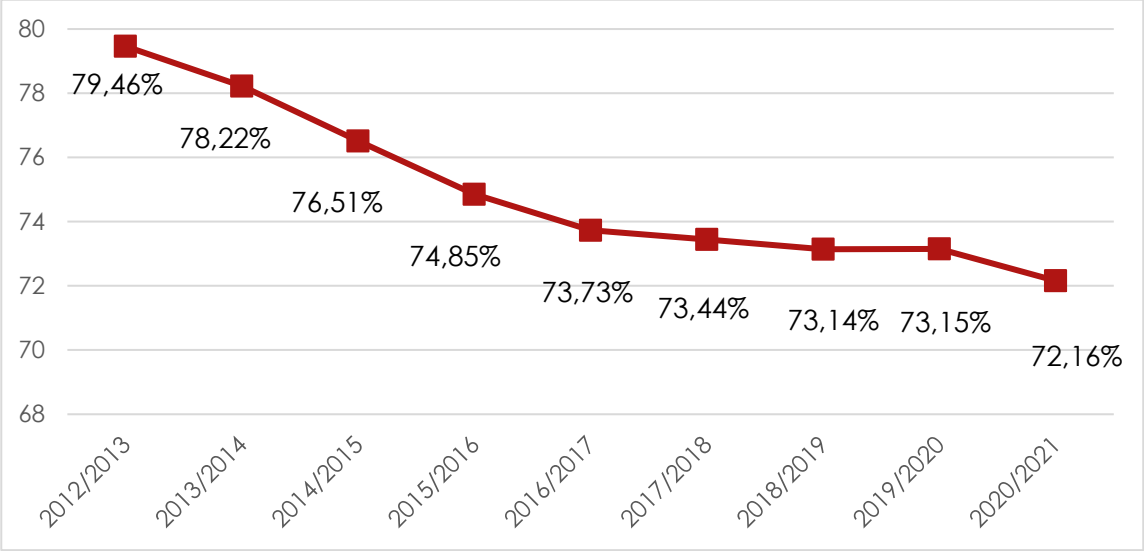
| Classe età | Marche | Abruzzo | Puglia | Toscana | Umbria | Lazio | Emilia_Romagna |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fino a 6 anni** | -10,17% | -7,78% | -7,58% | -8,94% | -10,15% | -8,91% | -8,05% |
| **7 - 14 anni** | -3,29% | -2,32% | -4,54% | -2,13% | -2,99% | -1,39% | -1,85% |
| **15 - 18 anni** | 0,26% | -0,40% | -3,85% | 3,56% | 3,39% | 2,83% | 3,45% |
| **19- 25 anni** | 0,07% | -3,98% | -3,06% | 3,95% | 1,16% | -0,67% | 4,78% |
| **26 - 30 anni** | -4,68% | -7,78% | -6,84 | -3,21% | -6,20% | -5,21% | 0,00% |
| **31 - 40 anni** | -7,52% | -7,27% | -6,80% | -4,52% | -6,95% | -6,93% | -4,47% |
| **41 - 50 anni** | -6,33% | -6,64% | -5,11% | -6,08% | -6,53% | -6,53% | -6,50% |
| **51 - 65 anni** | 2,96% | 2,55% | 3,03% | 4,42% | 2,99% | 4,63% | 5,03% |
| **66 - 75 anni** | 3,63% | 6,50% | 5,54% | 1,66% | 3,07% | 5,05% | 2,78% |
| **Oltre 75 anni** | -1,65% | -1,56% | 3,14% | 0,40% | 0,39% | 2,21% | -2,09% |
| **Totale** | -2,01% | -2,07% | -1,59% | -0,68% | -1,625 | -1,00% | -0,62% |

*Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat.*

***Analisi della provenienza degli studenti ("flussi in entrata"): da dove provengono gli studenti dell'UnivPM?***

Riguardo alla provenienza geografica degli studenti iscritti nell'Ateneo dorico, si rileva innanzitutto che **la maggioranza proviene dalla stessa regione Marche, con una concentrazione significativa di oltre il 70%** (si veda la figura n.1)[1]. Va rilevato comunque che tali percentuali sono in costante diminuzione nei cinque anni accademici considerati, passando da oltre il 79% a poco più del 72%. Si può osservare che nell'ultimo anno accademico considerato 2020/2021 si nota un leggera riduzione delle iscrizioni (72.16%). *Dai dati appare pertanto* ***piuttosto limitata la capacità attrattiva dell'Ateneo di Ancona rispetto a studenti al di fuori della regione***[2]. **L'Abruzzo risulta stabilmente il secondo bacino di provenienza degli studenti dell'Ateneo dorico** (con 2056 iscritti nell'a.a. 2021/2022), **seguito dall'Emilia Romagna e dalla Puglia**.

**Figura 3 - Percentuale degli iscritti nell'Ateneo UnivPM provenienti dalla regione Marche (tutti i tipi di Lauree)**




*Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

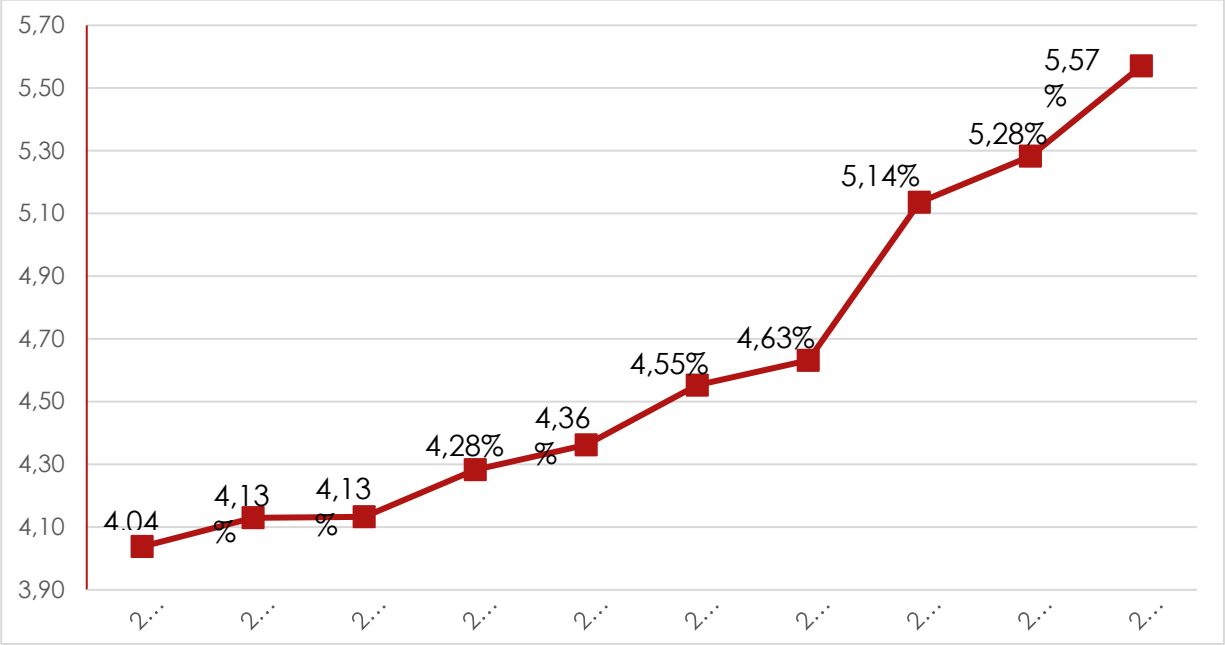
Ragionando in termini di zona geografica di provenienza, **i dati mostrano che UnivPM, ma anche gli altri Atenei marchigiani, presentano una scarsa capacità attrattiva degli studenti del nord Italia** (fatta eccezione per Urbino che, grazie al contributo dell'Emilia Romagna, presenta percentuali superiori); essi attraggono in prevalenza studenti dal centro e sud Italia.

Riguardo alla presenza di studenti con cittadinanza straniera, dalla figura n.4 emerge la scarsa internazionalizzazione dell'Ateneo dorico, nonostante il leggero incremento degli ultimi anni.
Le opportunità offerte dal territorio europeo e soprattutto extracomunitario sono notevoli. Si pensi, a titolo esemplificativo, alla domanda di formazione universitaria proveniente dai Paesi dell'Oriente e del Medio-oriente in cui la componente giovanile è consistente e in aumento. Si tratta di aree che possono essere fortemente attrattive anche per Atenei di medie dimensioni come UnivPM. Ovviamente, la sfida crescente è con altri Atenei con una maggiore reputazione

[1] Va rilevato che il dato in valore assoluto degli iscritti presso l'Ateneo dorico risultante dal database dell'Anagrafe studenti del MIUR non corrisponde a quello risultante nel bilancio sociale di Ateneo; per l'anno accademico 2017/2018 essi sono rispettivamente: 15.442 contro 15.590.
[2] Tale situazione appare peraltro simile a quella di un altro Ateneo marchigiano: quello di Macerata; differenti sono invece le situazioni degli altri due Atenei marchigiani: Camerino e soprattutto Urbino, la cui concentrazione di studenti provenienti dalle Marche è stabilmente inferiore al 50%.

accademica ed in grado di offrire condizioni migliori, risultando più attraenti per studenti e ricercatori stranieri.
Per l'aumento dell'attrattività di studenti stranieri, diviene quindi fondamentale identificare aree che tengano conto:
1. dell'Interesse degli studenti internazionali verso l'Italia;
2. dell'Interesse verso la nostra offerta formativa in lingua inglese;
3. del grado di difficoltà a ricevere il visto rispetto ad altri Paesi.
La forte spinta a potenziare la dimensione internazionale di UNIVPM è anche dettata dalla necessità di realizzare un rapporto sinergico tra ricerca e imprese del territorio per promuovere un modello di crescita inclusivo e sostenibile, traendo beneficio dai progressi tecnologici e proiettato ad aumentare la visibilità delle aziende territoriali a livello internazionale.

**Figura 4 - Percentuale degli iscritti nell'Ateneo UnivPM aventi cittadinanza straniera (tutti i tipi di Lauree)**




*Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

***Analisi dei "flussi in uscita": dove studiano gli studenti marchigiani?***

Come si vede dalla tabella n. 4, gli Atenei marchigiani raccolgono la maggioranza degli iscritti residenti nella medesima regione, ma nel corso degli ultimi anni tale dato risulta in diminuzione. La seconda regione di accoglienza degli studenti residenti nelle Marche è la vicina Emilia Romagna con un numero di iscritti stabilmente superiore a 5.000. La Lombardia è la terza regione attualmente, avendo superato il Lazio nel corso degli anni considerati. Campania, Piemonte e Trentino pur accogliendo un numero significativamente inferiore di iscritti, sono quelli che hanno registrato una crescita superiore considerando il periodo 2012/2013 – 2020/2021.

Tabella 4 - Numero degli iscritti residenti nella regione Marche distinti per regione sede del corso di Laurea (tutti i tipi di Lauree)

| A.A. | 2012_2013 | 2013_2014 | 2014_2015 | 2015_2016 | 2016_2017 | 2017_2018 | 2018_2019 | 2019_2020 | 2020_2021 | VAR.% 2012_2013 -- 2020_2021 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ABRUZZO | 1.552 | 1.615 | 1.527 | 1.441 | 1.485 | 1.459 | 1.441 | 1.437 | 1.483 | -4,45% |
| CAMPANIA | 80 | 112 | 144 | 170 | 253 | 278 | 431 | 560 | 768 | 860% |
| EMILIA ROMAGNA | 5.128 | 5.144 | 5.227 | 5.264 | 5.445 | 5.702 | 5.675 | 5.718 | 5.906 | 15,17% |
| FRIULI VENEZIA GIULIA | 96 | 99 | 101 | 109 | 112 | 121 | 144 | 132 | 134 | 39,58% |
| LAZIO | 1.940 | 1.894 | 1.769 | 1.738 | 1.744 | 1.663 | 1.839 | 1.941 | 2.358 | 21,55% |
| LOMBARDIA | 1.573 | 1.630 | 1.710 | 1.821 | 1.939 | 2.162 | 2.253 | 2.555 | 2.799 | 77,94% |
| MARCHE | 30.594 | 29.626 | 29.210 | 28.871 | 28.803 | 28.739 | 29.152 | 29.116 | 29.185 | -4,61% |
| PIEMONTE | 308 | 367 | 398 | 446 | 541 | 628 | 663 | 696 | 686 | 122,73% |
| TOSCANA | 730 | 725 | 720 | 738 | 785 | 826 | 845 | 890 | 947 | 29,73% |
| TRENTINO ALTO ADIGE | 90 | 97 | 113 | 131 | 143 | 178 | 201 | 218 | 233 | 158,89% |
| UMBRIA | 865 | 792 | 746 | 712 | 824 | 881 | 1.024 | 1.099 | 1.320 | 52,60% |
| VENETO | 590 | 640 | 689 | 752 | 816 | 877 | 891 | 892 | 978 | 65,76% |
| ALTRO * | 64 | 84 | 93 | 101 | 86 | 87 | 114 | 128 | 153 | 139,06% |
| TOTALE | **43.610** | **42.825** | **42.447** | **42.294** | **42.976** | **43.601** | **44.673** | **45.382** | **46.950** | **7,66%** |

**ALTRO*:** *Valle d'Aosta, Liguria, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna*
*Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

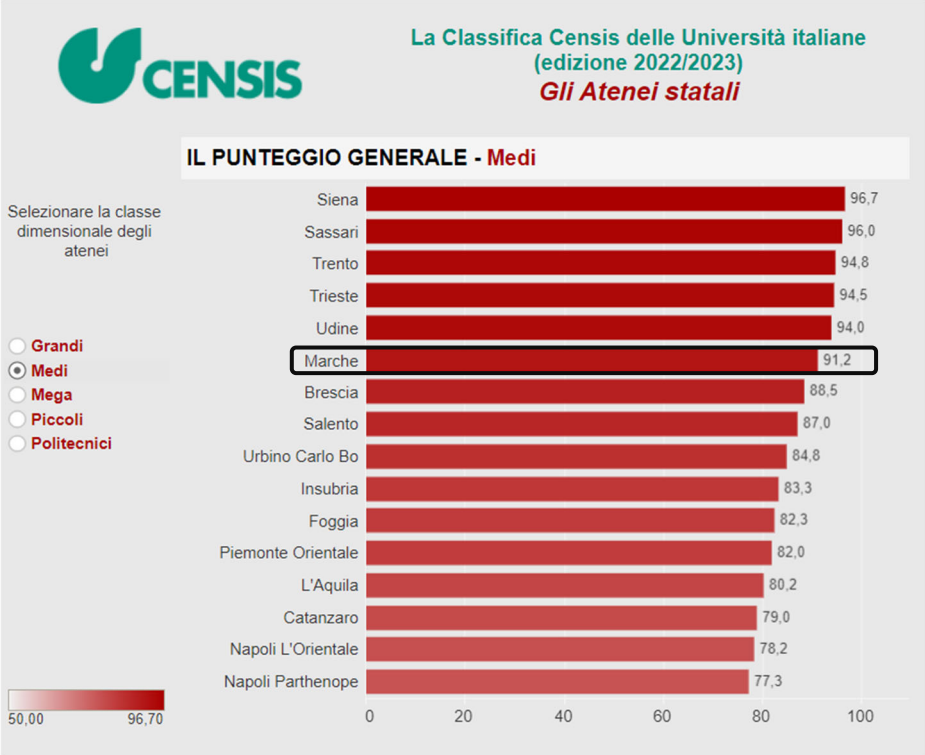
## Confronto generale tra UnivPM e gli atenei di media dimensione

I principali competitor dell'Ateneo dorico possono essere considerati gli altri atenei italiani di media dimensione, che secondo la classifica redatta annualmente dal Censis, sono gli atenei aventi un numero di iscritti compreso tra 10.000 e 20.000. Tale classifica si fonda sui seguenti cinque indicatori:

- borse di studio
- internazionalizzazione
- comunicazione
- strutture
- servizi.

UnivPM si colloca al 6° posto tra gli atenei di dimensione media, con un trend leggermente crescente negli ultimi anni (da un punteggio generale di 88,4 nel 2017 al 91,2 del 2022). A contribuire a tale trend è soprattutto la voce "borse di studio", il cui punteggio è aumentato da 73 (nel 2017) a 82 (nel 2022) e la voce "strutture" (da 99 di punteggio nel 2017 a 101 nel 2022). In calo c'è il punteggio della voce "servizi" così come la "comunicazione". Quest'ultima riscontra una tendenza leggermente decrescente (da 106 nel 2017 a 104 nel 2022). L'internazionalizzazione ha avuto alti e bassi dal 2017 al 2022 ma si riscontra lo stesso valore di punteggio pari ad 81. Tra gli altri atenei medi marchigiani UnivPM è quella che comunque si colloca in una posizione migliore.

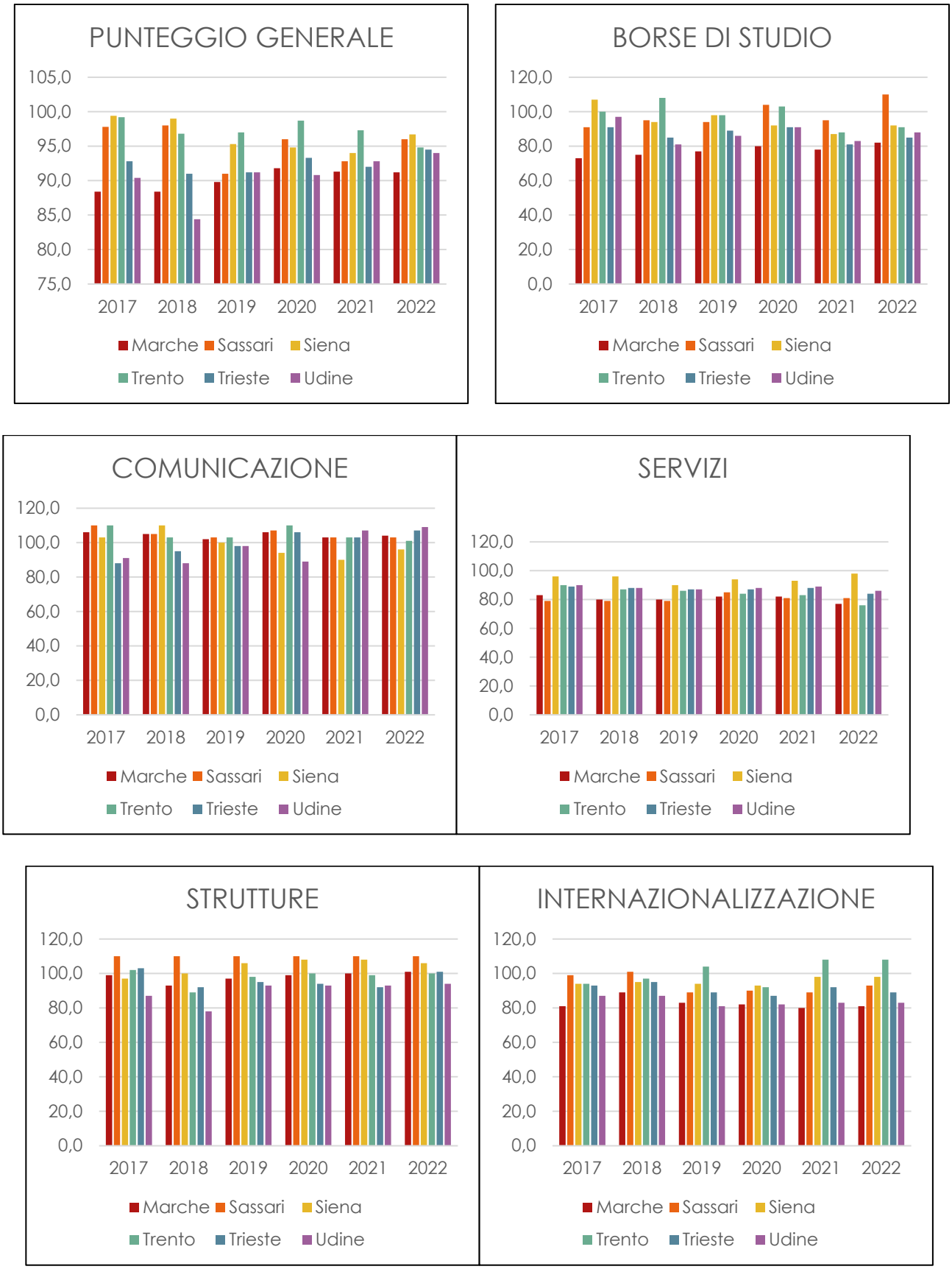
**Figura 5 - La posizione di UnivPM nella classifica delle Università statali italiane di media dimensione (2022/2023)**




*Fonte: classifica delle Università statali italiane del Censis anno 2022/2023.*

Nella figura seguente viene mostrato il dettaglio delle voci che compongono il punteggio generale per le prime sei Università della classifica dal 2017 al 2022.

**Figura 6 - Confronto tra le prime 6 Università statali italiane di media dimensione**

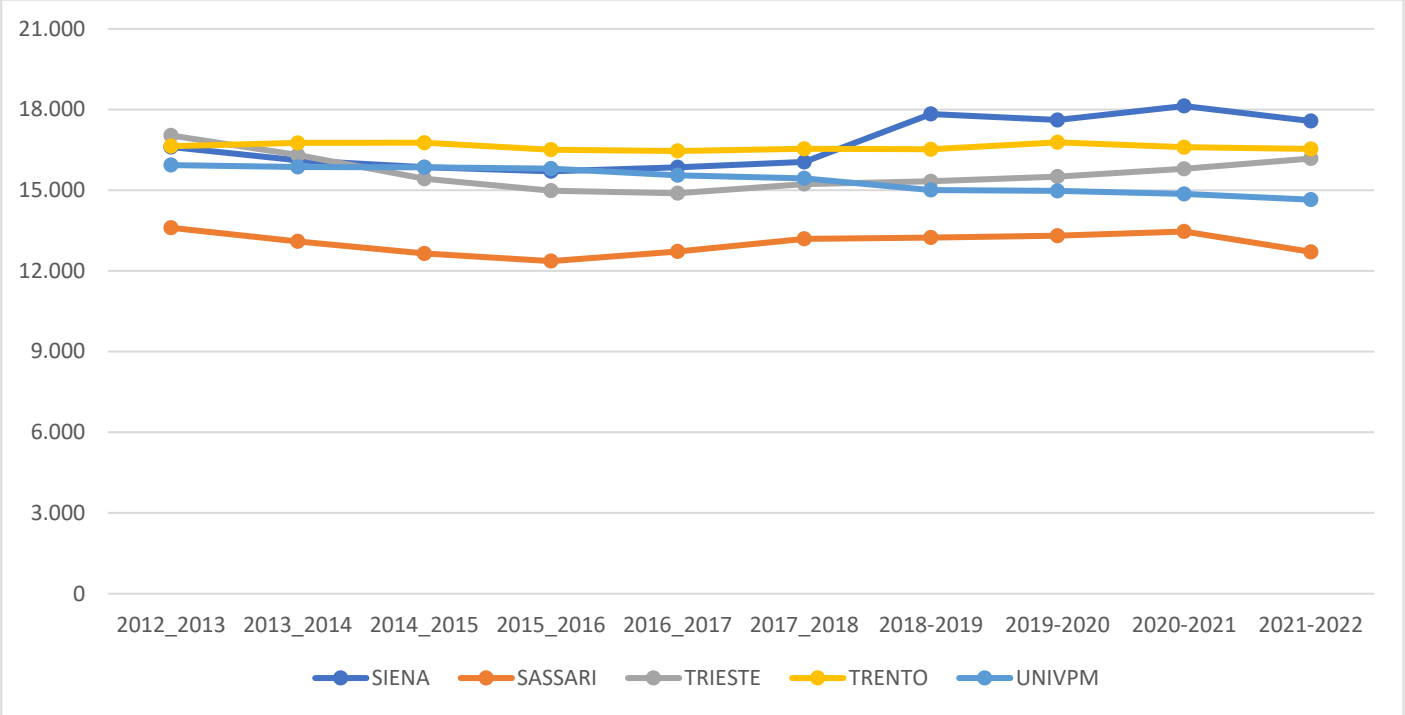



*Fonte: classifica delle Università statali italiane del Censis anno 2022/2023.*

## Analisi della provenienza degli studenti iscritti negli atenei italiani di media dimensione

Come si può vedere dalla figura seguente, per tutti e 5 i primi atenei di media dimensione (secondo la classifica Censis) il numero degli iscritti risulta abbastanza stabile, seppur con leggere differenze. Considerando l'intero periodo, UnivPM è quella che registra il calo maggiore (8% circa), seguita da Sassari e da Trieste, mentre Siena ha registrato un aumento del numero degli iscritti (5,8%). Relativamente stabile Trento.

**Figura 7 - Numero degli studenti iscritti a tutti i corsi di laurea nei primi 5 atenei italiani di media dimensione**

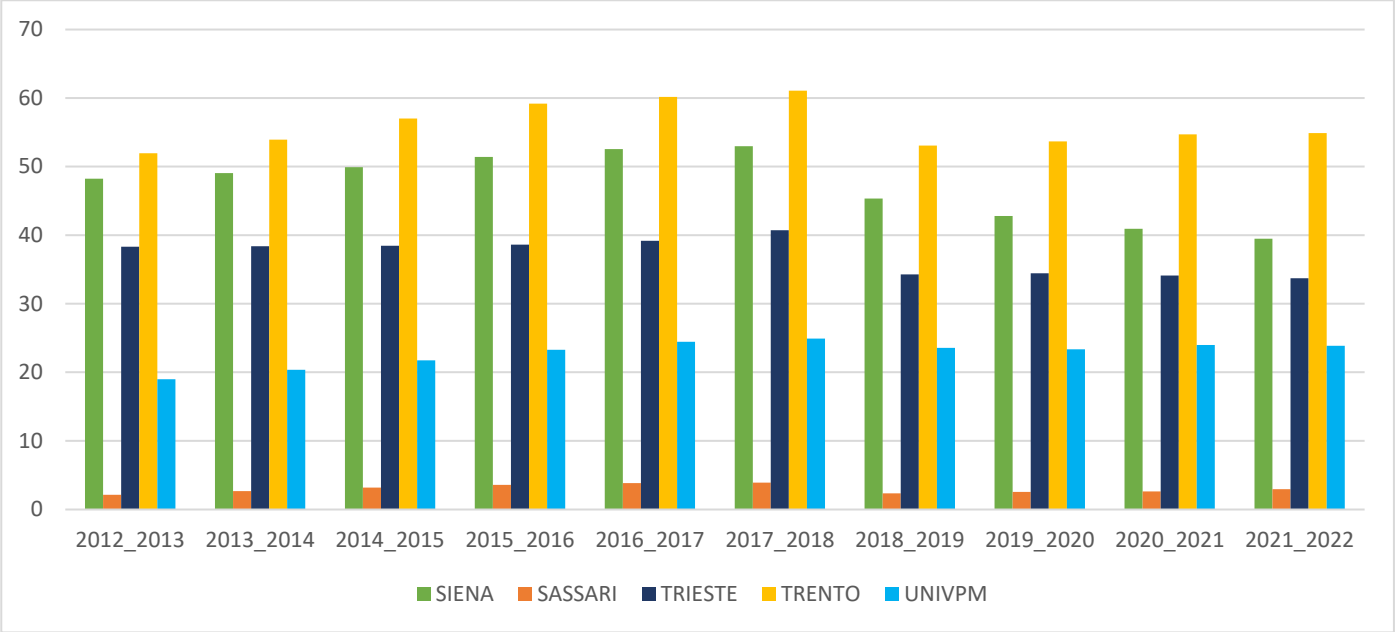



| | 2012_2013 | 2013_2014 | 2014_2015 | 2015_2016 | 2016_2017 | 2017_2018 | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Siena | 16.604 | 16.110 | 15.854 | 15.703 | 15.851 | 16.052 | 17.834 | 17.610 | 18.131 | 17.572 |
| Sassari | 13.605 | 13.098 | 12.647 | 12.369 | 12.721 | 13.192 | 13.241 | 13.309 | 13.467 | 12.707 |
| Trieste | 17.040 | 16.311 | 15.428 | 14.983 | 14.887 | 15.226 | 15.331 | 15.508 | 15.795 | 16.179 |
| Trento | 16.637 | 16.761 | 16.765 | 16.506 | 16.460 | 16.539 | 16.522 | 16.780 | 16.600 | 16.534 |
| UnivPM | 15.936 | 15.864 | 15.848 | 15.805 | 15.556 | 15.442 | 15.006 | 14.975 | 14.861 | 14.650 |

*Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

Riguardo alla provenienza geografica degli iscritti negli stessi atenei di media dimensione, dalla figura n.8 risulta abbastanza evidente che Trento, Siena e Trieste sono quelli che attraggono il maggior numero di studenti da fuori regione con percentuali anche significativamente più alte rispetto ad UnivPM e Sassari. Se il dato di Sassari può essere in parte spiegato dalla collocazione geografica dell'Ateneo che non risulta facilmente raggiungibile da fuori regione, quello di UnivPM appare più critico e, peraltro, il divario rispetto a Trento (che risulta l'Ateneo più attrattivo) si è ulteriormente accresciuto negli anni considerati.

**Figura 8 - Percentuale degli studenti iscritti nei primi 5 atenei italiani di media dimensione residenti "fuori regione**




| | 2012_2013 | 2013_2014 | 2014_2015 | 2015_2016 | 2016_2017 | 2017_2018 | 2018_2019 | 2019_2020 | 2020_2021 | 2021_2022 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SIENA | 48,23% | 49,06% | 49,92% | 51,41% | 52,55% | 52,98% | 45,33% | 42,79% | 40,94% | 39,48% |
| SASSARI | 2,12% | 2,66% | 3,17% | 3,57% | 3,83% | 3,90% | 2,35% | 2,55% | 2,61% | 2,94% |
| TRIESTE | 38,30% | 38,38% | 38,46% | 38,61% | 39,18% | 40,71% | 34,26% | 34,43% | 34,10% | 33,72% |
| TRENTO | 51,95% | 53,92% | 57,01% | 59,17% | 60,15% | 61,07% | 53,06% | 53,67% | 54,69% | 54,89% |
| UNIVPM | 18,99% | 20,37% | 21,73% | 23,28% | 24,45% | 24,91% | 23,56% | 23,35% | 23,99% | 23,86<5 |

*Fonte: dal 2018_2019 al 2021_2022 ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

Le prime quattro regioni di provenienza degli iscritti sono indicate nella tabella n.5.

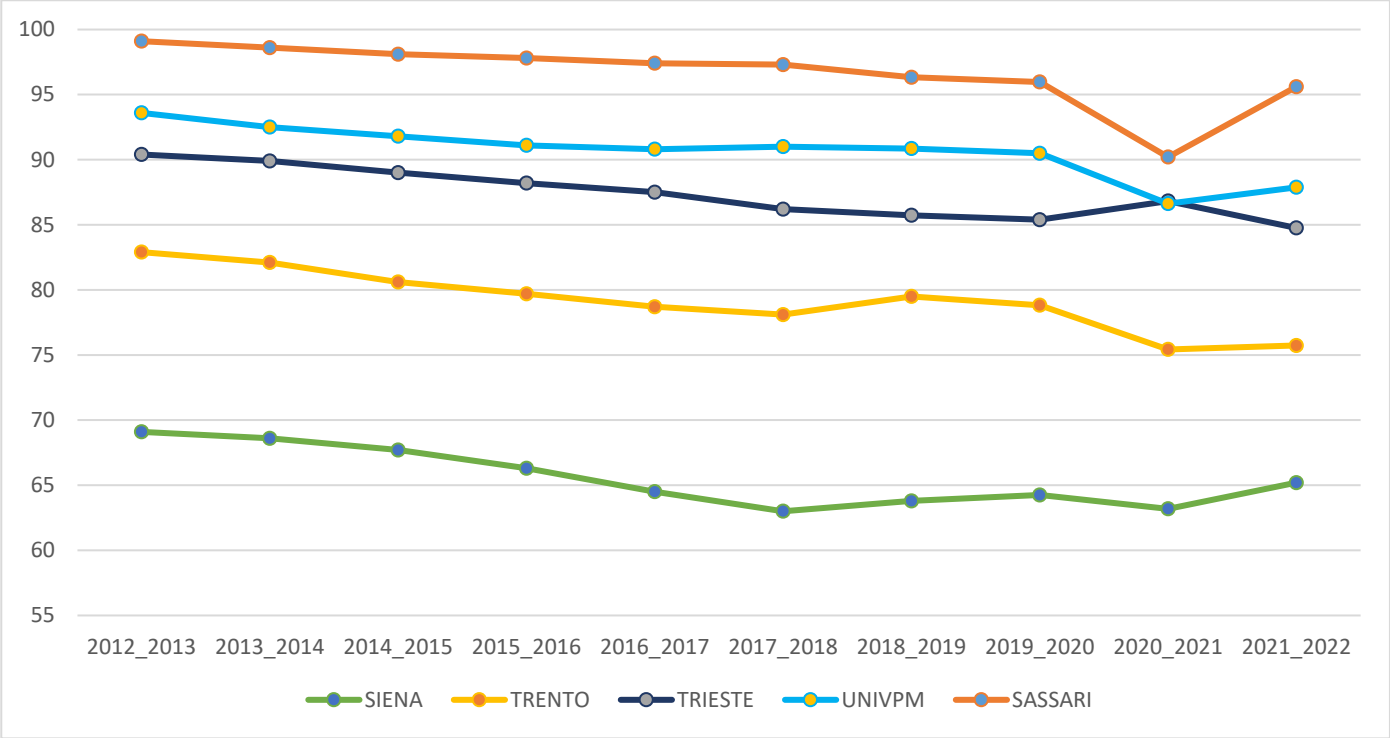
*Tabella 5 – Principali regioni di provenienza degli studenti iscritti nei primi 5 atenei italiani di media dimensione*

| | SIENA | TRENTO | TRIESTE | UNIVPM | SASSARI |
|---|---|---|---|---|---|
| 1° | Toscana | Trentino Alto Adige | Friuli Venezia Giulia | Marche | Sardegna |
| 2° | Sicilia | Veneto | Veneto | Abruzzo | Regione Estesa |
| 3° | Regione Estesa | Lombardia | Regione Estesa | Puglia | Lombardia |
| 4° | Campania | Puglia | Sicilia | Emilia-Romagna | Sicilia |

*Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

La scarsa capacità attrattiva degli atenei di Sassari e di UnivPM si conferma anche considerando la percentuale degli iscritti provenienti dalle prime tre regioni (si veda la figura n.9): sebbene tale percentuale sia per tutti e cinque gli atenei in calo, denotando una riduzione del grado di concentrazione geografica degli iscritti, per UnivPM e per Sassari si mantiene su numeri piuttosto elevati; in altre parole, gli iscritti in questi atenei provengono per la grande maggioranza da poche regioni (compresa quella sede dell'Ateneo stesso). All'estremo opposto si colloca l'Università di Siena, che presenta un tasso di concentrazione geografica degli iscritti costantemente inferiore al 70%.

**Figura 9 - Concentrazione geografica (in base alle prime 3 Regioni di provenienza) degli studenti iscritti nei primi 4 atenei italiani di media dimensione +UnivPM**

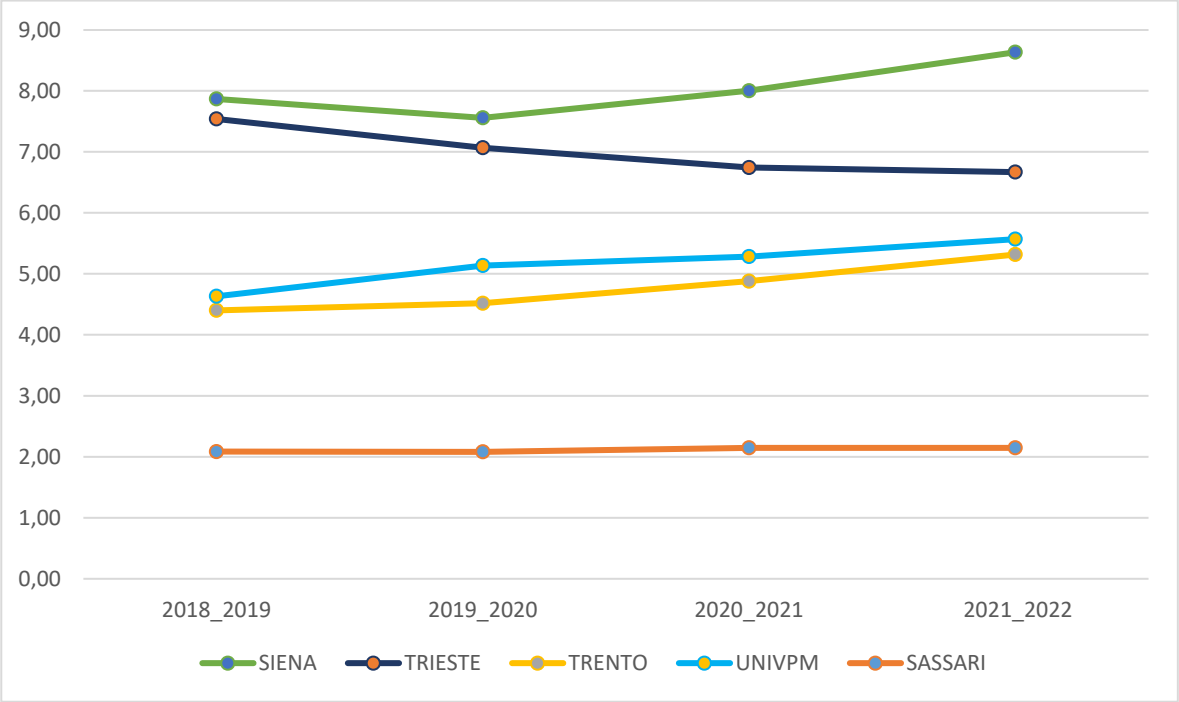



| | SIENA | TRENTO | TRIESTE | UNIVPM | SASSARI |
|---|---|---|---|---|---|
| **2012_2013** | 69,1% | 82,9% | 90,4% | 93,6% | 99,1% |
| **2013_2014** | 68,6% | 82,1% | 89,9% | 92,5% | 98,6% |
| **2014_2015** | 67,7% | 80,6% | 89% | 91,8% | 98,1% |
| **2015_2016** | 66,3% | 79,7% | 88,2% | 91,1% | 97,8% |
| **2016_2017** | 64,5% | 78,7% | 87,5% | 90,8% | 97,4% |
| **2017_2018** | 63% | 78,1% | 86,2% | 91% | 97,3% |
| **2018_2019** | 63,79% | 79,49% | 85,73% | 90,85% | 96,33% |
| **2019_2020** | 64,25% | 78,82% | 85,39% | 90,49% | 95,97% |
| **2020_2021** | 63,18% | 75,43% | 86,82% | 86,63% | 90,21% |
| **2021_2022** | 65,19% | 75,73% | 84,76% | 87,88% | 95,60% |

*Fonte: dal 2018_2019 al 2021_2022 ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

A chiudere sui dati relativi alla provenienza geografica, è opportuno rilevare la scarsa incidenza degli iscritti aventi cittadinanza straniera, che è comune a tutti gli atenei considerati, ma in particolare per UnivPM, Sassari e Trento.

**Figura 10 - Incidenza degli iscritti residenti fuori Italia nei primi 5 atenei italiani di media dimensione dall'a.a. 2018_2019 a 2021_2022**




*Fonte: dal 2018_2019 al 2021_2022 ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/*

| | SIENA | TRIESTE | TRENTO | UNIVPM | SASSARI |
|---|---|---|---|---|---|
| **2018_2019** | 7,87% | 7,54% | 4,40% | 4,63% | 2,08% |
| **2019_2020** | 7,56% | 7,07% | 4,52% | 5,14% | 2,08% |
| **2020_2021** | 8,00% | 6,74% | 4,88% | 5,28% | 2,15% |
| **2021_2022** | 8,63% | 6,67% | 5,32% | 5,57% | 2,15% |

# Analisi di posizionamento

Dopo aver analizzato i trend in atto e tenuto conto dei risultati fino ad ora conseguiti dal nostro Ateneo, si è proceduto ad un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce provenienti dall'ambiente, secondo il modello SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats).

Questa analisi è stata 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 e del Personale Tecnico Amministrativo
- Ampia offerta e specializzazione formativa nelle aree tecnico-scientifiche
- Formazione di qualità
- Presenza di forti specificità scientifico-disciplinari, fra queste la sanità (unica Università nel territorio regionale ad avere la Facoltà di Medicina e Chirurgia)
- Forte integrazione col Sistema Sanitario Regionale

**Punti di debolezza**

- Internazionalizzazione dell'Ateneo da migliorare
- Forte vocazione regionale (limitata attrattività di studenti al di fuori della Regione)
- Iscritti al primo anno con trend sostanzialmente invariato negli ultimi 4 anni accademici
- Gap tra qualità effettiva e qualità percepita

Opportunità

Opportunità offerte dal PNRR e dalla programmazione europea

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

Domanda di formazione da parte di studenti provenienti da altri Paesi in cui la componente giovanile risulta consistente e in aumento

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

Presenza di tecnologie digitali a supporto delle attività svolte e del miglioramento dei processi operativi e organizzativi

Opportunità offerte dal lavoro agile e dalla virtualizzazione dei servizi

Assenza della dimensione "spazio"

Minacce

Crescente turbolenza e incertezza del contesto socio-economico nazionale e internazionale e crescente disagio sociale

Contrazione e invecchiamento della popolazione a livello regionale

Bacini di attrazione di UnivPM sempre più contratti e in prospettiva futura previsioni di ulteriore diminuzione

Crescente competizione fra Atenei, anche telematici

Debole ripresa economica, problematiche del debito pubblico e sottodimensionamento degli investimenti pubblici in tema di formazione e istruzione.

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

# Vision e Mission

## VISION

***Essere un centro di eccellenza integrato rivolto alla comunità territoriale e internazionale che favorisca l'attrattività, lo sviluppo di relazioni e di partnership e che crei le condizioni per promuovere, in modo equilibrato, innovazione e crescita culturale, sociale, economica ed ambientale.***

## MISSION

**Siamo una Comunità di donne e uomini che cooperano per creare conoscenza utile che consenta alle Studentesse e agli Studenti, al Personale e a tutti coloro che entrano in relazione con il nostro Ateneo di realizzare il proprio potenziale.**

**Promuoviamo una didattica che ponga al centro la Persona, che alimenti la passione delle nuove generazioni, lo sviluppo di competenze e spirito critico per affrontare le grandi sfide e trasformare la nostra società. Sviluppiamo una ricerca innovativa, volta ad anticipare i trend di sviluppo e favoriamo l'osmosi e la diffusione delle conoscenze e la costituzione di reti tra università-aziende-istituzioni a favore del progresso del contesto socio-economico.**

**Promuoviamo lo sviluppo di un ambiente stimolante che nutra l'entusiasmo e favorisca l'incontro, la sperimentazione, la generazione di nuove idee e fondiamo il nostro agire su etica, trasparenza, apertura, inclusività, responsabilità, orientando il nostro comportamento al benessere collettivo e individuale.**

# Il Processo di Creazione di Valore

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 competizione e 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 distintiva riconoscibile a livello sovra regionale sia per la formazione che per la ricerca e la disseminazione delle conoscenze.

Sono state quindi individuate **quattro priorità strategiche che sono:**

- Open University
- Eccellenza distintiva
- Integrazione
- Responsabilità

**Figura 11 - Le priorità strategiche**

Le priorità strategiche animano le nostre quattro missioni core: *didattica*, *ricerca* e *terza missione* e, insieme ad esse, la *valorizzazione delle Persone*, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia che fa leva sulla *Configurazione Organizzativa*, creando un circolo virtuoso verso obiettivi comuni sfidanti.

Il fine ultimo di questa azione è la creazione di **valore condiviso**. Consapevoli dell'interdipendenza che esiste tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società, l'azione è orientata a rafforzare l'organizzazione e a migliorare, nello stesso tempo, le condizioni sociali, culturali ed economiche della comunità di riferimento.

**Figura 12 - Priorità strategiche, aree strategiche e creazione di valore**

Le priorità strategiche vengono declinate in relazione delle 4 missioni core al fine di creare valore condiviso e vengono quindi definiti i nostri impegni per il prossimo triennio attraverso l'individuazione di obiettivi strategici.

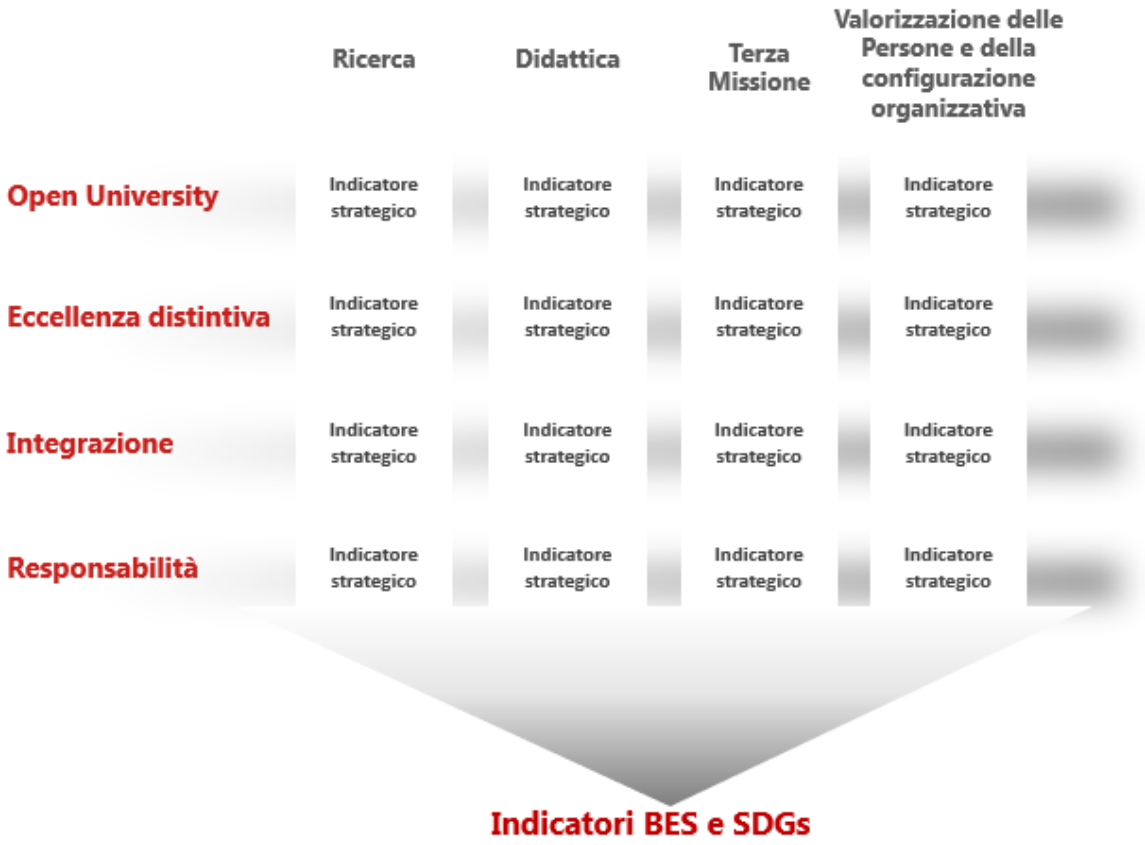
| | Ricerca | Didattica | Terza Missione | Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa |
|---|---|---|---|---|
| **Open University** | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico |
| **Eccellenza distintiva** | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico |
| **Integrazione** | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico |
| **Responsabilità** | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico | Obiettivo strategico |

**VALORE CONDIVISO**

.

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.

Affinché gli obiettivi strategici individuati possano essere una guida efficace, vengono poi definiti indicatori di risultato e di impatto. Questi permetteranno di tracciare l'evoluzione delle azioni e, se necessario e opportuno, di correggere la rotta verso gli obiettivi prestabiliti.



# Le priorità Strategiche

## Open University

TEMI: RELAZIONI – TRASFERIMENTO TECNOLOGICO – INTERSCAMBIO CON IL MONDO DEL LAVORO – INTERNAZIONALIZZAZIONE – VISIONE

Il nostro Ateneo si configura come una Comunità di donne e uomini che operano per sviluppare un dialogo continuo e costruttivo con l'ambiente circostante, valorizzando le relazioni con individui e organizzazioni private, pubbliche e non profit.

L'Ateneo sviluppa un **"ascolto attivo"** verso questi soggetti: ne intercetta le domande, le istanze e, al contempo, fornisce risposte, propone soluzioni e coglie stimoli per migliorare le proprie missioni. In questo senso l'Ateneo presenta dei confini permeabili: sviluppa partnership forti con soggetti/istituzioni 'chiave' (imprese profit e non profit, Istituzioni, azienda ospedaliero-universitaria delle Marche, INRCA, altre organizzazioni sanitarie, Associazioni di categoria, le città e le comunità in cui sono localizzate le sedi dell'UnivPM) con il fine ultimo di promuovere un circolo virtuoso che favorisca crescita e benessere sia al suo interno sia all'esterno.

Fondamentale è 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.

Essere una open university si associa anche all'impegno verso la **promozione dell'open science**, favorendo la collaborazione, la condivisione aperta e tempestiva dei risultati, modalità di diffusione della conoscenza basate su tecnologie digitali in rete e metodi trasparenti di validazione e valutazione dei prodotti della ricerca**.**

L'Ateneo si impegna ad essere un **'ambiente' di apprendimento comune** dove studenti, cittadini, operatori del mondo economico possano trovare opportunità di crescita e valorizzazione.
Continuando a nutrire le nostre profonde radici sul Territorio, è nostra intenzione essere sempre più **aperti e attrattivi a livello nazionale e internazionale**, diventando un polo che attrae Studenti, Ricercatori e Organizzazioni provenienti dall'Italia e dall'estero e che diffonde conoscenze e cultura attraverso la mobilità dei propri Studenti e Ricercatori.
Con riferimento **all'internazionalizzazione**, verrà promosso lo sviluppo di reti internazionali che coinvolga il mondo della scienza, della cultura e dell'imprenditoria, per condividere capacità, informazioni, risorse economiche, esperienze e per facilitare e rendere più efficaci i rapporti tra UnivPM e i Paesi che nutrono interessi comuni. Più nello specifico, si intende promuovere una didattica in lingua che formi nuove generazioni pronte ad affrontare le nuove sfide, a favorire attività di cooperazione in diversi campi, a creare un'area comune dell'istruzione superiore con l'istituzione di nuovi doppi titoli e titoli congiunti. Inoltre, si intende promuovere la costituzione di network europei di partnership basate sull'eccellenza e guidate dai principi della Ricerca e Innovazione, che possano attrarre talenti, tecnologie e sappiano favorire processi di rigenerazione e riqualificazione sia a livello territoriale che internazionale. Per raggiungere tali obiettivi, si intende ampliare le reti internazionali attraverso una cooperazione tra i vari Referenti e strutture

amministrative dell'ateneo, ivi compreso il neo-costituito ufficio di UnivPM a Bruxelles. Si creeranno, inoltre, ambienti favorevoli che possano far aumentare l'attrattività del nostro Ateneo nei confronti di docenti internazionali e verranno ampliate le collaborazioni con istituzioni estere per aumentare la partecipazione a bandi europei ed extracomunitari. UnivPM vanta un numero elevato di partner istituzionali internazionali (numerosi Memorandum of Understanding, Protocolli esecutivi per la ricerca, network di Università internazionali e Joint Laboratory) con i quali collaborare per migliorare il grado di internazionalizzazione della ricerca con ricaduta positiva sui territori dei diversi partners.

L'apertura che intendiamo realizzare va intesa in senso spaziale e temporale: l'Ateneo è proiettato verso il futuro improntando le proprie scelte al lungo termine e favorendo processi decisionali lungimiranti.

## Eccellenza Distintiva

(*) TEMI: QUALITÀ, COMPETENZE/TALENTI, INNOVAZIONE, DIGITALIZZAZIONE

La qualità nella didattica, nella ricerca, nella terza missione e nello svolgimento dei processi amministrativi e gestionali è una *condicio sine qua non* per operare nell'attuale contesto.

L'Ateneo intende proseguire e potenziare il percorso virtuoso intrapreso verso la qualità orientandosi verso **un'eccellenza che sia 'distintiva'** quindi volta a cogliere e anticipare, a livello di didattica e ricerca, le opportunità offerte dal contesto con il fine di diventare un punto di riferimento nelle linee di interesse dell'Ateneo nel suo complesso e delle diverse discipline, nello specifico.

Le **competenze diventano il fulcro della strategia di sviluppo** con azioni finalizzate al potenziamento delle competenze chiave esistenti, allo scouting di nuove competenze distintive e alla valorizzazione dei talenti. Diverse sono le azioni che si intende porre in essere per innalzare i livelli di qualificazione e per promuovere il reclutamento di docenti di elevata qualificazione. Ad esempio, con l'obiettivo di attrarre giovani ricercatori di talento, UnivPM ha lanciato nel 2023 la prima edizione di una masterclass (che si intende riproporre ogni anno) per la preparazione di proposte progettuali nell'ambito del programma europeo MSCA. I candidati più promettenti frequenteranno un corso su come preparare una proposta progettuale e riceveranno tutto il supporto necessario durante la stesura e la sottomissione del progetto che prevederà UnivPM come istituzione ospitante.
**Al fine di valorizzare, tutelare e migliorare le condizioni di lavoro di tutti i ricercatori all'interno del nostro Ateneo** e di rendere l'ambiente di lavoro più stimolante anche al fine di attrarre i migliori talenti, UnivPM ha avviato il percorso di accreditamento volontario **HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers)**. Sono state quindi definite una serie di iniziative (riassunte in un Action Plan) finalizzate a dare attuazione alla Carta europea dei ricercatori e al Codice di condotta per il loro reclutamento. Questi documenti, emanati dall'Unione Europea, esprimono un corpus di principi e requisiti che regolano diritti e doveri degli enti di ricerca/università e dei ricercatori in ogni fase della propria carriera, favorendo non solo lo sviluppo, la condivisione e il trasferimento delle conoscenze ma anche la crescita professionale dei ricercatori.
**L'innovazione** verrà ricercata in tutte le aree strategiche, rafforzando le capacità progettuali a livello di processi di supporto e di singoli, promuovendo una didattica innovativa e una formazione che consentano di affrontare le sfide del mondo del lavoro. L'innovazione andrà ricercata, a tutti i livelli, con opportuni investimenti in risorse strumentali e umane finalizzate, sia in termini di miglioramenti incrementali (processo di miglioramento continuo) sia radicali.

Le **tecnologie digitali**, fondamentali per guidare e rilanciare lo sviluppo e per renderci sempre più interconnessi, verranno usate per consolidare e potenziare l'attività di ricerca, la diffusione e l'interscambio di conoscenze con tutti gli attori del contesto socio-economico. Le tecnologie digitali verranno anche usate per offrire una didattica che ponga sempre più lo studente al centro. In questo senso, tali tecnologie non si sostituiranno alla presenza fisica ma la potenzieranno con iniziative volte a favorire l'inclusione di tutti gli studenti, facilitare il processo di apprendimento, l'interazione e l'interscambio di idee.

# Integrazione

(*) TEMI: INTEGRAZIONE TRA MISSIONI, TRA SAPERI, TRA PERSONE (ORGANIZZATIVA)

Operare in contesti complessi comporta la necessità di integrare conoscenze, competenze, metodi e discipline diverse nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione, per offrire una risposta che sia adeguata alla sfida che la complessità pone.

L'Ateneo intende quindi creare le condizioni e cogliere le opportunità che derivano dalla contaminazione e dalle sinergie tra saperi, persone e missioni.

Nella ricerca, coerentemente con quanto stabilito nel PNR 21-27 e nel programma Horizon Europe, verrà favorita la collaborazione tra aree disciplinari diverse al fine di migliorare l'innovazione e l'impatto della ricerca stessa. L'interdisciplinarità della ricerca sarà stimolata anche con la creazione di centri di ricerca e laboratori interdipartimentali su emergenti sfide tecnologiche, sanitarie, economiche, sociali e ambientali.

Soluzioni proposte con un approccio multidisciplinare verranno anche promosse nell'ambio della terza missione attraverso le sinergie che si possono creare tra le diverse Aree culturali dell'Ateneo e che permettono di offrire risposte articolate e capaci di rispondere alle esigenze differenziate che provengono dagli operatori del contesto socio-economico.

Nella didattica, proprio per rispondere alle grandi sfide e alle richieste del mondo del lavoro, verrà promossa la contaminazione tra metodi e discipline, potenziando la strada già intrapresa di erogazione di corsi multidisciplinari.

L'integrazione deve essere anche favorita tra la componente tecnico-amministrativa e docente per sviluppare processi che siano sempre più orientati a soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni. L'integrazione organizzativa è inoltre fondamentale per valorizzare e diffondere le buone prassi all'interno dell'organizzazione e ottimizzare i processi favorendo efficacia, efficienza ed economicità.

# Responsabilità

(*) TEMI: TRASPARENZA, RIGORE, ETICA, TUTELA DELLA SALUTE, DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO DEL DIRITTO ALLO STUDIO, SOSTENIBILITÀ ECONOMICA, SOCIALE, AMBIENTALE E CLIMATICA

L'Ateneo intende promuovere l'adozione di principi di responsabilità economica, sociale e ambientale nello svolgimento delle proprie funzioni e attività, favorendo uno sviluppo sostenibile.

A livello di Ateneo, permane l'impegno a creare un ambiente che favorisca le pari opportunità, l'inclusione, con azioni volte a promuovere servizi che tengano conto delle diverse esigenze degli utenti, che migliorino la fruibilità e l'accessibilità delle strutture e delle attività, con particolare riferimento anche alle persone diversamente abili. Si continuerà a perseguire politiche di riduzione del gender gap in linea con quanto previsto nel Gender Equality Plan. Si continueranno a promuovere investimenti per garantire la sicurezza degli ambienti di studio e lavoro, per assicurare il benessere individuale ed organizzativo 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.

Il sostegno agli studenti meritevoli e/o con risorse limitate sarà sempre al centro dell'attenzione del nostro Ateneo e saranno messe a sistema e ulteriormente migliorate tutte le azioni mirate a incrementare e migliorare le strutture ricettive (es. studentati), facilitando la connessione e la mobilità delle persone. Verrà promosso il confronto sinergico con il Comune di Ancona e con i Comuni delle altre sedi affinché diventino a pieno titolo "città universitarie".

I principi di Etica, Rigore, Prevenzione del rischio corruttivo continueranno ad essere alla base dei comportamenti delle Persone che operano in Ateneo e dello sviluppo dei processi.

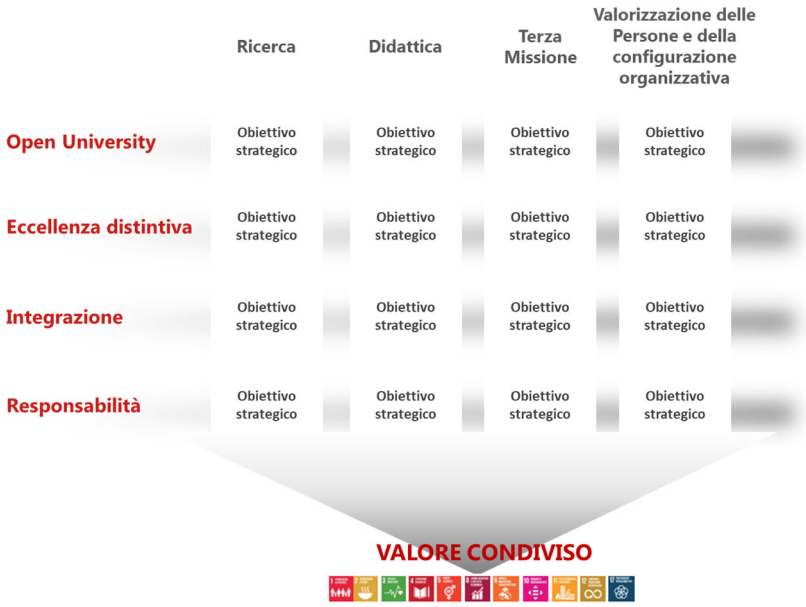
L'Università si farà promotrice di attività di sensibilizzazione ambientale e sociale internamente e nei confronti anche delle comunità dove opera favorendo nuove iniziative di didattica, di ricerca ed eventi culturali in tema di sostenibilità e riduzione delle emissioni climalteranti. Saranno inoltre proposte azioni per favorire la sensibilità della comunità accademica alle tematiche dei cambiamenti climatici, della salute, dei diritti civili, al fine di migliorare la resilienza e la coesione sociale della comunità.

La responsabilità di un Ateneo, come istituzione pubblica è quella anche di avere una gestione rigorosa sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale. A tal fine il processo decisionale e l'attività di programmazione delle risorse verranno ulteriormente affinati e consolidati per orientare le scelte di tutta l'organizzazione ai principi di efficacia, efficienza ed economicità.

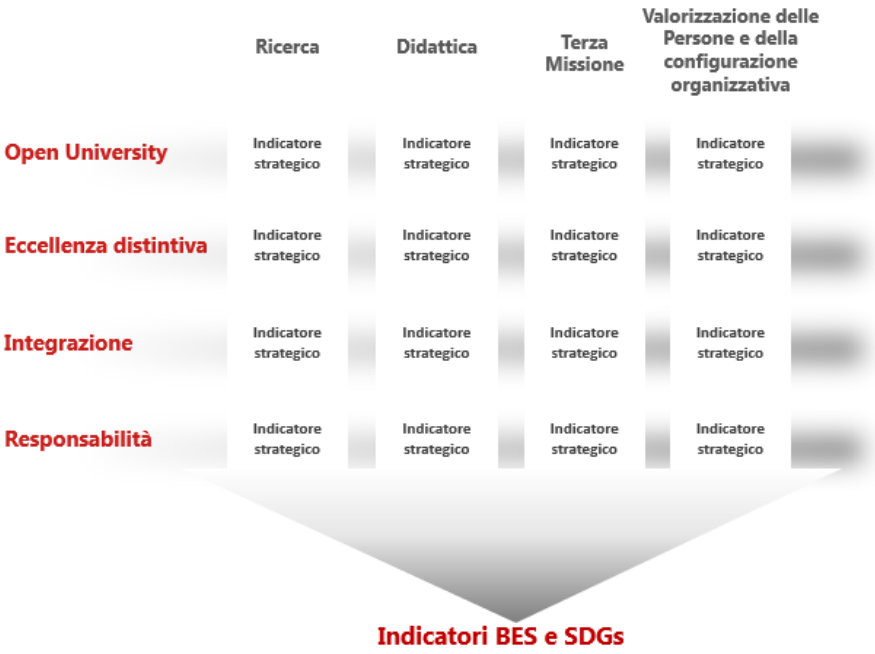
Con riferimento alla trasparenza, si proseguirà nella strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno, con finalità di supporto al processo decisionale, e verso l'esterno al fine di far comprendere quale sia l'impatto che il nostro Ateneo ha sul territorio. Particolare attenzione verrà dedicata al processo di comunicazione verso l'esterno per ridurre il gap tra qualità e valore generati, da un lato, e percepiti dagli stakeholders dall'altro.

# I nostri impegni per il prossimo triennio

Le priorità strategiche agiscono sulle quattro missioni core - Didattica, Ricerca, Terza Missione e Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa - e vengono pertanto declinate in relazione ad esse. Vengono quindi formulati gli obiettivi strategici, che rappresentano i nostri impegni per il prossimo triennio, per costruire il nostro futuro e creare valore condiviso.




Con riferimento agli obiettivi strategici, per facilitare la guida della gestione, vengono individuati anche alcuni indicatori di monitoraggio che devono aiutare a comprendere se si è nella direzione prestabilita e, in caso di criticità, aiutare a valutare la necessità di eventuali azioni correttive.



# Obiettivi strategici - Open University

Di seguito si indicano i principali obiettivi e indicatori associati alla priorità strategica "Open University", declinati con riferimento alle 4 aree strategiche

- **RICERCA:**
  **Incrementare e rafforzare le relazioni nazionali e internazionali sia a livello istituzionale sia di singoli ricercatori**
  (attraverso la mobilità ricercatori, lo sviluppo di accordi, l'implementazione di un processo di comunicazione ad hoc per aumentare l'autorevolezza dell'Ateneo anche come centro all'avanguardia da un punto di vista tecnologico)

Numero nuovi accordi internazionali

Numero nuovi accordi quadro e protocolli d'intesa

Numero di missioni all'estero PTA e docenti

Percentuale dei Professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo, sul totale dei professori reclutati

- **DIDATTICA:**
  **Incrementare l'offerta formativa ai diversi livelli per favorire lo sviluppo di corsi che siano attrattivi a livello nazionale e internazionale e che tengano conto delle esigenze del contesto socio-economico**
  **Sviluppare attività di orientamento mirata** (con particolare focus all'integrazione con scuole superiori)

Numero nuovi corsi di studio attivati (di cui: in lingua inglese, con doppio titolo)

Numero di iscritti nei corsi di studio attivati negli ultimi tre anni (di cui: nei nuovi corsi in lingua inglese, nei nuovi corsi con doppio titolo)

Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")

Numero studenti iscritti al primo anno

Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero

Percentuale di borse di dottorato finanziate da Enti esterni

Numero iniziative avviate con Scuole superiori

- **TERZA MISSIONE:**
  **Promuovere un modello partecipativo di interazione con gli attori del sistema socio-economico al fine di riconoscere l'università come volano di crescita (culturale, sociale, economico, sanitario) per il territorio** capace di intercettare i bisogni espressi e favorire proattivamente la nascita/consapevolezza di nuovi bisogni

Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni

Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo

- **VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA:**
  **Migliorare i servizi nella prospettiva di 'creazione di valore' per i principali stakeholder**
  (con particolare focus su servizi a supporto del processo di internazionalizzazione e di integrazione col territorio)

Numero di servizi/processi orientati all'esterno e sottoposti a revisione

# Obiettivi Strategici - Eccellenza Distintiva

Di seguito si indicano i principali obiettivi e indicatori associati alla priorità strategica "Eccellenza distintiva", declinati con riferimento alle 4 aree strategiche

- **RICERCA:**
  **Migliorare la qualità della ricerca sia a livello di singoli ricercatori che a livello di dipartimenti** con azioni mirate e incentivanti per i singoli ricercatori, di sostegno ai dipartimenti affinché migliorino la qualità della ricerca (es. attraverso lo sviluppo e il rafforzamento di sistemi di monitoraggio ricerca, premialità a livello di singoli e di dipartimento, investimenti in strumentazione di ricerca nelle aree dove è rilevante e tenendo conto delle differenze tra aree culturali)

Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti
- Indicatore R2

Indicatori di qualità della ricerca a livello di Ateneo
- Percentuale di professori ordinari e associati che superano le soglie di commissario ASN
- R1+R2

- **DIDATTICA:**
  **Promuovere la qualità della didattica quale obiettivo prioritario nelle scelte dell'Ateneo** favorendo lo sviluppo delle competenze di didattica innovativa da parte dei docenti, prevedendo forme di riconoscimento/incentivazione nel conseguimento di obiettivi legati alla qualità della didattica, investendo in infrastrutture - aule, laboratori, strumenti di interscambio docenti/studenti - promuovendo una didattica che tenga conto dei temi di grande 'momento' nel contesto socio-economico

Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche

Percentuale di corsi di studio attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente

Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata.

Percentuale dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati

Percentuale di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)

Percentuale dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio

Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi

Numero scuole di specializzazione accreditate dell'Area medica

- **TERZA MISSIONE:**
  **Migliorare la qualità del trasferimento tecnologico in termini di differenziazione e incremento dell'offerta e in termini di riduzione del gap tra qualità effettiva e percepita dagli stakeholders** sviluppando l'attività di talent scouting di competenze 'trasferibili', aggiornando le banche dati di competenze, favorendo lo sviluppo e l'efficacia degli interscambi università e mondo del lavoro

Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo

Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo

- **VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA:**
  **Migliorare le competenze del personale a supporto dei processi critici** (es. lingua inglese per internazionalizzazione, competenze tecniche specifiche, ecc.) **e semplificazione e 'sburocratizzazione' dei processi anche attraverso la digitalizzazione**
  **Consolidare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi**.

Numero di ore di formazione al Personale TA

Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di unità di personale TA di ruolo

Grado di realizzazione degli obiettivi direzionali

Livello di copertura delle aule con il sistema wifi

# Obiettivi Strategici - Integrazione

Di seguito si indicano i principali obiettivi e indicatori associati alla priorità strategica "Integrazione", declinati con riferimento alle 4 aree strategiche

- **RICERCA:**
  **Migliorare l'integrazione della ricerca** (ad esempio attraverso la promozione di centri di ricerca interdipartimentali e collaborazioni tra ricercatori appartenenti ad aree diverse)

Numero nuovi centri interdipartimentali

Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree diverse

- **DIDATTICA:**
  **Sviluppare un'offerta didattica interdisciplinare a tutti i livelli capace di intercettare i fabbisogni formativi emergenti nel sistema socio-economico territoriale** (es. borse di dottorato interdisciplinari, CDL interdisciplinari) sia in termini di contenuti sia in termini di modalità di erogazione

Numero nuovi corsi di studio interdisciplinari

Numero studenti attratti dai nuovi corsi di studio interdisciplinari (nell'ultimo triennio)

- **TERZA MISSIONE:**
  **Favorire una risposta multidisciplinare nei rapporti con il sistema socio-economico**

Numero iniziative patrocinate dall'Ateneo a cui partecipano Aree disciplinari diverse

- **VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA:**
  **Promuovere processi organizzativi capaci di integrare le diverse aree organizzative e le diverse strutture della comunità accademica** per migliorare una visione condivisa delle azioni da intraprendere e la capacità di risposta dell'Ateneo.

Numero nuovi regolamenti e regolamenti aggiornati

Grado di integrazione organizzazione a matrice (Atti direttamente inviati da SDS a Organi di Ateneo/Totale Atti Organi di Ateneo)

Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario

# Obiettivi Strategici - Responsabilità

Di seguito si indicano i principali obiettivi e indicatori associati alla priorità strategica "Responsabilità", declinati con riferimento alle 4 aree strategiche

.

- **RICERCA**:
  **Promuovere una ricerca sostenibile sia in termini di capacità di attrarre risorse sia della promozione dell'etica nella ricerca**;

Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva

Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo

Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile

- **DIDATTICA**:
  **Promuovere una didattica sostenibile** attraverso la valorizzazione della offerta formativa che risponda alle esigenze della persona e della società, la riduzione della dispersione didattica, favorendo l'accesso allo studio e migliorando il «Campus life»

Percentuale dei CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire

Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno.

Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) rispettivamente entro la durata normale e entro un anno oltre la durata normale del corso

Numero studenti che usufruiscono di riduzione/esonero tasse

Numero iniziative per il miglioramento della condizione studentesca e del "campus life"

Numero di insegnamenti in ambito di sviluppo sostenibile

- **TERZA MISSIONE**:
  **Promuovere l'impegno per favorire la sensibilizzazione e la diffusione dei principi di responsabilità e di sviluppo sostenibile nel contesto socio economico**

Numero iniziative legate alla promozione dei valori della sostenibilità

- **VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE E DELLA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA:**
  **Promuovere una comunità trasparente, «di valore», concretizzando i principi di sostenibilità economica, sociale, ambientale e climatica nei processi e nell'agire**

Numero iniziative legate alla trasparenza

Valore delle spese per la sicurezza

Livello del benessere organizzativo

Raggiungimento obiettivi GEP

ISEF

IDEB

IP

# La creazione di valore condiviso

Il fine ultimo delle azioni poste in essere dal nostro Ateneo è la creazione di **valore condiviso**. Esiste, infatti, una profonda interdipendenza tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società, pertanto, qualsiasi azione deve essere orientata a rafforzare l'organizzazione stessa e a migliorare, nel contempo, le condizioni sociali, culturali ed economiche della comunità di riferimento dei propri utenti, dei propri stakeholder e della società in generale.

L'impatto delle politiche e dei servizi offerti è quindi rivolto sia ai soggetti che operano all'interno dell'organizzazione sia alla collettività, in modo equo ed intergenerazionale, avendo cioè come riferimento non solo la comunità di oggi ma anche quella futura. Gli Atenei, infatti, per loro stessa natura, hanno una grande responsabilità nel raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 (Sustainaible Development Goals – SDGs), alla cui realizzazione contribuiscono direttamente o indirettamente con le loro attività, divenendo motore e sostegno dello sviluppo sostenibile del territorio di riferimento.

Si può quindi affermare che, per un'Università, **creare Valore Condiviso significa impattare positivamente sul benessere delle Studentesse e degli Studenti, del Personale e della Comunità in un'ottica di sviluppo sostenibile, cioè di impatto economico, sociale ed ambientale**.

A ben vedere, **le priorità strategiche e gli obiettivi formulati in questo piano strategico ed esplicitati alle pagine precedenti sono già espressione degli obiettivi individuati nell'Agenda 2030**. Sebbene tutte le azioni poste in essere e gli obiettivi contribuiranno sinergicamente al raggiungimento degli obiettivi di Sviluppo Sostenibile, nello svolgimento delle missioni "core", il nostro Ateneo genera un impatto su alcuni specifici obiettivi.

A titolo esemplificativo, si consideri che le priorità strategiche individuate sono mirate, per quanto concerne la **Didattica**, a supportare coloro che non hanno i mezzi per lo studio, attuando politiche di sostegno per i meritevoli sia sul piano economico che dei servizi e mantenendo livelli di tassazione utili a supportarne le attese di crescita culturale (SDG 1 Povertà zero – SDG 4 Istruzione di qualità). L' Ateneo, inoltre, ha preso precisi impegni per ridurre le diseguaglianze (SDG 10) e per implementare quanto previsto nel Gender Equality Plan (SDG 5). Particolare attenzione verrà data allo sviluppo di corsi e iniziative per promuovere la sostenibilità in ogni Area Culturale, mentre è insita nella didattica svolta presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia la formazione di personale medico in grado di assicurare la salute e il benessere della comunità (SDG3).

Per quanto riguarda l'attività di **Ricerca**, l'Ateneo si impegna ad incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile (SDG8) attuando quotidianamente attività di ricerca in tale direzione. Grazie alla presenza della Facoltà di Medicina e Chirurgia, l'UnivPM si impegna a fondo per garantire una Sanità caratterizzata dalla migliore qualità delle cure basate sull'innovazione generata dalla ricerca scientifica (SDG3). Presso la Facoltà di Ingegneria, si studiano nuovi metodi per rendere le città e gli insediamenti umani sostenibili (SDG11) e anche per promuovere l'industrializzazione sostenibile (SDG9) e sistemi energetici innovativi economici e sostenibili (SDG7), mentre presso la Facoltà di Economia le ricerche mirano anche allo sviluppo di modelli sostenibili di produzione e consumo (SDG12). L'attenzione all'internazionalizzazione si associa ad un impegno allo sviluppo del partenariato a livello mondiale e dello sviluppo sostenibile (SDG17). Il Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali promuove attività di ricerca anche per migliorare la sicurezza alimentare, la nutrizione e l'agricoltura sostenibile (SDG2). All'interno del Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente, le ricerche si orientano verso la conservazione dei mari e per la promozione della Blue Economy (es "Inquinamento da plastiche in mare") (SDG14) e in favore dell'ecosistema terreste (SDG15).

Nello svolgere la **Terza Missione**, l'UnivPM contribuisce allo sviluppo del SDG 8 (lavoro dignitoso e crescita economica) impegnandosi nello sviluppo di nuovi progetti con imprese del territorio e fornendo nuove opportunità lavorative. Attraverso la Terza Missione si intende proprio generare ricadute positive sulla competitività del sistema economico, sul territorio e sulla società, attraverso la promozione dell'innovazione (SDG9), lo sviluppo nuovi modelli sostenibili di produzioni e consumo (SDG 12) presso le aziende con cui è attiva la collaborazione.

Se consideriamo l'impatto delle priorità strategiche sulla **Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa**, è evidente come l'Ateneo si impegni ad assicurare a tutto il Personale un lavoro dignitoso che contribuisca alla crescita economica (SDG8) nonché il perseguimento dell'uguaglianza di genere (SDG5) e delle pari opportunità (SDG10).

Infine, nello svolgimento delle missioni core si concorre al conseguimento di obiettivi di riduzione dei consumi energetici (SDG6), di acqua (SDG7) e alla riduzione delle emissioni nell'ambiente (SDG13).

L'Ateneo ha un impatto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile concorrendo all'andamento di alcuni indicatori di impatto previsti per misurare i *Sustainaible Development Goals* – SDGs e di alcuni indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL.

Tra di essi, visti gli obiettivi di questo Piano Strategico, si segnalano:

- Indicatore BES 2.12 Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno
- Indicatore BES 3.1 - Tasso di occupazione
- Indicatore BES 3.7 Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente:
- Indicatore BES 3.12 Occupati che lavorano da casa
- Indicatore SDGs Goal 3. 3.c1 - Densità e distribuzione dei professionisti sanitari
- Indicatore BES 6.8 - Indicatore SDGs Goal 5.5.2 - Proporzione di donne in posizioni direttive (negli organi decisionali)
- Indicatore BES 10.2 - Emissioni di CO2 e altri gas clima alteranti
- Indicatore BES 10.15 – Rifiuti urbani prodotti
- Indicatore BES 11.1 - Intensità di ricerca
- Indicatore BES 11.2 - Propensione alla brevettazione
- Indicatore BES 11.7 - Mobilità dei laureati italiani

# La dashboard per orientare l'azione

All'interno della Dashboard sono sintetizzati tutti gli indicatori che aiutano a guidare le azioni della nostra Comunità verso obiettivi condivisi.

| | Ricerca | Didattica | Terza Missione | Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa |
|---|---|---|---|---|
| ***OPEN UNIVERSITY*** | Numero nuovi accordi internazionali<br>Numero nuovi accordi quadro e protocolli d'intesa<br>Numero di missioni all'estero PTA e docenti<br>Percentuale dei Professori di I e II fascia reclutati nel triennio precedente e non precedentemente compresi nei ruoli dell'Ateneo, sul totale dei professori reclutati | Numero nuovi corsi di studio attivati (di cui: in lingua inglese, con doppio titolo)<br>Numero di iscritti nei corsi di studio attivati negli ultimi tre anni (di cui: nei nuovi corsi in lingua inglese, nei nuovi corsi con doppio titolo)<br>Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")<br>Numero studenti iscritti al primo anno<br>Percentuale di dottori di ricerca che hanno trascorso almeno tre mesi all'estero<br>Percentuale di borse di dottorato finanziate da Enti esterni<br>Numero iniziative avviate con Scuole superiori | Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni<br>Numero di attività di terza missione rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo | Numero di servizi/processi orientati all'esterno e sottoposti a revisione |
| ***ECCELLENZA DISTINTIVA*** | Posizionamento dell'Ateneo in termini di qualità delle politiche di reclutamento dei docenti - indicatore R2<br>Indicatori di qualità della ricerca a livello di Ateneo<br>- Percentuale di professori ordinari e associati che superano le soglie di commissario ASN<br>- R1+ R2 | Numero di ore di formazione al personale docente (professori e ricercatori) sulle metodologie didattiche<br>Percentuale di corsi di studio attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente<br>Percentuale di ore di docenza erogata da docenti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata.<br>Percentuale dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati<br>Percentuale di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM; LMCU)<br>Percentuale dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio<br>Rapporto tra il numero di prodotti della ricerca generati dai dottori di ricerca degli ultimi tre cicli conclusi e il numero di dottori di ricerca negli ultimi tre cicli conclusi<br>Numero scuole di specializzazione accreditate dell'Area medica | Numero di spin off universitari rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo<br>Numero di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo | Numero di ore di formazione al Personale TA<br>Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di unità di personale TA di ruolo<br>Grado di realizzazione degli obiettivi direzionali<br>Livello di copertura delle aule con il sistema wifi |

| | **Ricerca** | **Didattica** | **Terza Missione** | **Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa** |
|---|---|---|---|---|
| ***INTEGRAZIONE*** | Numero nuovi centri interdipartimentali<br>Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree diverse | Numero nuovi corsi di studio interdisciplinari<br>Numero studenti attratti dai nuovi corsi di studio interdisciplinari (nell'ultimo triennio) | Numero iniziative patrocinate dall'Ateneo a cui partecipano Aree disciplinari diverse | Numero nuovi regolamenti e regolamenti aggiornati<br>Grado di integrazione organizzazione a matrice (Atti direttamente inviati da SDS a Organi di Ateneo/Totale Atti Organi di Ateneo)<br>Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario |
| ***RESPONSABILITÀ*** | Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva<br>Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo<br>Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile | Percentuale dei CFU conseguiti al I anno sui CFU da conseguire<br>Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno.<br>Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) rispettivamente entro la durata normale e entro un anno oltre la durata normale del corso<br>Numero studenti che usufruiscono di riduzione/esonero tasse<br>Numero iniziative per il miglioramento della condizione studentesca e del "campus life"<br>Numero di insegnamenti in ambito di sviluppo sostenibile | Numero iniziative legate alla promozione dei valori della sostenibilità | Numero iniziative legate alla trasparenza<br>Valore delle spese per la sicurezza<br>Livello del benessere organizzativo<br>Raggiungimento obiettivi GEP<br>ISEF<br>IDEB<br>IP |

UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE