UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

PIANO STRATEGICO

2023-2025

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 29
Open University 29
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 36
Obiettivi Strategici - Responsabilità 37
La creazione di valore condiviso 38
La dashboard per orientare l'azione 41

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!

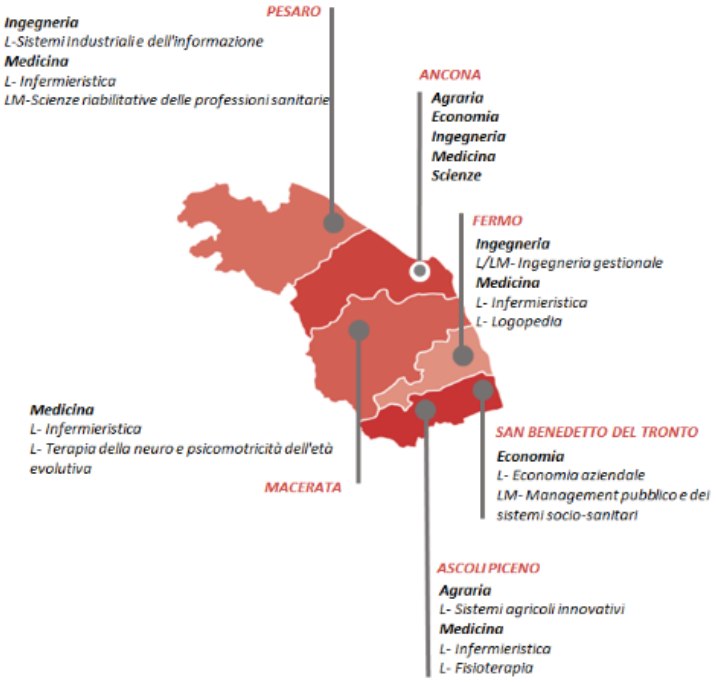
Gian Luca Gregori

Rettore

Università Politecnica delle Marche

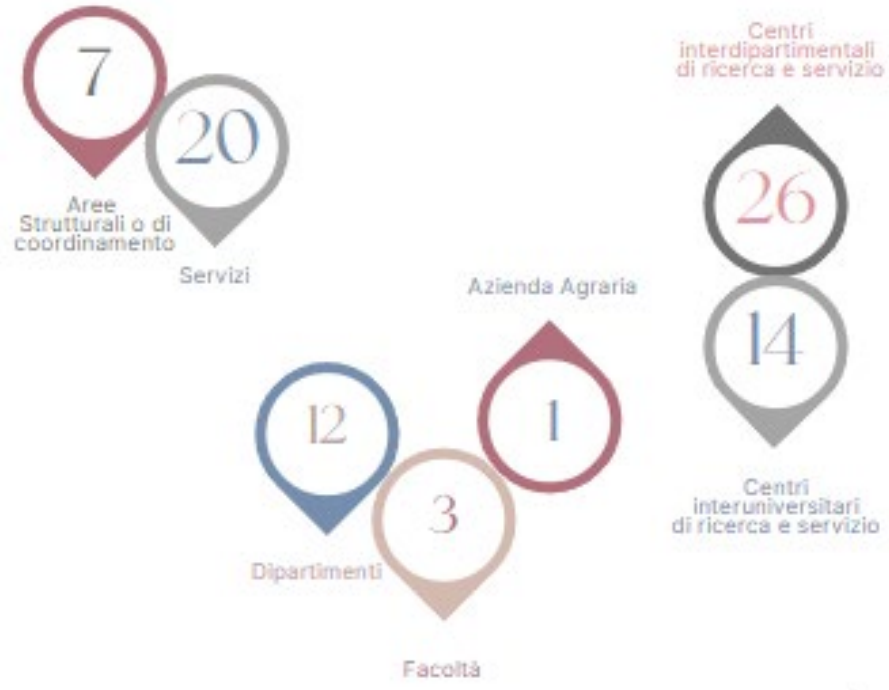
Ateneo in pillole

Le sedi nel territorio



Assetto organizzativo

dal 1.1.2023

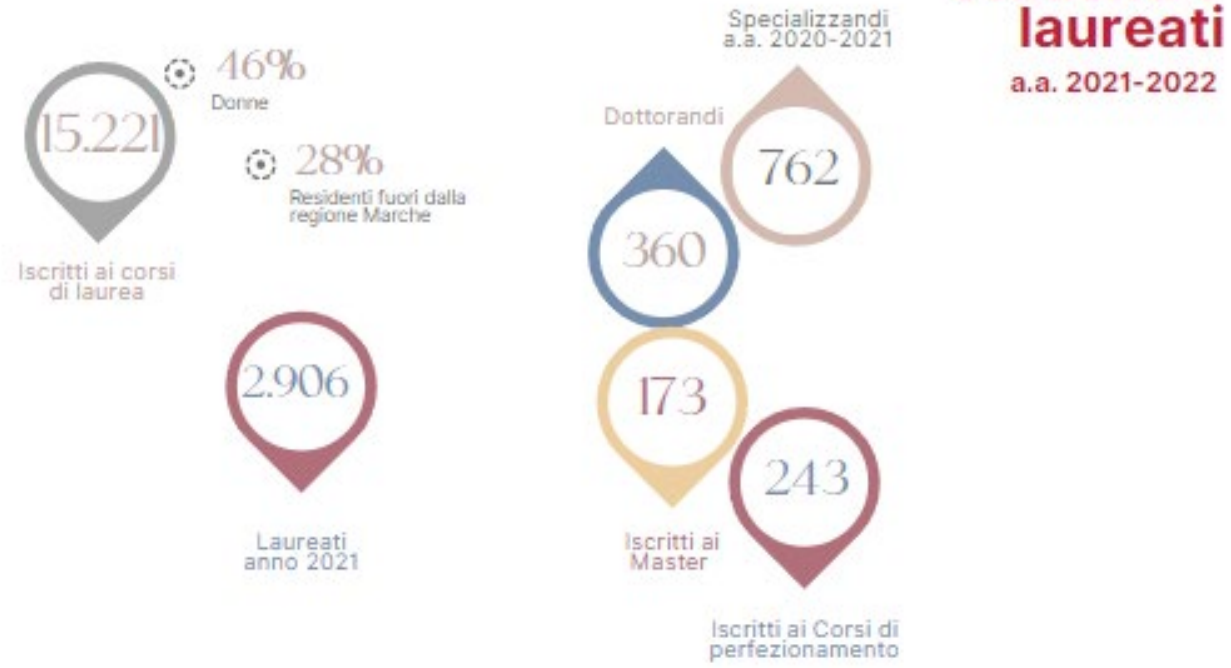


Capitale umano

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

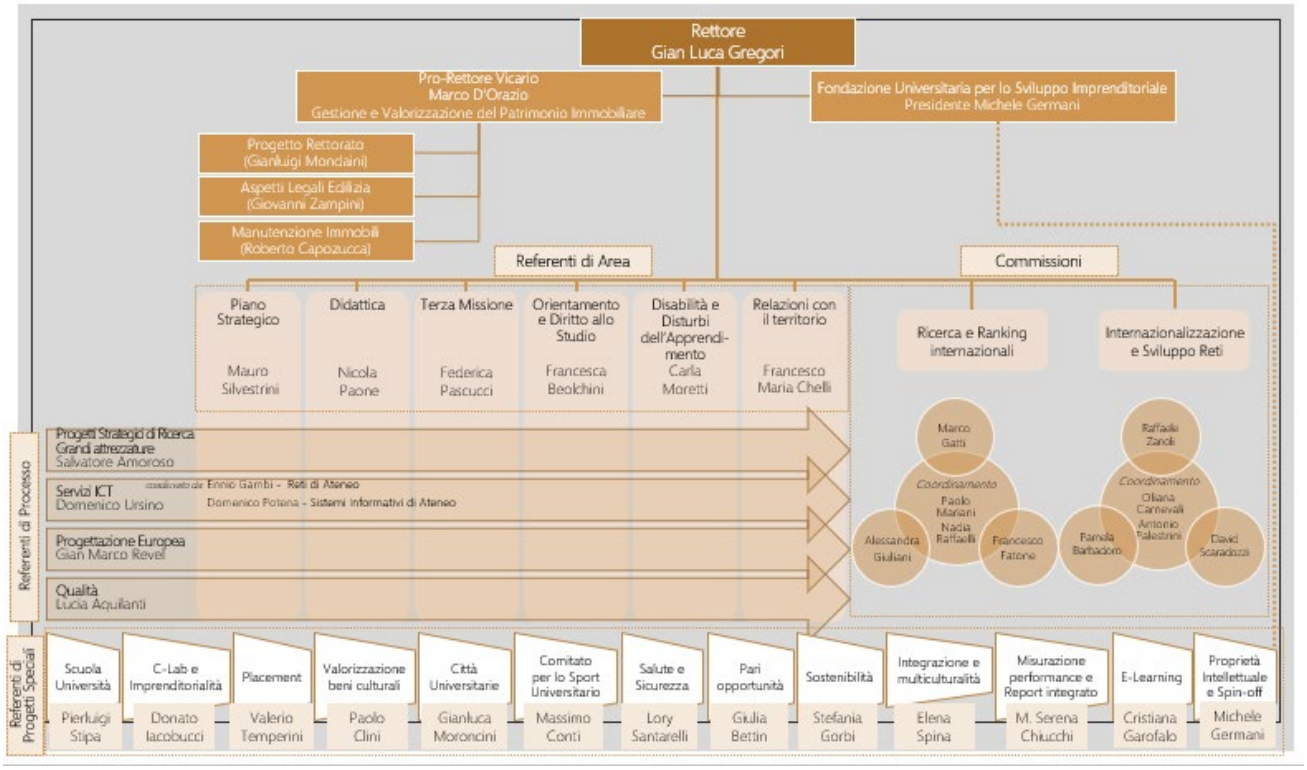
Internazionalizzazione

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 e, quindi, effettuando un'analisi di posizionamento. Step, questi, fondamentali e prodromici alla definizione della vision, della mission, delle priorità strategiche e degli impegni che il nostro Ateneo assume per il prossimo triennio.

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

1. *Responsabili delle Strutture didattico-scientifiche;*
2. *Referenti del Rettore e CUG;*
3. *Esponenti del Personale Tecnico-Amministrativo;*
4. *RSU e Sindacati.*

Il Piano strategico, in seguito alla sua approvazione in Senato e Consiglio di Amministrazione, verrà 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 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.

Trend economici e demografici

Analisi domanda attuale e potenziale

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)

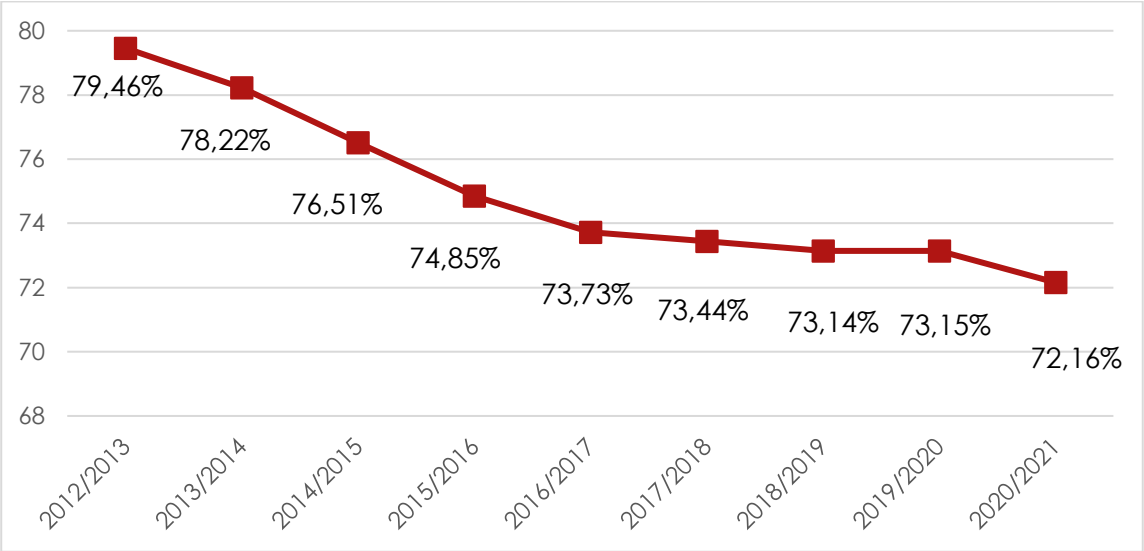
Classe età	Marche	Abruzzo	Puglia	Toscana	Umbria	Lazio	Emilia_Romagna
Fino a 6 anni	-10,17%	-7,78%	-7,58%	-8,94%	-10,15%	-8,91%	-8,05%
7 - 14 anni	-3,29%	-2,32%	-4,54%	-2,13%	-2,99%	-1,39%	-1,85%
15 - 18 anni	0,26%	-0,40%	-3,85%	3,56%	3,39%	2,83%	3,45%
19- 25 anni	0,07%	-3,98%	-3,06%	3,95%	1,16%	-0,67%	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)

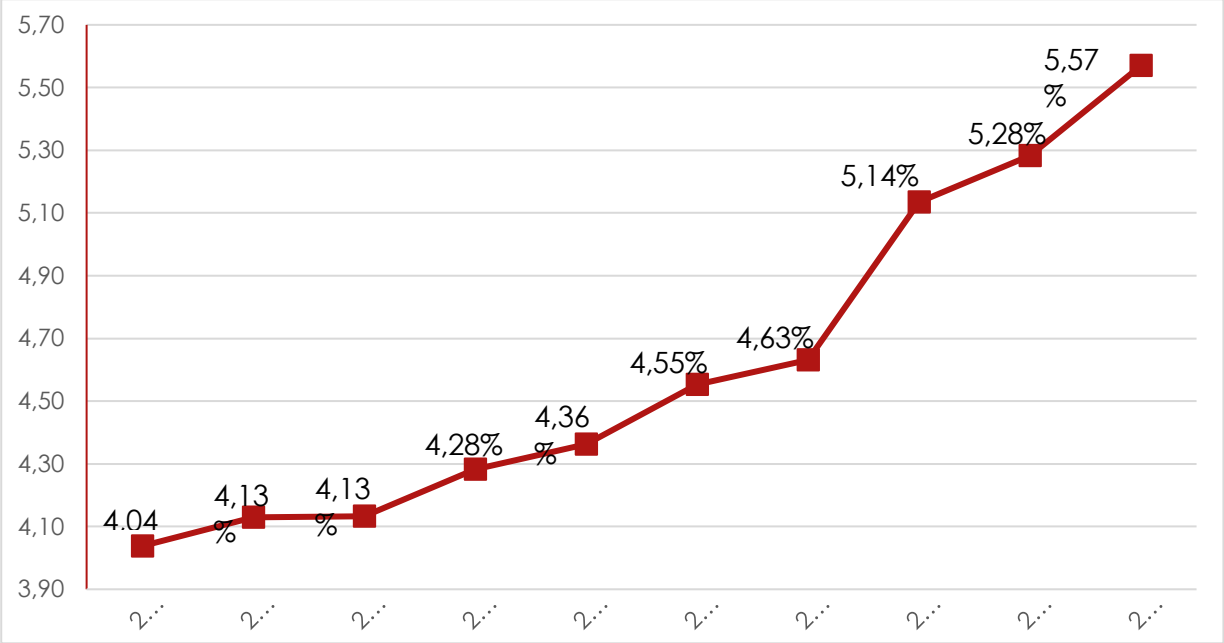


Fonte: ns. elaborazioni Ministero dell'Università e della Ricerca, http://ustat.miur.it/opendata/

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.

[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%.

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/

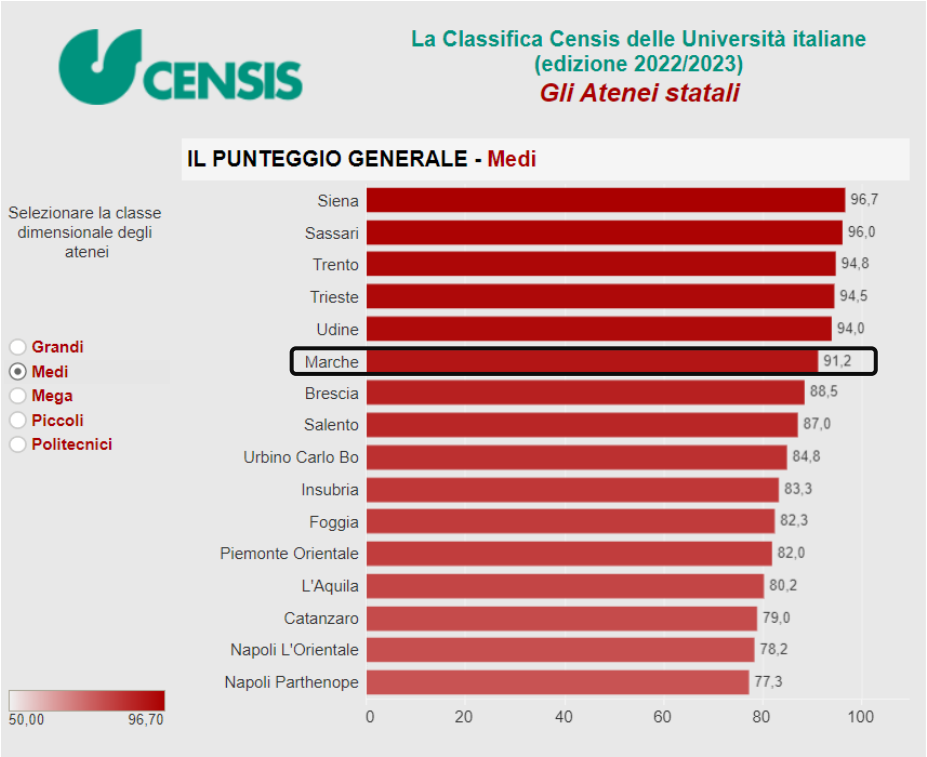
Confronto generale tra UnivPM e gli atenei di media dimensione

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.

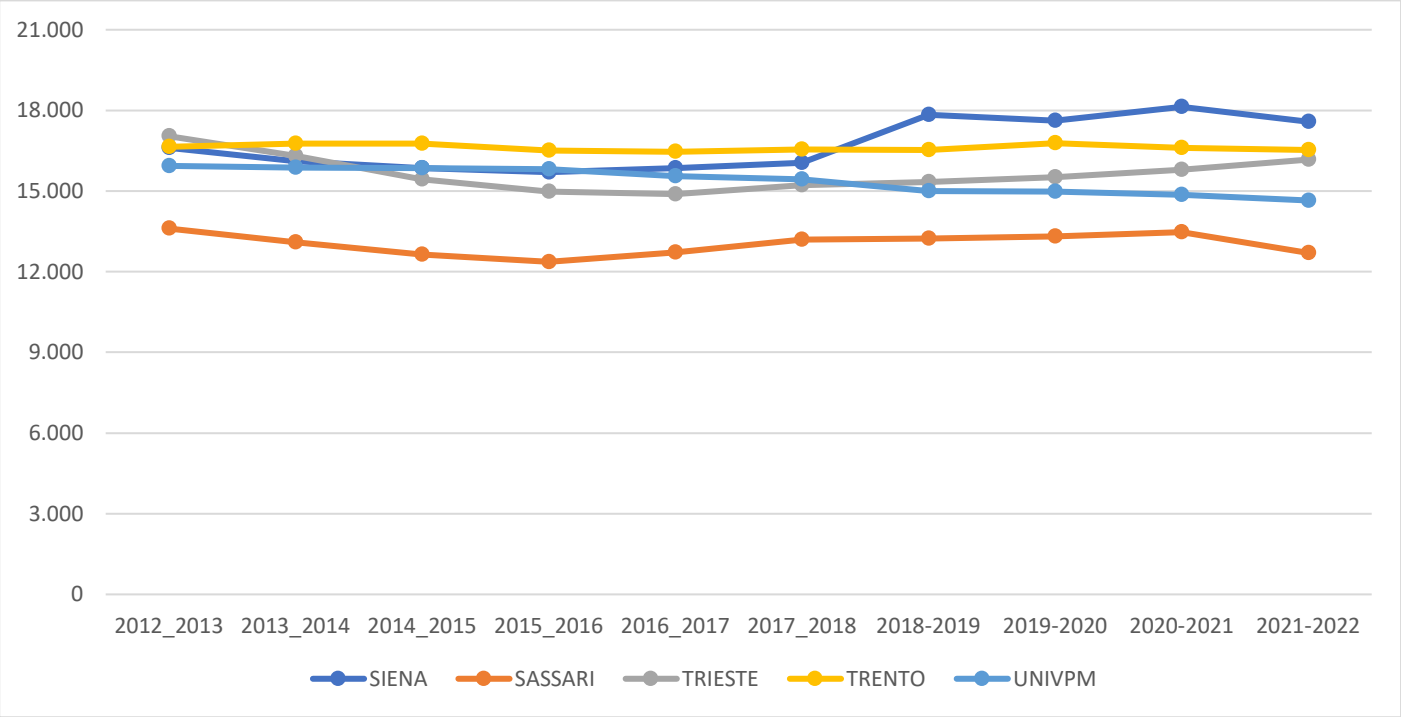
Figura 6 - Confronto tra le prime 6 Università statali italiane di media dimensione

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

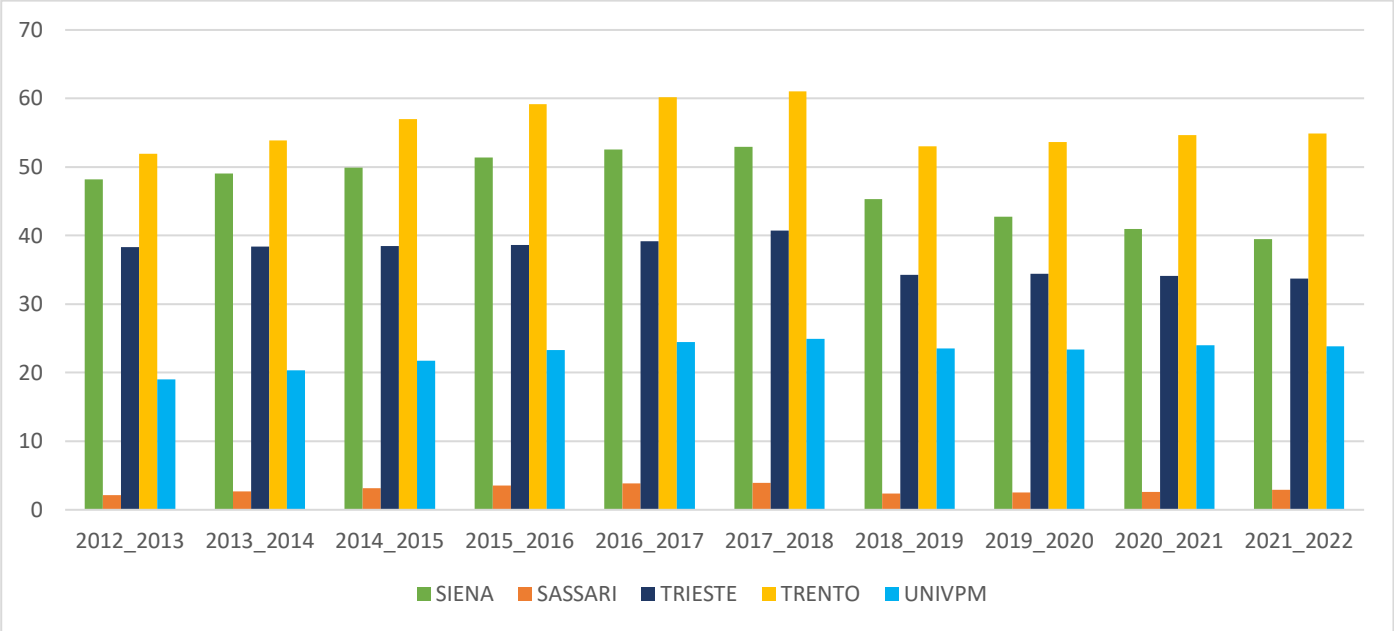


	2012_2013	2013_2014	2014_2015	2015_2016	2016_2017	2017_2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Siena	16.604	16.110	15.854	15.703	15.851	16.052	17.834	17.610	18.131	17.572
Sassari	13.605	13.098	12.647	12.369	12.721	13.192	13.241	13.309	13.467	12.707
Trieste	17.040	16.311	15.428	14.983	14.887	15.226	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

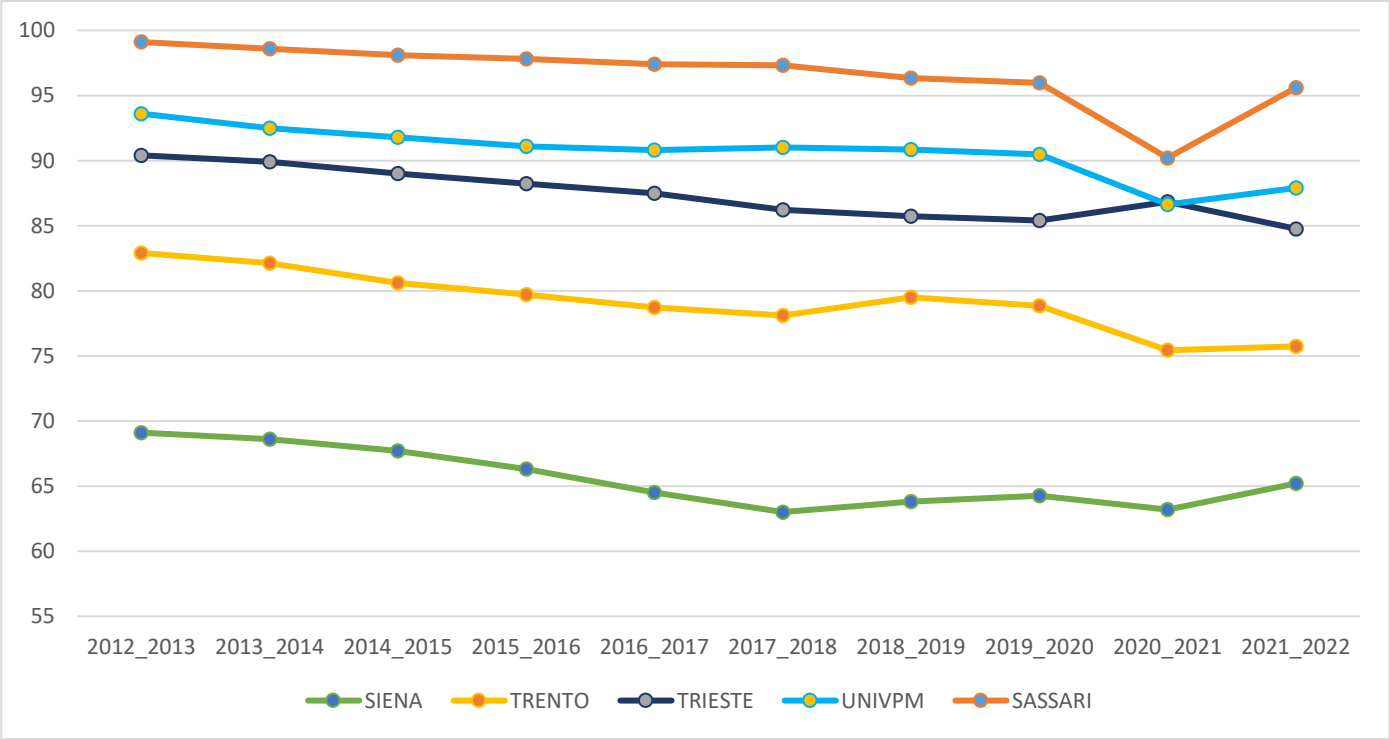
	SIENA	TRENTO	TRIESTE	UNIVPM	SASSARI
1°	Toscana	Trentino Alto Adige	Friuli Venezia Giulia	Marche	Sardegna
2°	Sicilia	Veneto	Veneto	Abruzzo	Regione Estesa
3°	Regione Estesa	Lombardia	Regione Estesa	Puglia	Lombardia
4°	Campania	Puglia	Sicilia	Emilia-Romagna	Sicilia

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

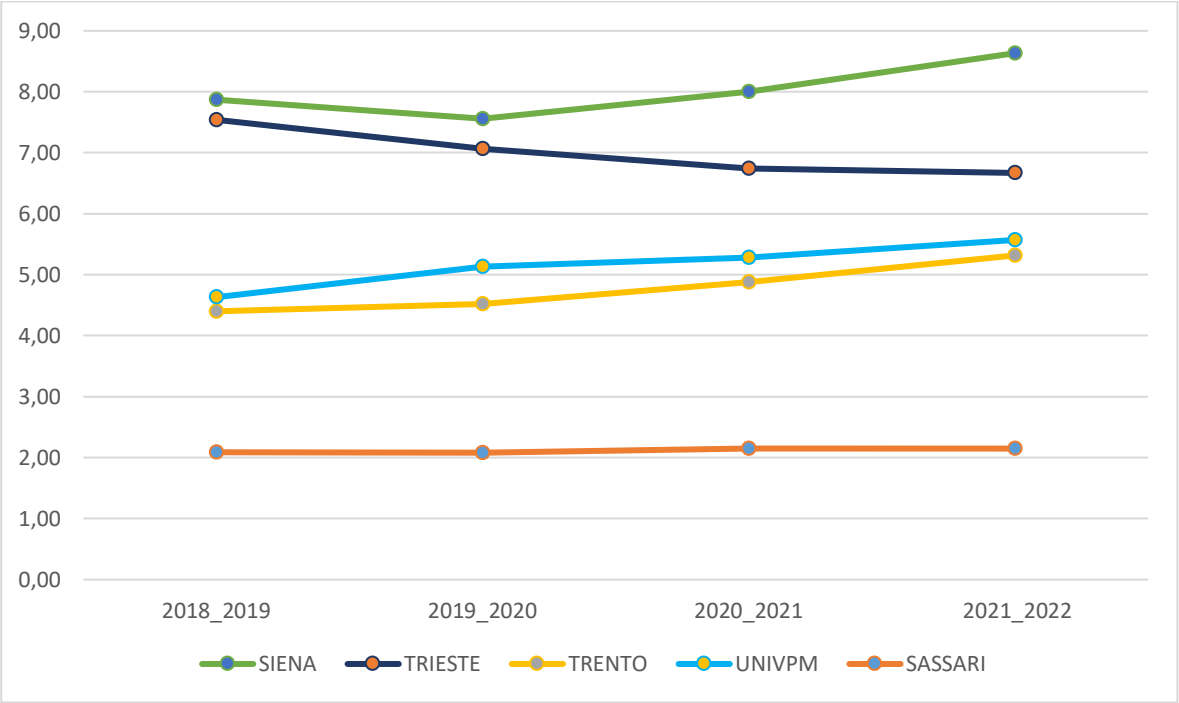


	SIENA	TRENTO	TRIESTE	UNIVPM	SASSARI
2012_2013	69,1%	82,9%	90,4%	93,6%	99,1%
2013_2014	68,6%	82,1%	89,9%	92,5%	98,6%
2014_2015	67,7%	80,6%	89%	91,8%	98,1%
2015_2016	66,3%	79,7%	88,2%	91,1%	97,8%
2016_2017	64,5%	78,7%	87,5%	90,8%	97,4%
2017_2018	63%	78,1%	86,2%	91%	97,3%
2018_2019	63,79%	79,49%	85,73%	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

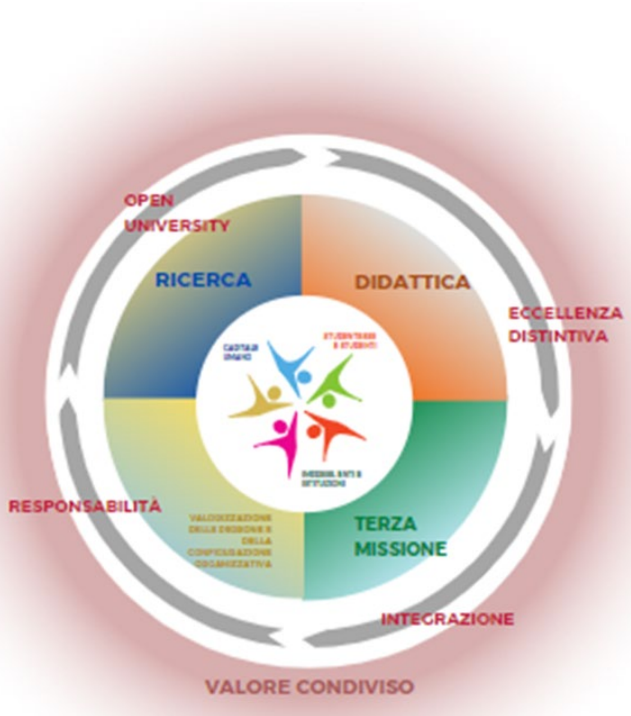
Figura 11 - Le priorità strategiche

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.

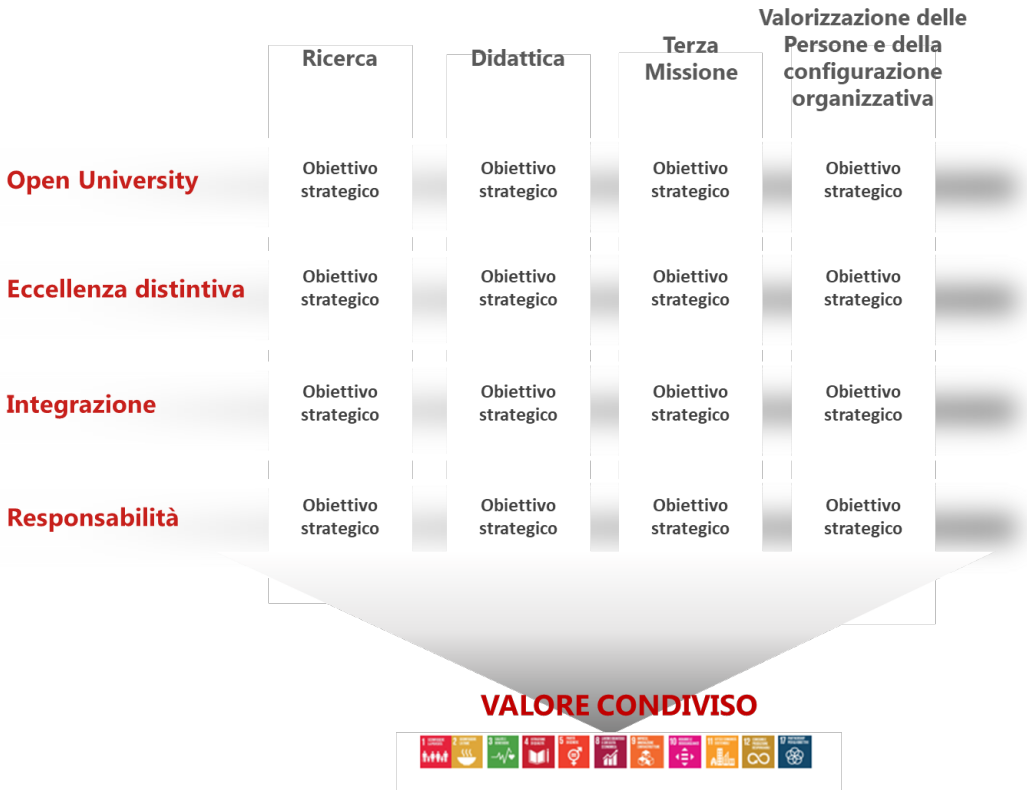
Il fine ultimo di questa azione è la creazione di **valore condiviso**. Consapevoli dell'interdipendenza che esiste tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società, l'azione

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



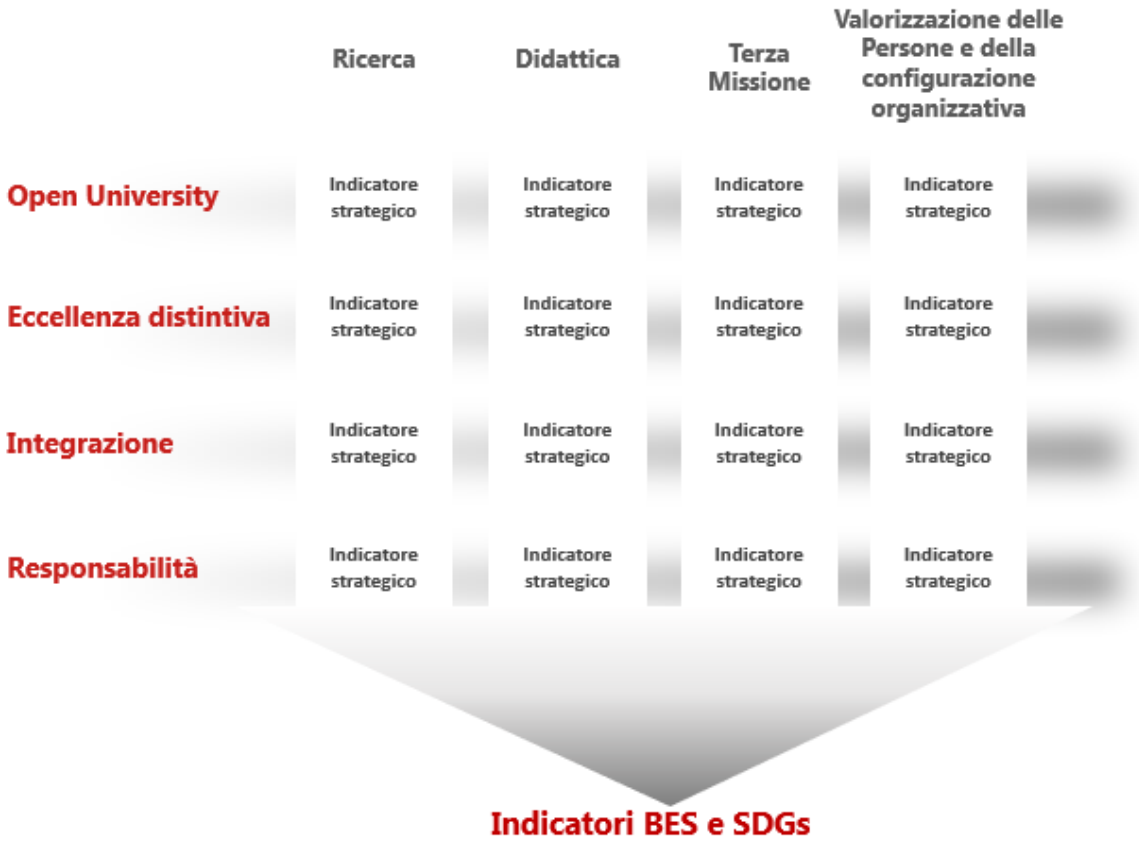
Le priorità strategiche vengono declinate in relazione delle 4 missioni core al fine di creare valore condiviso e vengono quindi definiti i nostri impegni per il prossimo triennio attraverso l'individuazione di obiettivi strategici.



.

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.


Ricerca
Didattica
Terza Missione
Valorizzazione delle Persone e della configurazione organizzativa
Open University
Eccellenza distintiva
Integrazione
Responsabilità
Indicatore strategico
Indicatori BES e SDGs

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.

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.

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.

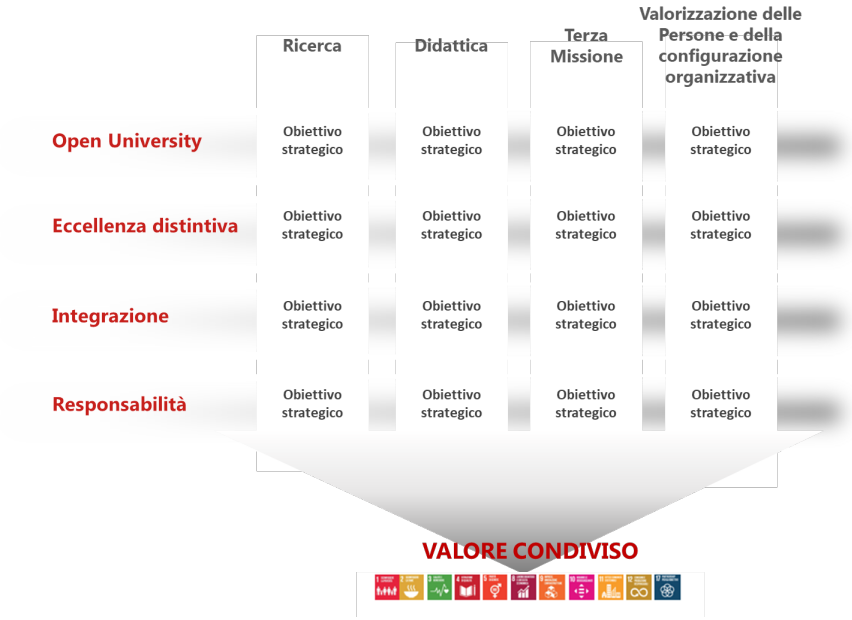
L'Università si farà promotrice di attività di sensibilizzazione ambientale e sociale internamente e nei confronti anche delle comunità dove opera favorendo nuove iniziative di didattica, di ricerca ed eventi culturali in tema di sostenibilità e riduzione delle emissioni climalteranti. Saranno inoltre 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.

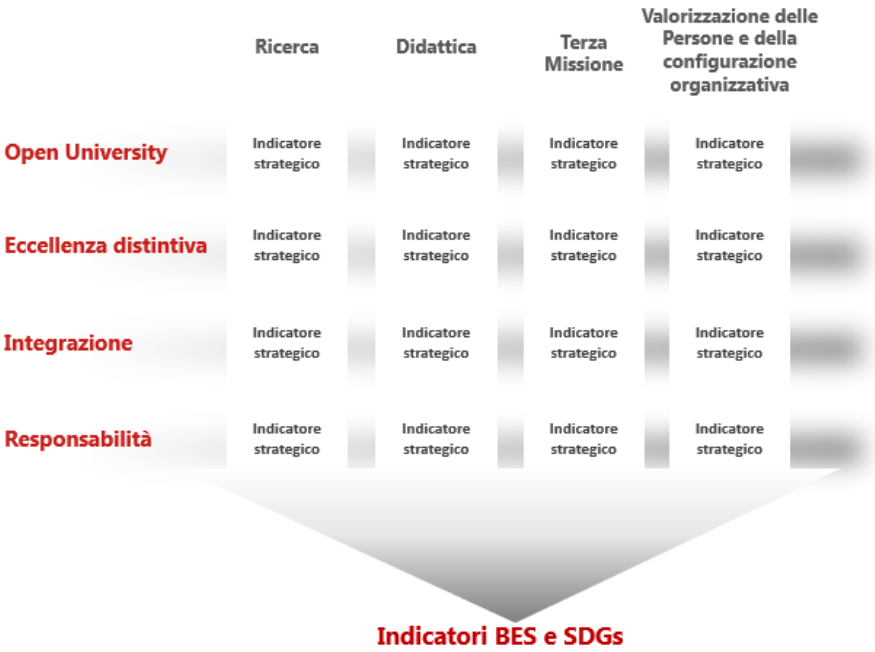
Con riferimento alla trasparenza, si proseguirà nella strategia di miglioramento della diffusione delle informazioni verso l'interno, con finalità di supporto al processo decisionale, e verso l'esterno al fine di far comprendere quale sia l'impatto che il nostro Ateneo ha sul territorio. Particolare 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 iniziative avviate in relazione ad accordi di partnership con istituzioni nazionali e internazionali N. Accordi
Numero docenti/assegnisti/PTA in mobilità (incoming e outgoing)
Numero iniziative avviate con Scuole superiori e tasso di efficacia

- **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 studenti iscritti al primo anno e variazione

- **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 progetti/iniziative di coinvolgimento

- **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)

Indicatori di qualità della ricerca a livello di Ateneo e di singolo ricercatore (valore medio)

- **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 corsi attivati su temi di rilievo nel contesto socio-economico
Valutazione della qualità della didattica
Tasso di occupabilità degli studenti
Risultati della valutazione della didattica da parte degli studenti (PQA)

- **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 nuovi brevetti
Numero brevetti valorizzati
Numero nuovi spin off
Numero e Valore convenzioni

- **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, …) **e semplificazione e 'sburocratizzazione' dei processi anche attraverso la digitalizzazione**
  Consolidare l'efficacia e l'efficienza dei processi organizzativi.

Numero corsi di formazione a supporto di processi o per lo sviluppo di competenze chiave
Grado di realizzazione degli obiettivi direzionali
Grado di digitalizzazione processi

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 CdL interdisciplinari e numero studenti attratti

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

Numero iniziative a cui partecipano aree disciplinari diverse (es. Piattaforme, iniziative con aziende, ecc.)

- **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 processi/procedure comuni
Grado di integrazione organizzazione a matrice (Atti direttamente inviati da SDS a Organi di Ateneo/Totale Atti Organi di Ateneo)

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
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»

Numero studenti e laureati regolari
Numero studenti che usufruiscono di riduzione/esonero tasse
Numero iniziative per il miglioramento della condizione studentesca e del "campus life"
Numero di CdL 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 degli investimenti in sicurezza
Livello del benessere organizzativo
Raggiungimento obiettivi GEP

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 (Sustainable 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'impatto dell'Ateneo sugli obiettivi di sviluppo sostenibile può essere misurato facendo riferimento all'andamento di alcuni indicatori di impatto mutuati dagli indicatori previsti per misurare i *Sustainaible Development Goals* – SDGs e agli 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 iniziative avviate in relazione ad accordi di partnership con istituzioni nazionali e internazionali / Numero Accordi • Numero docenti/assegnisti/PTA in mobilità (incoming e outgoing) • Numero iniziative avviate con Scuole superiori e tasso di efficacia	• Numero nuovi corsi di studio attivati (di cui: in lingua inglese, con doppio titolo) • Numero studenti iscritti al primo anno e variazione	• Numero imprese/istituzioni/organizzazioni con cui si intrattengono relazioni • Numero progetti/iniziative di coinvolgimento	• Numero di servizi/processi orientati all'esterno e sottoposti a revisione
ECCELLENZA DISTINTIVA	• Indicatori di qualità della ricerca a livello di Ateneo e di singolo ricercatore (valore medio)	• Numero corsi attivati su temi di rilievo nel contesto socio-economico • Valutazione della qualità della didattica • Tasso di occupabilità degli studenti • Risultati della valutazione della didattica da parte degli studenti (PQA)	• Numero nuovi brevetti • Numero brevetti valorizzati • Numero nuovi spin off • Numero e Valore convenzioni	• Numero corsi di formazione a supporto di processi o per lo sviluppo di competenze chiave • Grado di realizzazione degli obiettivi direzionali • Grado di digitalizzazione processi
INTEGRAZIONE	• Numero nuovi centri interdipartimentali • Numero progetti di ricerca a cui partecipano ricercatori di Aree diverse	• Numero CdL interdisciplinari e numero studenti attratti	• Numero iniziative a cui partecipano aree disciplinari diverse (es. Piattaforme, iniziative con aziende, ecc.)	• Numero nuovi processi/procedure comuni • Grado di integrazione organizzazione a matrice (Atti direttamente inviati da SDS a Organi di Ateneo/Totale Atti Organi di Ateneo)
RESPONSABILITÀ	• Valore dei fondi di ricerca attratti su base competitiva • Valore dei fondi di ricerca attratti su temi dello sviluppo sostenibile	• Numero studenti e laureati regolari • Numero studenti che usufruiscono di riduzione/esonero tasse • Numero iniziative per il miglioramento della condizione studentesca e del "campus life" • Numero di CdL in ambito di sviluppo sostenibile	• Numero iniziative legate alla promozione dei valori della sostenibilità	• Numero iniziative legate alla trasparenza • Valore degli investimenti in sicurezza • Livello del benessere organizzativo • Raggiungimento obiettivi GEP

UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE