Innovare nella continuità

Programma strategico di mandato
del candidato Rettore

Gian Luca Gregori

Ancona, 9 maggio 2019

SOMMARIO

PREMESSA 1
1. L'ANALISI DELLA PERFORMANCE 2
1.1. Gli Studenti dei Corsi di Studio e del Dottorato di Ricerca 2
1.2. Personale Docente e di Ricerca 4
1.3. Personale Tecnico e Amministrativo 5
1.4. Analisi dell'andamento economico-finanziario e della situazione patrimoniale 6
2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO 10
2.1. Analisi della domanda attuale e potenziale 10
2.2. Il nostro posizionamento 13
2.3. L'evoluzione normativa 15
2.4. Un territorio in cambiamento: un processo pericolosamente involutivo 17
3. LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA 19
3.1. Ricerca 20
3.2. Didattica 20
3.3. Terza Missione 21
3.4. Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa 21
I Principi Ispiratori della Strategia 23
4. LA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA 25
5. L'ACCOUNTABILITY INTERNA ED ESTERNA 27
RIFLESSIONI "NON CONCLUSIVE" 29
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI 32

PREMESSA

Nel presente documento sono presentate le **linee guida strategiche** del programma di mandato che ho sviluppato di concerto con il candidato Pro-Rettore Vicario **Prof. Marco D'Orazio**, con lo scopo di dare **continuità e ulteriore sviluppo** alle attività ed ai processi che sono stati avviati in questi anni; ciò, anche per far fronte alle profonde trasformazioni che hanno interessato il sistema universitario ed il contesto territoriale di riferimento.

Nel documento sono analizzate tematiche differenti, ma strettamente connesse tra loro, con l'obiettivo di pervenire alla formulazione di una strategia e della relativa configurazione organizzativa, sulla base di dati e di varie tipologie di informazioni.

L'obiettivo è anche quello di avviare alcune riflessioni sullo "stato dell'arte e di salute" del nostro Ateneo, evidenziandone i molti aspetti positivi, ma anche le criticità soprattutto in "chiave prospettica".

Ancona, 9 maggio 2019

1. L'ANALISI DELLA PERFORMANCE

1.1. Gli Studenti dei Corsi di Studio e del Dottorato di Ricerca

L'Università Politecnica delle Marche articola la sua offerta formativa in 5 aree culturali: Agraria, Economia, Ingegneria, Medicina e Scienze. L'offerta formativa per l'a.a. 2018/2019 ha visto l'attivazione di 52 Corsi di Studio così articolati: 29 Lauree triennali, 20 Lauree magistrali e 3 Lauree magistrali a Ciclo Unico.

In una prospettiva sempre più internazionale, sono stati attivati 3 corsi con rilascio del doppio titolo con Università straniere e 4 erogati interamente in lingua inglese.

L'andamento del numero degli studenti immatricolati al primo anno si è mantenuto stabile; con oltre 15.000 iscritti e 3.000 laureati, il nostro Ateneo si colloca tra quelli di medie dimensioni a livello nazionale.

Tabella 1 - Numero degli studenti immatricolati al primo anno di corso per area culturale
(confronto triennale)

	A.A.2016/2017	A.A.2017/2018	A.A.2018/2019
Agraria	275	277	251
Economia	1.007	1.075	1.035
Ingegneria	1.479	1.498	1.478
Medicina	641	652	696
Scienze	850	811	822
Totale	**4.252**	**4.313**	**4.282**

Fonte: Bilancio Sociale 2016 e 2017, Stima interna per A.A. 2018/2019[1]

Tabella 2 - Numero degli studenti iscritti per area culturale
(confronto triennale)

	A.A.2016/2017	A.A.2017/2018	A.A.2018/2019
Agraria	959	991	957
Economia	3.479	3.487	3.422
Ingegneria	5.956	5.883	5.725
Medicina	3.222	3.122	3.126
Scienze	2.080	2.107	2.154
Totale	**15.696**	**15.590**	**15.384**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

[1] In proposito, va osservato che il dato inserito nel documento "Univpm in cifre A.A 2018/2019" è più elevato rispetto al dato degli immatricolati al primo anno inserito nella Tabella 1, in quanto in tale documento è stato considerato il "numero totale degli iscritti al primo anno".

Tabella 3 - Numero dei laureati per area culturale
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2016	2017	2018
Agraria	115	136	160
Economia	816	836	760
Ingegneria	1.128	1.011	1.126
Medicina	698	703	657
Scienze	221	306	348
Totale	**2.978**	**2.992**	**3.051**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

Di questi studenti l'11,6% è iscritto nei corsi di laurea offerti nelle sedi di Ascoli Piceno, Fermo, Macerata, Pesaro e San Benedetto del Tronto, mentre l'incidenza degli immatricolati in tali sedi è superiore al 13% del totale[2].

L'Ateneo si caratterizza per **una forte vocazione regionale:** oltre il 70% degli iscritti è residente nella nostra regione e circa la metà nella provincia di Ancona. Buona risulta l'attrazione nei confronti dei territori limitrofi, in particolare della fascia costiera adriatica, Abruzzo e Puglia. Non è del tutto soddisfacente il numero degli iscritti proveniente dalle altre regioni e va evidenziato **il peso ancora troppo limitato degli studenti stranieri**, i quali rappresentano poco più dell'1% degli iscritti nel nostro Ateneo. In proposito, è utile ricordare che sono stati avviati interventi specifici rivolti ad incrementare gli studenti internazionali. Riflessioni quindi vanno sviluppate sulle nostre capacità di attrattiva e forse anche sull'effettivo funzionamento dei numerosi accordi di collaborazione (a vario titolo) realizzati in questi ultimi anni con molte Università straniere.

Il numero degli iscritti ai corsi di **Dottorato di Ricerca** nell'a.a. 2018/2019 era pari a 335 unità, in diminuzione rispetto agli anni precedenti in tutte le aree culturali dell'Ateneo.

Tale dato è influenzato dall'andamento delle risorse a destinazione vincolata attratte dall'Ateneo (ad esempio quelle relative al progetto Eureka, ai finanziamenti derivanti da enti pubblici e privati, ecc.); costanti, invece, risultano le risorse proprie destinate al finanziamento delle borse di studio. Nel triennio, risulta ancor più consistente la riduzione dei titoli di dottorato di ricerca rilasciati dalla nostra Università, che passano da 144 nel 2016 a 114 nel 2018, con una riduzione di circa il 21%.

Tabella 4 - Numero degli iscritti ai corsi di dottorato di ricerca per area culturale
(confronto triennale)

	A.A.2016/2017	A.A.2017/2018	A.A.2018/2019
Agraria	38	37	33
Economia	51	51	47
Ingegneria	163	163	148
Medicina	71	68	67
Scienze	47	41	40
Totale	**370**	**360**	**335**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

[2] Non avendo a disposizione i dati per l'a.a. 2018/2019, l'analisi è stata limitata all'anno accademico più recente disponibile (a.a. 2017/2018) – Dati Bilancio Sociale 2017.

1.2. Personale Docente e di Ricerca

Il **personale docente e di ricerca**, pari a 537 unità nel 2018, è stato caratterizzato da una crescita del 2,48% (+13 unità) nel triennio 2016-2018.
L'incremento più significativo riguarda il ruolo di ricercatori a tempo determinato (+55,32%); tale andamento è espressivo di un numero cospicuo di nuovi inserimenti, "linfa vitale" per lo sviluppo dell'Ateneo; al tempo stesso, è evidente il decremento del numero dei ricercatori a tempo indeterminato (-20,28%). Positiva la crescita del numero dei professori associati e dei professori ordinari, nonostante i pensionamenti, a fronte dei numerosi "avanzamenti" che gli attuali concorsi e anche quelli futuri hanno consentito e consentiranno, rispondendo così alle legittime aspettative di crescita professionale.

Tabella 5 - Numero di personale docente e di ricerca per tipologia
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2016	2017	2018
Professori ordinari	146	143	148
Professori associati	188	191	202
Ricercatori di ruolo	143	136	114
Ricercatori a tempo determinato	47	47	73
Totale	**524**	**517**	**537**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

Un dato particolarmente positivo, sia a fronte degli investimenti realizzati direttamente dall'Ateneo nell'attività di ricerca, sia per la capacità di acquisire risorse anche dall'esterno, riguarda **gli assegni di ricerca**; nel 2018 sono stati conferiti 235 assegni di ricerca, con un incremento complessivo superiore all'8%, rispetto al dato del 2016, e con un'incidenza superiore al 43% rispetto al numero totale del personale docente e di ricerca strutturato.

Tabella 6 - Numero di assegnisti di ricerca per area culturale
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2016	2017	2018
Agraria	20	16	25
Economia	37	47	37
Ingegneria	107	112	107
Medicina	31	37	44
Scienze	22	22	22
Totale	**217**	**234**	**235**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

1.3. Personale Tecnico e Amministrativo

Un'altra componente fondamentale della configurazione organizzativa del nostro Ateneo è rappresentata dal **personale tecnico e amministrativo**. In un quadro di forte problematicità per le note difficoltà assunzionali, l'Università Politecnica delle Marche ha in un certo senso "resistito", cercando di ovviare - grazie anche ad una collaborazione continua con le Rappresentanze sindacali - ad una pericolosa diminuzione degli organici; il dato complessivo è quello di un decremento, ma inferiore a quanto si sarebbe potuto verificare, anche in mancanza di tale concertazione.

Tabella 7 - Numero di personale tecnico e amministrativo per tipologia di contratto
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2016	2017	2018
Tempo indeterminato	510	506	498
Tempo determinato	22	27	28
Totale	**532**	**533**	**526**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

Tabella 8 - Numero di personale tecnico e amministrativo per struttura[3]
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2016	2017	2018
Amministrazione Centrale	206	211	209
Dipartimenti	229	227	222
Presidenze di Facoltà	53	51	51
Centri di Servizio di Ateneo	44	44	44
Totale	**532**	**533**	**526**

Fonte: Bilancio Sociale 2017, UnivPM in cifre A.A. 2018/2019

[3] Va in proposito osservato che oltre l'8% del personale afferisce ai Centri di Servizio di Ateneo (Centro di Ateneo di documentazione, Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue e Centro Servizi Informatici). L'Ateneo si avvale, inoltre, di 5 Collaboratori ed Esperti Linguistici, che operano all'interno dello C.S.A.L. (Centro di Supporto per l'Apprendimento delle Lingue).

1.4. Analisi dell'andamento economico-finanziario e della situazione patrimoniale

Vengono di seguito analizzati **i principali indicatori relativi all'andamento economico ed alla situazione patrimoniale dell'Ateneo.**

Relativamente ai proventi operativi, se ne rileva un incremento superiore al 2,8% nel periodo 2015-2017; il Fondo di Finanziamento Ordinario, assegnato con decreto ministeriale, **rappresenta la componente maggiore** dei Proventi Operativi e si caratterizza per un leggero incremento rispetto al dato relativo all'anno 2015.

Tabella 9 - Proventi operativi
(confronto triennale)

	2015	2016	2017
Proventi operativi	€ 132.745.651	€ 138.970.659	€ 136.474.069

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

Tabella 10 - Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO)
(confronto triennale)

	2015	2016	2017
FFO assegnato	€ 70.618.081	€ 71.643.388	€ 71.859.976

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

Andamento del tutto differente si rileva per la componente tasse e contributi pari, al netto degli esoneri, a Euro 14.205.259 per l'anno 2017, in diminuzione rispetto al 2015. Da osservare che gli esoneri, dal 2015 al 2017, sono notevolmente aumentati (+73%) per effetto delle agevolazioni concesse in seguito al sisma del 2016.

L'incidenza delle tasse e dei contributi degli studenti sull'FFO complessivo 2017 iscritto a bilancio, compresi i fuori corso (al netto degli esoneri), risulta essere del 18,6%, al di sotto della quota massima del 20% disposta per legge.

Tabella 11 - Tasse e Contributi per corsi di Laurea
(confronto triennale)

	2015	2016	2017
Tasse e contributi per corsi di Laurea (importo lordo)	€ 16.447.477	€ 16.677.477	€ 17.339.802
Esoneri	€ 1.806.926	€ 1.493.099	€ 3.134.543
Tasse e contributi per corsi di Laurea al netto degli esoneri	**€ 14.640.551**	**€ 15.184.378**	**€ 14.205.259**

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

L'esercizio 2017 si è chiuso con **un risultato economico positivo pari a Euro 4.301.261**, corrispondente al 3,2% del "Totale Proventi Operativi", confermando la capacità dell'Ateneo di utilizzare efficientemente ed efficacemente le risorse assegnate e quelle acquisite tramite bandi, finanziamenti competitivi e mediante le relazioni in essere con il sistema socio-economico.

Il risultato di esercizio 2017 è in linea con quello degli anni precedenti, ad eccezione del 2016 (Euro 2.463.068), anno in cui si è registrata una flessione principalmente imputabile alla politica di accantonamento effettuata; ciò per far fronte ai rischi connessi alla programmazione triennale 2016-2018 e alla gestione dei progetti europei.

Tabella 12 - Risultato economico di esercizio
(confronto triennale)

	2015	2016	2017
Risultato economico di esercizio	€ 5.108.240	€ 2.463.068	€ 4.301.261

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

Il Patrimonio netto, costituito dal fondo di dotazione, dal patrimonio vincolato e dal patrimonio non vincolato, è cresciuto nel triennio considerato.[4]

Tabella 13 - Patrimonio Netto
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2015	2016	2017
Fondo di dotazione dell'Ateneo	€ 56.660.624	€ 56.660.624	€ 56.660.624
Patrimonio vincolato	€ 55.975.107	€ 61.270.668	€ 57.231.639
Patrimonio non vincolato	€ 8.169.662	€ 5.330.514	€ 8.631.775
Patrimonio Netto	€ 120.805.393	€ 123.261.806	€ 122.524.038

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

L'Ateneo mantiene la propria solidità grazie all'autofinanziamento generato dai positivi risultati di gestione.

Il rapporto tra Patrimonio Netto e Totale Passività evidenzia il grado di autonomia finanziaria di un Ateneo; nel nostro caso, tale indice si attesta intorno al 60% nel periodo considerato, confermando **un elevato grado di indipendenza verso terzi**.

Infine, il grado di copertura delle immobilizzazioni con il patrimonio netto presenta valori superiori all'unità, nello specifico 1,51, denotando la capacità del nostro Ateneo di coprire con i mezzi propri non solo gli investimenti durevoli, ma anche di sostenerne efficacemente lo sviluppo futuro.

[4] Il fondo di dotazione rappresenta la differenza risultante tra le poste dell'attivo e del passivo e del patrimonio, vincolato e non vincolato, determinato in fase di predisposizione del primo Stato Patrimoniale. Il patrimonio vincolato è composto da fondi, riserve e contributi in conto capitale, vincolati per scelte degli Organi di Governo dell'Ateneo o per scelte operate da terzi finanziatori. Il patrimonio non vincolato è costituito dal risultato gestionale dell'esercizio, dalle riserve libere derivanti dai risultati gestionali relativi ad esercizi precedenti e dalle riserve statutarie.

Tabella 14 - Situazione Patrimoniale
al 31 dicembre (confronto triennale)

	2015	2016	2017
Patrimonio Netto/totale passività	65,70%	63,50%	60,70%
Patrimonio Netto/Immobilizzazioni	1,46	1,51	1,51

Fonte: Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio 2015, 2016, 2017

Vengono infine analizzati **i principali indicatori definiti dal Ministero** (aggiornati al 2016, ultimo dato disponibile nel sito MIUR).

Per quanto concerne le spese relative al personale, l'UnivPM presenta il relativo indicatore pari al 68% circa, ampiamente al di sotto del limite massimo dell'80% stabilito dall'art. 5 del D.Lgs. n. 49/2012. Considerando l'incremento dei costi (in parte riscontrato negli ultimi anni e prevedibile in futuro), tale indicatore dovrà essere oggetto di attento monitoraggio.

Tabella 15 - Indicatore Spese di personale
al 31 dicembre 2016

	UnivPM	Limite massimo (art. 5 D.Lgs. n. 49/2012)
Spese di Personale a carico Ateneo	€ 60.679.028	
Entrate complessive	€ 89.148.981	
Indicatore Spese di personale (IP)[5]	**68,06%**	**80,00%**

Fonte:https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

Un altro Indicatore relativo alla "salute economico-finanziaria" dell'Ateneo è rappresentato dalle *Spese di Indebitamento*, pari attualmente a 0, in quanto non si riscontrano oneri di ammortamento mutui.

Ciò è un segnale più che positivo se si considera che l'art. 6 del D.Lgs. n. 49/2012 stabilisce un limite massimo del 15%, specificando anche che un *I DEB* pari a circa il 10% è già sintomo di una situazione critica; questo, naturalmente, non significa evitare a priori una politica di indebitamento, peraltro legittima, soprattutto se connessa ad investimenti volti a diminuire le spese correnti.

[5] L'indicatore *IP* è dato dal rapporto tra *Spese complessive del personale a carico dell'ateneo* (Stipendi personale di ruolo + Stipendi personale a tempo determinato + Fondo accessorio personale TA + Contratti di insegnamento - Finanziamenti esterni pubblici/privati destinati a spese di personale) e *Entrate di rif.* (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi). *Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori*

Tabella 16 - Indicatore Spese di Indebitamento
al 31 dicembre 2016

	UnivPM	Limite massimo (art. 6 D.Lgs. n. 49/2012)	Limite critico (art. 6 D.Lgs. n. 49/2012)
Oneri annui di Ammortamento Mutui	0		
Entrate Complessive - Spese Personale - Fitti Passivi	€ 28.297.835		
Indicatore Spese di indebitamento (I DEB)[6]	0,00%	15,00%	10,00%

Fonte:https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

Infine, l'*I SEF* (indicatore di *Sostenibilità Economico Finanziaria*) pari a 1,20, è in linea con il D.Lgs. n. 49/2012 il quale evidenzia una situazione positiva se l'indicatore assume valori maggiori o uguali a 1.

Tabella 17 - Indicatore di Sostenibilità Economico Finanziaria
al 31 dicembre 2016

	UnivPM	Limite minimo (D.Lgs. n. 49/2012)
0,82*Entrate complessive	€ 72.961.028	
Spese di personale a carico di Ateneo + Oneri ammortamento	€ 60.679.028	
Indicatore di Sostenibilità Economico Finanziaria (I SEF)[7]	1,2	1

Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

Va quindi rilevata la solidità economico-finanziaria del nostro Ateneo, caratterizzato da indicatori positivi, che peraltro richiede comunque un'attenta gestione per il futuro, in relazione alle trasformazioni ed ai cambiamenti che si potranno verificare.

[6] L'indicatore *I DEB* si ottiene dal rapporto tra *Oneri annui ammortamento mutui (capitale + interessi - Contributi statali per investimento ed edilizia) e FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi – Fitti passivi – Spese complessive del personale a carico ateneo.*
Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

[7] L'indicatore I SEF è calcolato come rapporto tra *0,82 x (FFO + Fondo programmazione triennale + Entrate contributive al netto dei rimborsi – Fitti passivi)* e *Spese di Personale a carico ateneo + Oneri ammortamento. Fonte: https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori*

2. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.1. Analisi della domanda attuale e potenziale

La regione Marche nel periodo 2014-2018 è stata caratterizzata da un calo demografico. Come è possibile osservare nella Tabella 18, il numero complessivo di residenti è passato da 1.553.138 a 1.531.753, facendo registrare una contrazione del -1,4%. Da notare la diminuzione significativa dei residenti di età inferiore a 6 anni (-11,3%) 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 18 - Andamento della popolazione residente nella regione Marche
anni 2014-2018 (valori assoluti al 1° gennaio)

Classe età	2014	2015	2016	2017	2018	Variazione percentuale 2018/2014
Fino a 6 anni	96.192	94.328	91.310	88.451	85.346	-11,3%
7 - 14 anni	110.121	110.487	110.358	110.838	110.979	0,8%
15 - 18 anni	55.310	55.313	55.611	55.393	55.270	-0,1%
19 - 25 anni	104.429	102.998	101.829	101.015	101.410	-2,9%
26 - 30 anni	81.940	80.505	79.148	78.406	77.913	-4,9%
31 - 40 anni	210.861	204.174	196.618	189.170	183.199	-13,1%
41 - 50 anni	244.916	244.374	242.609	240.833	237.407	-3,1%
51 - 65 anni	304.908	309.099	314.481	318.770	323.015	5,9%
66 - 75 anni	165.785	166.119	165.484	166.209	168.774	1,8%
Oltre 75 anni	178.676	183.399	186.304	188.970	188.440	5,5%
Totale	**1.553.138**	**1.550.796**	**1.543.752**	**1.538.055**	**1.531.753**	**-1,4%**

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat.

Nella Tabella 19 si nota che la diminuzione dei "residenti giovani" 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 decremento anche nelle altre aree del centro Italia.

Relativamente alle regioni osservate, si prospetta in futuro una contrazione della componente più giovane della popolazione.

Riguardo alla **provenienza geografica degli studenti iscritti nel nostro Ateneo**, è stato già evidenziato come la maggioranza provenga dalla regione Marche, con una concentrazione significativa di oltre il 70%. Va rilevato comunque che tale percentuale è in diminuzione nei cinque anni accademici considerati; risulta limitata *la capacità attrattiva della nostra Università di studenti al di fuori della regione*, anche se le regioni Abruzzo (secondo bacino di provenienza degli studenti con un'incidenza dal 10,9% al 12,9%) e Puglia (dal 4,2% al 5,9%) risultano in crescita[8].

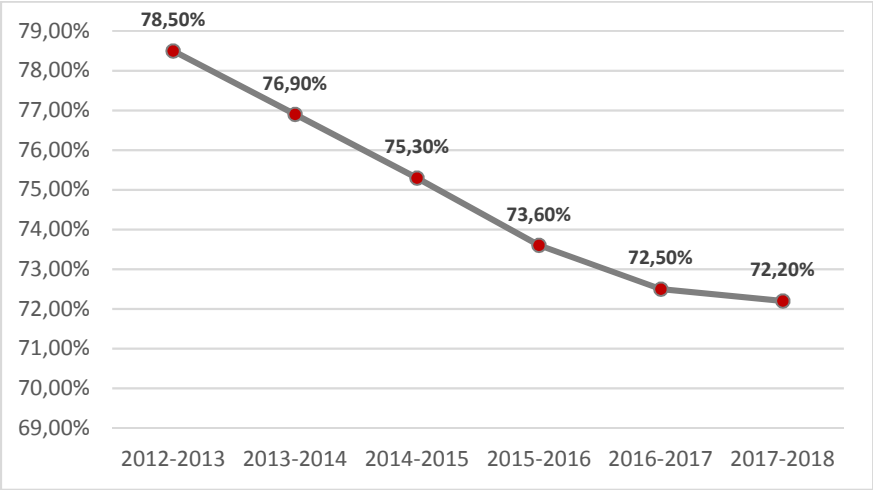
[8] Tale situazione appare peraltro simile a quella dell'Università di Macerata; differenti i dati per gli altri due atenei marchigiani: Camerino e soprattutto Urbino, la cui concentrazione di studenti provenienti dalle Marche è stabilmente inferiore al 50%.

Tabella 19 - Andamento della popolazione residente nelle regioni Marche, Abruzzo, Puglia, Toscana, Umbria, Lazio, Emilia-Romagna
periodo 2014-2018 (variazione % complessiva)

Classe età	Marche	Abruzzo	Puglia	Toscana	Umbria	Lazio	Emilia Romagna
Fino a 6 anni	-11,3%	-8,4%	-9,9%	-9,8%	-11,8%	-8,4%	-9,4%
7 - 14 anni	0,8%	-0,1%	-5,5%	3,1%	2,4%	3,8%	4,7%
15 - 18 anni	-0,1%	-2,5%	-2,0%	5,6%	2,1%	1,7%	7,3%
19 - 25 anni	-2,9%	-7,8%	-6,9%	-0,4%	-5,0%	-2,9%	2,3%
26 - 30 anni	-4,9%	-6,5%	-3,3%	-2,7%	-7,3%	-3,3%	-2,1%
31 - 40 anni	-13,1%	-10,5%	-11,8%	-13,4%	-12,4%	-10,5%	-13,8%
41 - 50 anni	-3,1%	-4,1%	-1,8%	-2,3%	-2,4%	-1,7%	-1,0%
51 - 65 anni	5,9%	5,7%	5,9%	6,2%	4,8%	8,8%	7,4%
66 - 75 anni	1,8%	6,1%	8,2%	0,6%	2,5%	2,2%	0,8%
Oltre 75 anni	5,5%	4,4%	9,8%	7,4%	5,8%	10,0%	6,7%
Totale	**-1,4%**	**-1,4%**	**-1,0%**	**-0,4%**	**-1,3%**	**0,4%**	**0,1%**

Fonte: Nostre elaborazioni su dati Istat.

Figura 1 - Percentuale degli iscritti nell'Ateneo UnivPM provenienti dalla regione Marche (tutti i tipi di Lauree)
ultimo aggiornamento 3 aprile 2019



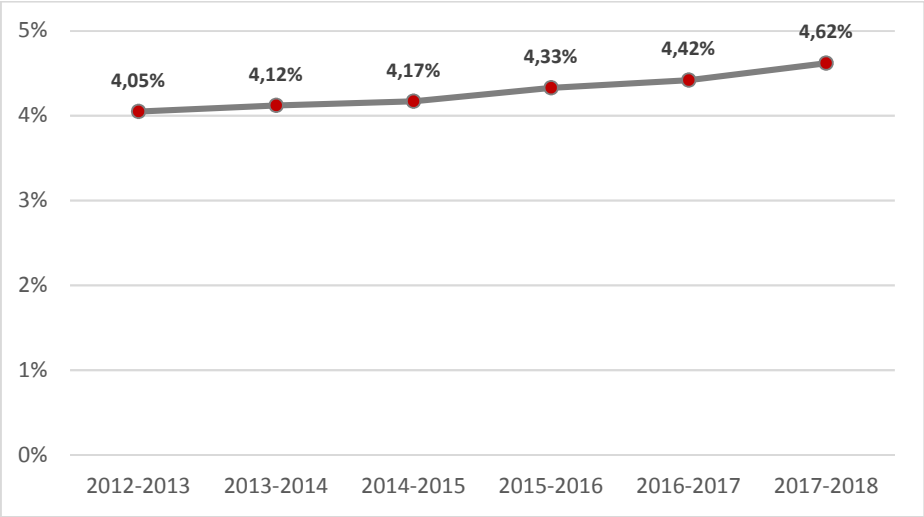
Fonte: Nostre elaborazioni da Anagrafe nazionale studenti, anagrafe.miur.it

Analizzando i "flussi migratori" degli studenti tra le aree geografiche italiane nell'anno accademico 2017/2018, emerge che gli studenti residenti nel nord Italia non si spostano per seguire gli studi, ma tendono a rimanere nell'area settentrionale per il 95,4%. Più mobili risultano invece i residenti nel sud Italia: solo il 73,2% rimane al sud, mentre il 12,1% si dirige a nord e il 13,4% al centro. Gli studenti residenti nel centro Italia si trovano in una posizione intermedia: l'87,7% resta a studiare nella stessa zona di residenza, l'8,9% si trasferisce a nord, mentre il 3,3% al sud.

Riguardo alla presenza di studenti con cittadinanza straniera, dalla Figura 2 emerge la scarsa internazionalizzazione del nostro Ateneo, nonostante il leggero incremento degli ultimi anni. Gli *studenti stranieri provengono in prevalenza dall'est Europa*, specialmente Albania e Romania (38% del totale degli

studenti iscritti stranieri nell'A.A. 2017/2018); scarsa la presenza di studenti provenienti dall'Europa settentrionale e nulla quella di studenti provenienti dagli altri Paesi cosiddetti industrializzati[9].

Figura 2 - Percentuale degli iscritti nell'Ateneo UnivPM aventi cittadinanza straniera (tutti i tipi di Lauree)
ultimo aggiornamento 3 aprile 2019



Fonte: Nostra elaborazione su dati Anagrafe nazionale studenti, anagrafe.miur.it

Come si vede dalla Tabella 20, gli Atenei marchigiani raccolgono la maggioranza degli iscritti residenti nella medesima regione, ma nel corso degli ultimi anni tale dato risulta in diminuzione di circa il 6%.

La seconda regione di accoglienza degli studenti residenti nelle Marche è l'Emilia Romagna con un numero di iscritti stabilmente superiore a 5.000 unità ed in aumento dell'11,2%. La Lombardia è la terza regione, avendo superato il Lazio nel corso degli anni considerati (rispettivamente +37,4% e -14,3%). Campania, Piemonte e Trentino, pur accogliendo un numero significativamente inferiore di iscritti, sono quelli che hanno registrato una crescita superiore.

[9] Il dato percentuale prodotto dal MIUR è differente da quello espresso nel paragrafo 2.1., in quanto il MIUR prende in considerazione tutti gli studenti con cittadinanza straniera sia residenti all'estero che residenti in Italia.

Tabella 20 - Numero degli iscritti residenti nella regione Marche distinti per regione sede del corso di Laurea (tutti i tipi di Lauree)
ultimo aggiornamento 3 aprile 2019

	A.A. 2012-2013	A.A. 2013-2014	A.A. 2014-2015	A.A. 2015-2016	A.A. 2016-2017	A.A. 2017-2018
Abruzzo	1.552	1.615	1.527	1.441	1.485	1.459
Campania	80	112	144	170	253	278
Emilia Romagna	5.128	5.144	5.227	5.264	5.445	5.702
Friuli Venezia Giulia	96	99	101	109	112	121
Lazio	1.940	1.894	1.769	1.738	1.744	1.663
Lombardia	1.573	1.630	1.710	1.821	1.939	2.162
Marche	30.594	29.626	29.210	28.871	28.803	28.739
Piemonte	308	367	398	446	541	628
Toscana	730	725	720	738	785	826
Trentino Alto Adige	90	97	113	131	143	178
Umbria	865	792	746	712	824	881
Veneto	590	640	689	752	816	877
Altro	64	84	93	101	86	87
Totale	43.610	42.825	42.447	42.294	42.976	43.601

Fonte: ns. elaborazioni da Anagrafe nazionale studenti, anagrafe.miur.it

2.2. Il nostro posizionamento

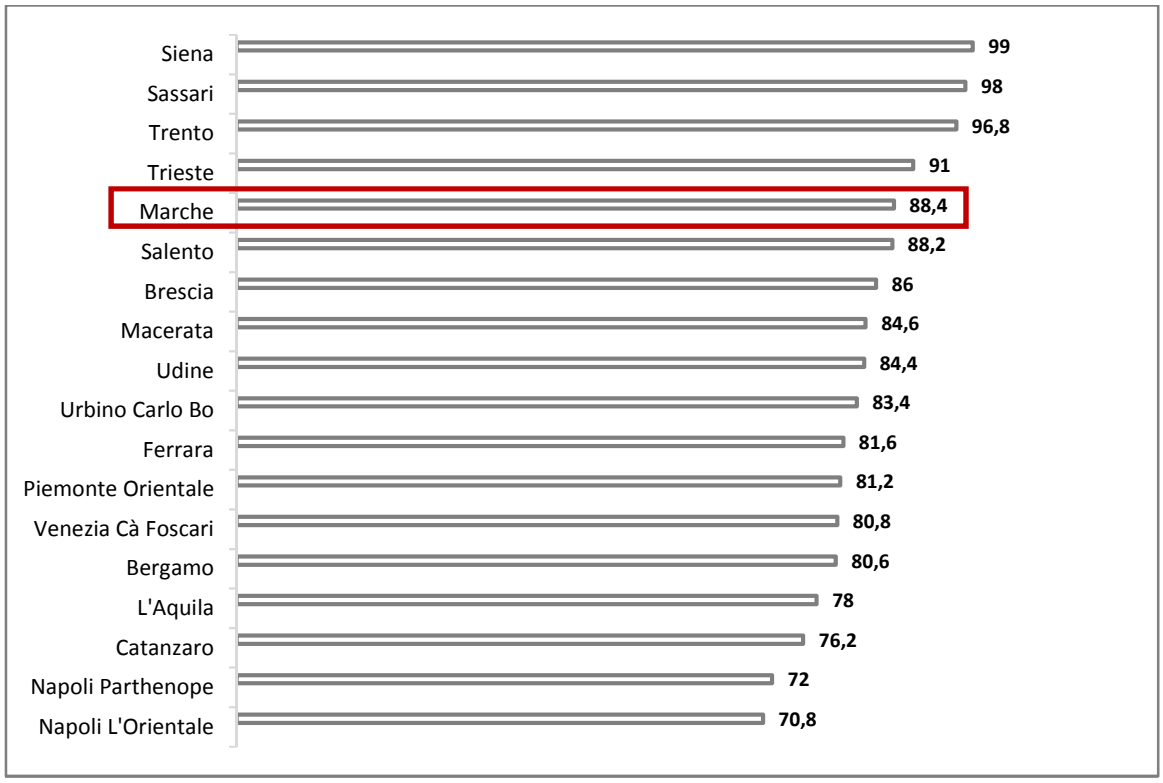
Il nostro Ateneo fa parte degli Atenei di media dimensione che, secondo la classifica redatta annualmente dal Censis, sono quelli aventi un numero di iscritti compreso tra 10.000 e 20.000 studenti. Tale classifica si fonda sui seguenti cinque indicatori:

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

L'UnivPM si colloca al 5° posto tra gli Atenei di dimensione media, con un trend negativo negli ultimi anni (da un punteggio di 93,8 nel 2015, ad 88,4 del 2018). A contribuire a tale trend sono la variabile "strutture" (da 102 di punteggio nel 2015, a 93 nel 2018) e soprattutto la variabile "borse di studio", il cui punteggio è fortemente diminuito passando da 95 (nel 2015) a 75 (nel 2018); è importante sottolineare che quest'ultimo risultato negativo dipende dalle politiche regionali relative al Diritto allo Studio. Miglioramenti hanno invece caratterizzato gli indicatori internazionalizzazione e comunicazione[10].

[10] Ulteriori considerazioni possono essere sviluppate, analizzando in dettaglio le singole componenti che compongono il punteggio generale secondo l'indagine Censis 2018/2019, alla quale si rimanda.

Figura 3 - La posizione dell'UnivPM nella classifica delle Università statali italiane di media dimensione (2018/2019)



Fonte: classifica delle Università statali italiane del Censis anno 2018/2019.

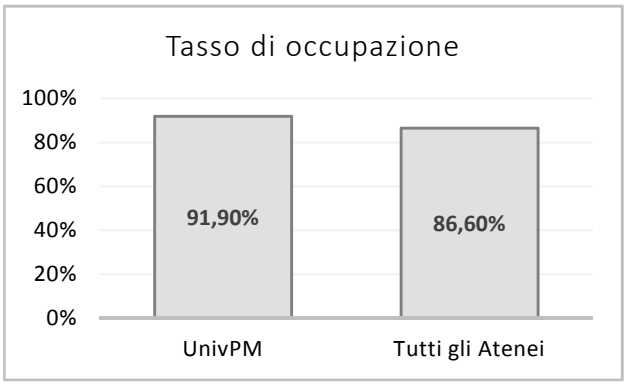
Nell'analizzare il nostro posizionamento può essere utile esaminare la condizione dei nostri laureati confrontandola con quella degli altri laureati italiani (Università Politecnica delle Marche, Bilancio Sociale 2017). In base al *XX Rapporto AlmaLaurea* su profilo e condizione occupazionale dei laureati dell'anno 2017, emerge che l'età media alla laurea per il complesso dei laureati UnivPM è mediamente più bassa di quella italiana: 25,3 anni per UnivPM contro una media italiana di 26 anni. Inoltre, i laureati in corso dell'UnivPM sono il 50,9% contro il 51,1% della media italiana e, nei corsi di studio di primo livello, la percentuale di laureati in corso dell'UnivPM è pari al 54,3%, significativamente più elevata della media italiana (50,8%).

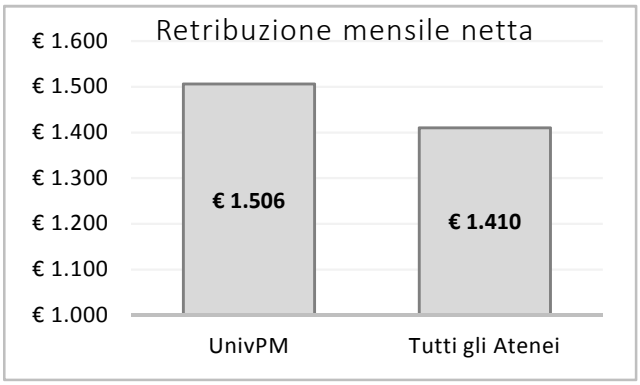
Il tasso di occupazione dei laureati UnivPM di tutti i livelli, ad un anno dal conseguimento della laurea, è in linea con il dato medio nazionale e si attesta intorno al 55%. La percentuale risulta essere più elevata per i laureati magistrali con un valore, pari al 79,9%, superiore al dato medio nazionale del 73%.

Focalizzando l'attenzione sui laureati magistrali è possibile osservare che il loro tasso di occupazione è superiore al dato medio italiano sia con riferimento all'occupazione a 3 anni che a 5 anni dal conseguimento del titolo.

In particolare, il tasso di occupazione a 5 anni è pari al 91,9% contro l'86,6% della media nazionale. Le retribuzioni dei laureati UnivPM sono più alte rispetto alla media italiana: arrivano a 1.506 euro netti mensili a fronte dei 1.410 euro della media nazionale. Questi numeri confermano la capacità dell'Ateneo di formare sempre più studenti che al termine degli studi trovano impieghi di qualità.

Figura 4 - Tasso di occupazione e retribuzione mensile netta dei laureati magistrali biennali a 5 anni dal conseguimento del titolo





Fonte: Bilancio Sociale 2017

2.3. L'evoluzione normativa

Un altro elemento sul quale occorre focalizzare l'attenzione riguarda la normativa. In proposito, va rilevato che, nel corso degli ultimi anni, l'Università ha sperimentato un costante mutamento del quadro normativo nel quale si trova ad operare. Nello specifico, vi è una particolare complessità gestionale derivante dalla sovrapposizione tra normativa Universitaria e normativa propria delle PPAA per acquisti, appalti per nuove costruzioni e manutenzione, procedure amministrative. Ciò ha comportato la necessità di attuare una riorganizzazione a livello di processi, di strutture e di competenze, tuttora in corso.

In particolare, anche solo considerando quanto avvenuto negli anni più recenti, le Università hanno visto l'introduzione di una serie di provvedimenti legislativi, alcuni di questi analizzati di seguito sinteticamente.

1. Introduzione della contabilità economico-patrimoniale

   Introduzione con il D. Lgs. n. 18/2012, di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle Università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Riforma Gelmini). L'attuazione di tale sistema è stata introdotta con una serie di Decreti Interministeriali:

   - Decreto Interministeriale n. 394 del 08 giugno 2017
     Revisione principi contabili e schemi di bilancio di cui al D. Lgs. n. 19/2014
   - Decreto Interministeriale n. 248 del 11 aprile 2016
     Schemi di bilancio consolidato delle Università
   - Decreto Interministeriale n. 925 del 10 dicembre 2015
     Schemi di budget economico e budget degli investimenti
   - Decreto Interministeriale n. 21 del 19 gennaio 2014
     Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi
   - Decreto Interministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014
     Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le Università

2. Nuovo codice degli appalti

Il nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. n. 50/2016 e s.m.i.), come noto, ha abbandonato la tradizione precedente, improntata alla coesistenza di norme primarie raccolte in un unico testo affiancate da un unico regolamento di esecuzione, e ha affidato la produzione della normazione secondaria a una costellazione di atti di varia natura, prioritariamente allo strumento delle linee guida da parte dell'ANAC.
Tale scelta, oltre a creare significativi problemi interpretativi, innanzitutto legati alla difficile qualificazione delle diverse tipologie di atti e all'individuazione del relativo grado di vincolatività, ha reso indubbiamente più complessa e burocratizzata l'attività amministrativa.

3. Performance

Nel 2015 sono state pubblicate le prime linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della perfomance che prevedono la produzione di un Documento di Programmazione Integrata inteso come lo strumento attraverso il quale declinare operativamente, a livello di Struttura, sia le indicazioni contenute nei documenti di natura strategica, sia le azioni finalizzate a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali.
Crescente è l'attenzione verso l'integrazione tra ciclo economico e ciclo della performance. Questa integrazione rappresenta una sfida molto ambiziosa per il futuro che si colloca nella linea di abbandonare *la logica della spesa* e orientarsi sempre più alla *logica del risultato*.

4. Prevenzione della corruzione

In tema di prevenzione della corruzione i principali provvedimenti normativi intervenuti recentemente sono l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) adottato con delibera n. 1208 del 22.11.2017 dell'ANAC e l'Atto di indirizzo del MIUR emanato il 15.05.2018 conseguente all'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione.
L'aggiornamento 2017 del Piano Nazionale Anticorruzione è di particolare interesse per il sistema universitario proprio perché l'ANAC ha dedicato un'intera sezione del documento alle istituzioni universitarie riconoscendo le peculiarità che sono proprie delle stesse. In particolare, l'ANAC nel documento analizza prima il sistema della ricerca e poi quello relativo all'organizzazione della didattica, quali specifiche aree di esposizione al rischio corruttivo delle Università. Affronta poi i temi del Reclutamento dei docenti, del Conflitto di interessi e delle incompatibilità dei docenti e, infine, il tema degli Enti partecipati dalle Università. Per ciascuno degli argomenti trattati, l'ANAC fa un'analisi della situazione esistente, fornendo poi le raccomandazioni ritenute più utili per ridurre il rischio di esposizione al fenomeno corruttivo delle attività svolte dalle Università, chiamando quest'ultime a recepirle.
L'atto di indirizzo del MIUR a sua volta esamina il PNA e fornisce le indicazioni necessarie per dare attuazione alle raccomandazioni dell'ANAC, suddividendole tra quelle che esigono provvedimenti di tipo regolatorio, di rango legislativo/normativo o amministrativo, quelle che richiedono degli interventi direttamente alle Università e, infine, quelle riguardanti gli "Istituti di particolare interesse per il sistema universitario e della ricerca".
Entrambi i documenti sono stati recepiti nei nostri Piani triennali e le indicazioni contenute nei primi sono in gran parte già attuate dall'Ateneo (sia per le misure organizzative che per le raccomandazioni in tema di ricerca, didattica e regime di incompatibilità dei docenti). Ulteriori misure e obiettivi per implementare le azioni per la prevenzione della corruzione da parte dell'Ateneo sono previste nell'ambito del Documento di Programmazione Integrata 2019/2021.

5. Protezione dei dati personali

Il 25 maggio 2018 è entrato in vigore il Regolamento Europeo in materia di Protezione dei Dati Personali (2016/679) (in breve "GDPR"). Il Regolamento si applica anche a tutti i soggetti giuridici (pubblici e privati), incluse le Università, che sono chiamate ad adeguare il loro sistema privacy e le misure di protezione dei dati alle novità introdotte dal Regolamento. Con D. Lgs. n. 101/2018, proprio in adeguamento della normativa interna al GDPR, è stato modificato il Codice in materia di trattamento dei dati personali" (D. Lgs. n. 196/2003). L'introduzione di tale Regolamento impone, da un punto di vista organizzativo, l'introduzione di processi di gestione e monitoraggio dei dati.

6. Autonomia "vincolata"

Sono crescenti le misure che condizionano le politiche di Ateneo come ad esempio la destinazione vincolata di parte dell'FFO (ad esempio FABBR, Dipartimenti di eccellenza, Borse di dottorato, ecc.), i piani di assunzione straordinari, ecc. L'incremento della quota di FFO a destinazione vincolata delinea in prospettiva una crescente difficoltà, da parte degli organi di Ateneo, nel definire strategie con politiche di investimento mirate (discrezionalità nella spesa).

7. Blocco assunzioni con la Legge di bilancio 2019

Si prevede il divieto di assumere a tempo indeterminato sino al 1° dicembre 2019. Tale divieto è limitato "alle ordinarie facoltà assunzionali dello stesso anno". Quindi il blocco è limitato alle sole assunzioni finanziate con i punti organico del 2019.

2.4. Un territorio in cambiamento: un processo pericolosamente involutivo

La regione Marche è stata caratterizzata da un processo di forte crescita economica e sociale a partire dagli anni '60, favorito dalle esportazioni; ciò ha determinato lo sviluppo di un sistema manifatturiero piuttosto pervasivo nel territorio, con un elevato tasso di imprenditorialità (tra i più elevati in Europa). Da un lato la nascita dei distretti industriali, dall'altro anche lo sviluppo del terziario (si pensi alla componente turismo), hanno consentito al nostro territorio un benessere diffuso.

Da alcuni anni, a fronte dei nuovi scenari internazionali ed anche di quanto si è verificato a livello di sistema Paese, la situazione si è trasformata in modo consistente.

I distretti industriali hanno perso competitività e, come si vede nella Tabella 21, si riscontra una presenza molto elevata di micro e piccole imprese, che non riescono a competere (o con molta difficoltà) a livello internazionale, spesso per limitate competenze e risorse finanziarie; inoltre, si sottolinea una contrazione piuttosto continuativa del numero delle imprese, soprattutto di quelle artigianali.

Un altro aspetto da sottolineare è una più ridotta capacità di esportazione del sistema manifatturiero; va soprattutto osservato che, rispetto all'Italia, la nostra regione non è riuscita a realizzare le stesse performance di crescita. E anche questo dato (analizzato in stretta connessione con il precedente) desta non poche preoccupazioni.

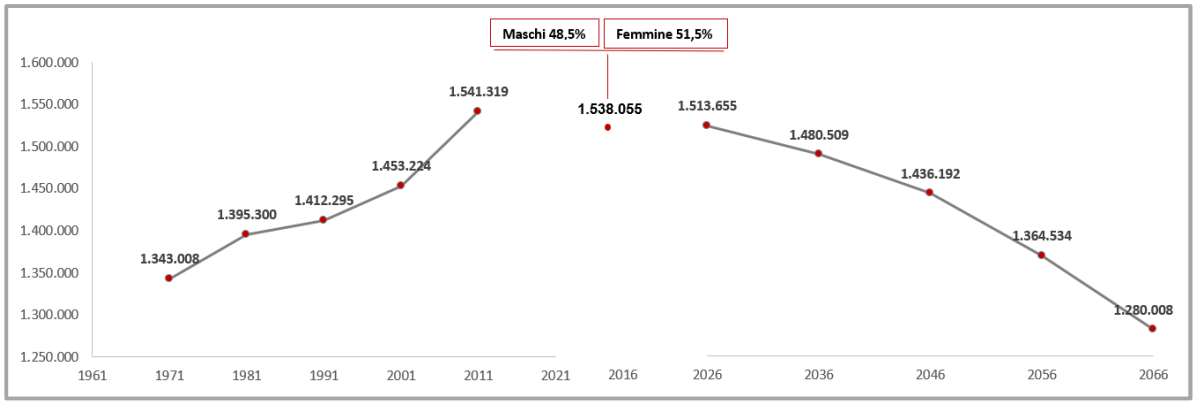
Tabella 21 - Imprese attive per classi di addetti e provincia
anno 2018

	Micro	Piccole	Medie	Grandi	
Provincia	Da 0 a 9 addetti	Da 10 a 49 addetti	Da 50 a 249 addetti	Da 250 e più addetti	Totale
Ancona	37.482	2.188	236	25	39.931
Pesaro e Urbino	32.753	1.893	172	26	34.844
Macerata	32.891	1.576	134	16	34.617
Ascoli Piceno	19.978	1.020	85	5	21.088
Fermo	17.334	975	63	6	18.378
Marche	140.438	7.652	690	78	148.858

Fonte: Regione Marche – P.F. Performance e Sistema Statistico Le Imprese nella Regione Marche, anno 2018

Va poi rilevata anche la scarsa capacità di attrattiva di turisti stranieri; l'incidenza percentuale degli arrivi internazionali è inferiore al 20% sul totale (contro una media nazionale di circa il 50%). Ciò consente di evidenziare anche in questo caso un potenziale non del tutto espresso e risultati inferiori alle aspettative. Ulteriore elemento da ricordare è la crisi che ha caratterizzato il sistema bancario e quello connesso delle relative Fondazioni, con un processo di centralizzazione e la minore rappresentanza di operatori locali. Un aspetto da evidenziare con forte preoccupazione (in parte delineato nei paragrafi precedenti) è la previsione demografica, caratterizzante la nostra regione; come si vede nella figura successiva, si prevede una diminuzione della popolazione negli anni a seguire.

Figura 5 - Popolazione: passato, presente, futuro



Fonte: Regione Marche

Sulla base delle precedenti considerazioni, risulta che la crescita del nostro Ateneo non può essere realizzata facendo riferimento solo al contesto territoriale nel quale si opera.

Si pone quindi in modo evidente la necessità di proiettarsi sempre di più in un ambito nazionale e internazionale.

3. LA FORMULAZIONE DELLA STRATEGIA

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

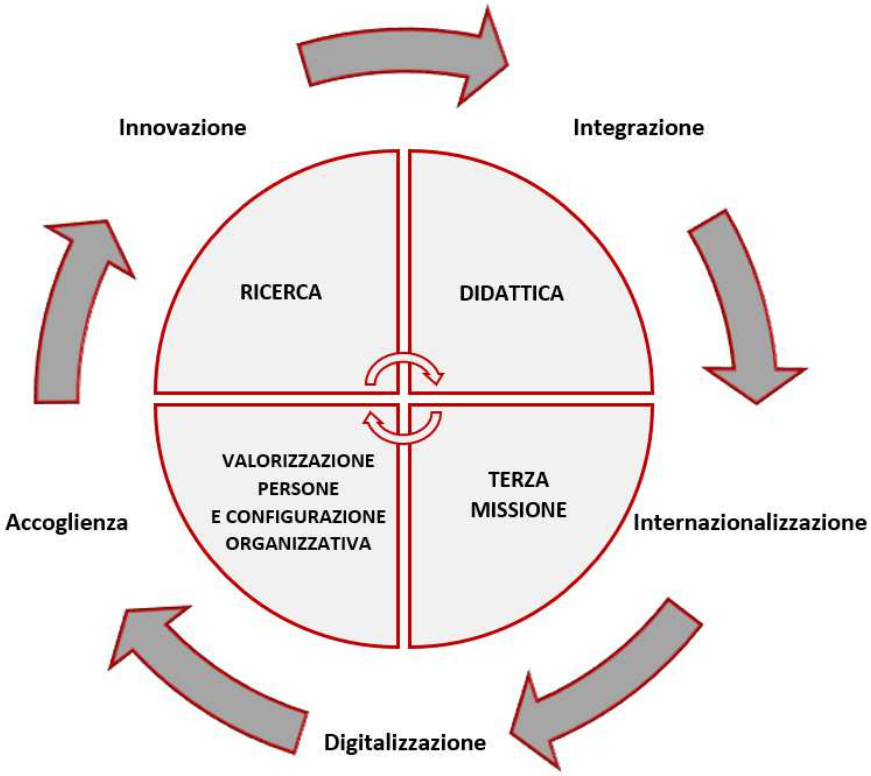
La strategia che intendiamo perseguire vede al centro le tre note missioni "core" della **didattica**, della **ricerca** e della **terza missione**. Insieme ad esse, **la valorizzazione delle Persone**, cuore ed elemento fondante e propulsore di ogni strategia; questa deve avvenire facendo leva sulla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

Il fine ultimo è quello di **accrescere la nostra visibilità come polo di attrazione riconoscibile nel panorama nazionale ed anche internazionale per la qualità della didattica e della ricerca**; in altri termini, divenire riconoscibili come capacità di ricerca e supporto tecnologico oltre il contesto territoriale.

È necessario fare un "salto" per cercare di posizionarsi nel gruppo dei grandi Atenei ed assumere un ruolo di rilievo nel centro nord-Italia; il rischio, naturalmente da evitare con determinazione, può essere quello di retrocedere ad Ateneo di formazione di primo livello.

Al tempo stesso sono stati identificati i **principi ispiratori** che permeano ciascuna di queste missioni e che sono il risultato della nostra passione e del nostro entusiasmo proprio nella prospettiva di sviluppo condiviso del nostro Ateneo. Questi principi rappresentano il traît d'union di tutte le politiche e strategie, di seguito definiti: Innovazione, Integrazione, Internazionalizzazione, Digitalizzazione e Accoglienza (si veda la figura seguente).

Figura 6 - Missioni strategiche e principi ispiratori



3.1. Ricerca

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

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

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

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

3.2. Didattica

L'Ateneo intende **promuovere la qualità nella didattica e migliorare la transizione scuola-Università,** continuando a sviluppare azioni che riguardino l'offerta formativa, le metodologie di insegnamento, le opportunità digitali dell'apprendimento, continuando a garantire agli studenti un elevato livello di qualificazione della docenza e della conoscenza trasmessa.

Inoltre, si cercherà di procedere verso un ampliamento dei laboratori didattici, incrementando anche il sostegno per le risorse bibliotecarie. Alcune considerazioni riguarderanno poi l'offerta formativa, con l'obiettivo, da un lato, di procedere verso una razionalizzazione del sistema e, dall'altro, di rispondere ad esigenze nuove di competenze non ancora del tutto soddisfatte, mediante l'implementazione di nuovi corsi di Laurea. Si pone la necessità di specializzare l'offerta formativa a livello magistrale per favorire attrattività, a fronte della "crisi del modello" L-LM in continuità nella stessa sede. Saranno poi perseguiti gli obiettivi di riduzione della dispersione didattica e di valorizzazione dell'interdisciplinarità.

Va **sostenuta e ulteriormente migliorata la capacità dell'Ateneo di erogare formazione di alto livello** utile a consolidare la posizione dell'Ateneo come soggetto formativo riconosciuto sia a livello nazionale che internazionale. Occorrerà proseguire ed ulteriormente sostenere la strada dell'internazionalizzazione dei percorsi formativi, con forme anche collaborative con altri Atenei: doppi titoli, titoli congiunti, programmi di scambio sono gli strumenti con i quali si potrà agire. Risultano inoltre necessarie strutture adeguate alla formazione, favorendone l'adeguamento utile a dare risposta alle veloci variazioni dimensionali della popolazione studentesca (come ad esempio quelle che si stanno prospettando per alcune aree culturali dell'Ateneo). Da evidenziare anche l'importanza di un più efficace supporto all'inserimento nel mondo del lavoro dei nostri laureati.

3.3. Terza Missione

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

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

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

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

3.4. Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa

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

Per raggiungere questi obiettivi serve anche il necessario supporto amministrativo. Va in proposito osservato che componente fondamentale della configurazione organizzativa è proprio rappresentata dal personale tecnico e amministrativo. Nel ruolo di ricercatore e di docente, mi permetto di rilevare che non sempre si è consapevoli del contributo di questi colleghi alla realizzazione delle performance complessive dell'Ateneo e di quelle nostre personali; spesso, alcune attività vengono quasi "date per scontate", nonostante la crescente complessità normativa, che ne incrementa le difficoltà di svolgimento. Assumendo poi differenti incarichi istituzionali e quindi lavorando a stretto contatto con il Personale - così è accaduto al sottoscritto - la

percezione cambia fortemente, in quanto si comprende che molti risultati non sarebbero stati possibili senza quel contributo.

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

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

I Principi Ispiratori della Strategia

Integrazione

Sul tema integrazione, particolare attenzione riveste lo sviluppo di sinergie con i differenti attori del sistema socio-economico, con le varie istituzioni e con la Società nel suo complesso; l'idea è quella di una "Università sempre più aperta", pronta a promuovere differenti forme di collaborazione e cogliere le molteplici opportunità che ne possono derivare. Inoltre, una maggiore integrazione può risultare sinergica anche all'interno, tra le differenti componenti dell'Ateneo.

Internazionalizzazione

Le missioni dell'Ateneo saranno perseguite con una crescente attenzione verso l'internazionalizzazione; in alcuni ambiti, sono già stati ottenuti risultati di elevato livello (si pensi, ad esempio, al progetto sperimentale CampusOne poi trasformato in Campus World, che ci differenzia rispetto a molti Atenei).

A livello di ricerca, si stimolerà la crescente dimensione internazionale dell'Ateneo rafforzando le collaborazioni istituzionali in quei Paesi/Atenei dove sono diffusi i contatti ed i progetti congiunti fra ricercatori. Quindi si punterà a rafforzare le collaborazioni presenti nell'Ateneo con una presenza strutturata attraverso accordi istituzionali operativi. Saranno stimolate sempre più iniziative di mobilità per ricercatori con l'obiettivo di una "crescente fertilizzazione" di competenze ed esperienze differenti.

A livello di didattica, saranno ancor più intensificate le iniziative di mobilità internazionale e, nello specifico, anche quelle di attrazione di studenti internazionali in particolare in aree potenzialmente strategiche, avvalendosi anche di collaborazioni in corso.

Per quanto concerne la Terza Missione, si rafforzeranno le relazioni anche con realtà internazionali al fine di valorizzare al meglio la conoscenza dell'Ateneo, soprattutto per quanto concerne i brevetti.

Digitalizzazione

La riduzione del personale e la necessità di rispondere in maniera più celere ed efficace agli utenti e alle crescenti esigenze del sistema socio-economico impongono una crescente digitalizzazione dei processi al fine di ridurre le ore uomo dedicate ai processi di routine standardizzati e il lead time nell'erogazione dei servizi. Passi in avanti sono stati fatti, con l'introduzione di piattaforme utili a digitalizzare i processi amministrativi dell'Ateneo; una ulteriore evoluzione è rappresentata dalla piena interscambiabilità dei dati tra piattaforme. Sul piano dei servizi per gli studenti, occorre sempre più agevolarne il dialogo con le strutture; interventi utili in tal senso sono rappresentati dal modificare "la logica del solo accesso on-line" alla gestione diretta con APP immediatamente accessibili via smartphone. L'accesso crescente ai servizi di rete richiederà un significativo potenziamento di tali servizi con accesso in wi-fi, ancora limitato in alcune aree dell'Ateneo.

Innovazione

Nella continuità, saranno sviluppate iniziative di stimolo per l'introduzione di nuovi modelli organizzativi, di processo e/o di servizio nell'ambito delle "missioni universitarie"; come evidenziato di recente (European University Association, 2018), le Università possono essere agenti determinanti per lo sviluppo di network, giocando un ruolo cruciale nei processi innovativi ed il nostro Ateneo dovrà sempre più assumere questa sfida.

Accoglienza

Nel perseguire la propria missione di ricerca, l'Ateneo dovrà dimostrarsi accogliente verso ricercatori provenienti da altre realtà universitarie, nazionali ed internazionali, in particolare nelle fasi di formazione alla ricerca. In tale direzione assumerà un ruolo chiave l'accreditamento *Human Resources Strategy for*

Researchers (HRS4R). Nella didattica, l'accoglienza dovrà essere declinata come capacità di ascolto delle esigenze degli studenti nell'inserimento all'interno della comunità universitaria. Nella Terza Missione l'accoglienza si sostanzierà nella capacità di rafforzare ulteriormente le attività di relazione con la creazione di punti di insediamento delle imprese, al fine di creare esternalità positive fra i laboratori Ricerca e Sviluppo delle aziende con i gruppi di ricerca di Ateneo. Con riferimento alla Valorizzazione delle Persone, questa si concreterà nel migliorare le condizioni di lavoro e il benessere all'interno dell'organizzazione. Va quindi osservato che la capacità di attrarre, più volte richiamata, è strettamente connessa anche alla capacità di accogliere. Chi sceglie il nostro Ateneo per esperienze sia formative che di ricerca deve trovare anche un ambiente e infrastrutture adeguate a far vivere un'esperienza positiva. Alloggi, luoghi di aggregazione, servizi aggiuntivi allo studio sono ciò che serve a rendere l'esperienza di studio o di ricerca anche esperienza di vita. Accogliere è anche supportare chi non ha i mezzi per lo studio. È necessario proseguire nell'azione di sostegno ai meritevoli sia sul piano economico che dei servizi e mantenere livelli di tassazione utili a supportare le attese di crescita culturale dei meritevoli, pur se privi di mezzi.

In particolare, per quanto concerne le strutture, si procederà nel piano di ammodernamento già iniziato nell'attuale mandato rettorale e tuttora in corso di realizzazione; gli interventi previsti riguarderanno il recupero del Palazzo del Rettorato, lo spostamento degli uffici centrali all'interno del ristrutturato "Palazzo di Vetro", già sede della Provincia di Ancona, la sistemazione degli edifici siti in via Oberdan per la funzione di residenza studentesca, interventi relativi a progetti inerenti agli studentati (un progetto è previsto nell'edificio delle Ex Derrate Alimentari, a ridosso del parco del Cardeto), un significativo piano di manutenzione ed ampliamento dei plessi didattici di Torrette, di Montedago e "Villarey", la realizzazione del progetto relativo all'Azienda Agraria.

4. LA CONFIGURAZIONE ORGANIZZATIVA

Nell'analisi della configurazione organizzativa l'attenzione sarà rivolta ai processi finalizzati al perseguimento delle missioni istituzionali dell'Ateneo e al raggiungimento degli obiettivi declinati negli strumenti di pianificazione e programmazione, come il Piano Strategico e il Piano della Performance. Va osservato che **l'integrazione fra questi due livelli di programmazione** può fornire un utile contributo a delineare la configurazione organizzativa dell'Ateneo che, in termini di "compiti e responsabilizzazione", deve risultare strettamente connessa agli obiettivi individuati.

Fermo restando **l'indispensabile rapporto diretto con i colleghi**, va osservato che a livello strategico, il Rettore nel garantire nel lungo periodo la visione unitaria che deve contraddistinguere l'azione dell'intero Ateneo, sarà coadiuvato dal ProRettore Vicario, dai Delegati 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 **Delegati del Rettore** saranno individuati con l'obiettivo di valorizzare le conoscenze e le esperienze maturate presenti nella nostra Università e funzionali allo sviluppo del progetto complessivo, anche garantendo rappresentanza alle aree culturali dell'Ateneo; il loro numero sarà correlato alle aree di azione dell'Ateneo previste nel Piano Strategico. I Delegati, responsabilizzati sugli obiettivi del piano strategico con riferimento alle singole aree, potranno essere coadiuvati da gruppi di lavoro per specifici aspetti. Altre aree gestionali, come ad esempio l'Edilizia, il Bilancio e Controllo di Gestione, dovranno essere seguite direttamente dal Rettore e dal Pro-Rettore Vicario, con l'ausilio di appositi delegati per le funzioni tecniche di maggiore delicatezza operativa.

Le **figure apicali dell'organizzazione**, coadiuvate dalle Strutture da loro dirette e coordinate dal Direttore Generale, opereranno per la gestione e organizzazione complessiva dei servizi, del personale tecnico-amministrativo assegnato e delle risorse strumentali dell'Ateneo, in linea con la strategia delineata dalla parte politica.

Per garantire un'opportuna unitarietà di indirizzo risultano quindi necessari un forte coordinamento ed una stretta collaborazione tra questi due ruoli, politico ed operativo, ciascuno per le proprie competenze e responsabilità.

Il dinamismo crescente che caratterizza l'attività universitaria richiede poi una struttura flessibile, che si adatti prontamente alle necessità operative dell'Ateneo. In questo contesto, saranno di volta in volta formati dei **"Team di Progetto"** composti da Personale Docente, Personale Tecnico-Amministrativo, Rappresentanti degli Studenti e con l'eventuale presenza di Rappresentanti degli Stakeholder, attivati sulla base di specifiche problematiche e aree di intervento dell'Ateneo e coordinati da un responsabile. Ogni "Team di Progetto" avrà obiettivi e tempi di azione definiti, entro i quali dovrà produrre un output che sarà portato all'attenzione degli Organi di governo per la necessaria condivisione, approvazione ed implementazione.

L'organizzazione dell'Ateneo, sia a livello centrale, sia a livello dipartimentale, deve essere strutturata in modo tale da rendere possibile, anche sotto il profilo procedurale, il raggiungimento degli obiettivi definiti dagli Organi di governo, offrendo un contributo propositivo volto alla crescita e al miglioramento. Per fare questo, occorre innanzitutto un **forte commitment da parte del Direttore Generale e delle figure apicali e che questo sia condiviso con le Persone dell'organizzazione**. Va quindi osservato che risulta necessario il coinvolgimento di tutti coloro che operano nel nostro Ateneo nella comprensione del "perché" si intenda agire in una determinata direzione; solo in questo modo potrà essere conseguita un'adeguata assunzione di responsabilità nello svolgimento delle proprie funzioni.

Al **Direttore Generale**, organo di Ateneo, il nostro Statuto (art. 17) affida "la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo d'Ateneo". In questo senso, l'attività del Direttore Generale deve essere orientata a definire le soluzioni organizzative, informative e gestionali atte a tradurre in azioni concrete gli indirizzi forniti dal Rettore, dal Consiglio di Amministrazione e dal Senato. La piena responsabilità del Direttore Generale in questi ambiti non sta a significare un'azione avulsa dalla stretta collaborazione con il Rettore: significa, piuttosto, un'azione che sappia

coniugare l'assunzione di responsabilità con il continuo confronto circa l'adeguatezza delle scelte operate con gli indirizzi strategici e operativi dell'Ateneo dei quali il Rettore deve essere garante nei confronti degli altri Organi di governo.

Pur registrando negli ultimi anni importanti impulsi per una crescita organizzativa e culturale, il nostro Ateneo deve continuare con forza e decisione a sviluppare percorsi condivisi finalizzati ad accrescere il livello dei processi e del "benessere" che contraddistingue il nostro ambiente di lavoro. In particolare, si dovranno focalizzare attenzione e azioni verso:

- l'analisi e la semplificazione dei processi interni, tenendo ben presente la necessità di integrare due "capisaldi" della nostra organizzazione e dell'organizzazione per processi: forte complementarità di azione tra le strutture centrali di Ateneo e le strutture didattico-scientifiche e orientamento al processo e all'utente (interno/esterno);
- la formazione continua del personale, a tutti i livelli, in modo da trasformare concretamente l'Ateneo in un'*organizzazione che apprende*. Questo renderà l'organizzazione dell'Ateneo nel suo complesso più adattabile, flessibile e soprattutto proattiva e anticipatrice del cambiamento;
- l'informatizzazione dei processi e la digitalizzazione dei documenti, già richiamata;
- lo sviluppo di un sistema di welfare aziendale che, oltre ai benefici diretti, rappresenta anche uno strumento di motivazione del personale;
- l'ulteriore sviluppo di sistemi di pianificazione e controllo di gestione al fine di valorizzare i risultati raggiunti dall'organizzazione, responsabilizzando e motivando il personale coinvolto.

In un presente caratterizzato da incertezze e difficoltà, la coesione e l'armonia costituiscono valori essenziali da cui partire, da difendere e da consolidare nel tempo. Le azioni analizzate sono orientate a promuovere un ambiente di lavoro che sappia prendersi cura delle esigenze delle persone, capace di favorire il benessere organizzativo, teso a valorizzare e accrescere le competenze e le professionalità, fortemente orientato all'ascolto e al servizio; un ambiente che dovrà favorire l'assunzione consapevole di responsabilità, operando in sostanza, per il bene dell'Ateneo, delle persone che in esso quotidianamente si impegnano e per la crescita e lo sviluppo della comunità in cui si inserisce.

E questo nella consapevolezza che i risultati ottenuti non dipendono mai dall'agire di un singolo, ma sono il risultato di un agire sistemico ed integrato.

5. L'ACCOUNTABILITY INTERNA ED ESTERNA

Le Università hanno un ruolo fondamentale ed una grande responsabilità nello sviluppo della nostra società: creano, diffondono e valorizzano la conoscenza facendo progredire la società stessa. Proprio per questo devono essere trasparenti verso la società, comunicando e facendo comprendere le proprie scelte, anche di tipo gestionale; al tempo stesso, acquisisce particolare rilevanza lo sviluppo di strumenti che permettano, questa volta in una "logica più interna", di monitorare il corretto andamento della gestione, al fine di porre in essere interventi correttivi.

In questo senso, si parla sempre più di accountability, ossia "render conto" delle attività svolte alle diverse categorie di stakeholder, interni ed esterni, personale docente e di ricerca e tecnico amministrativo, studenti, cittadinanza e società nel suo complesso. In altri termini, si tratta di "rendere conto" di come l'attività dell'Ateneo abbia un impatto sul capitale finanziario, economico, intellettuale, umano, sociale e territoriale.

L'accountability interna ed esterna ha acquisito rilevanza strategica per il nostro Ateneo, sia per legittimare il proprio operato e rispondere alle domande espresse da un contesto sempre più dinamico e variegato, sia per garantire l'allineamento di tutta l'organizzazione agli obiettivi strategici ed operativi e l'efficienza del funzionamento di un sistema organizzativo molto complesso.

Un aspetto fondamentale da tener presente è che il nostro Ateneo, come tutte le Università statali, deve ottemperare ad una serie di adempimenti normativi, in termini di trasmissione di dati e di produzione di documenti, che riguardano la sfera strategica, economico-patrimoniale e finanziaria ed anche aspetti più specifici, di tipo operativo.

La proliferazione di questi documenti, se da un lato ha creato un importante *corpus* di informazioni sull'attività svolta e sui risultati conseguiti, dall'altro, considerate le finalità diverse e non sempre coordinate, ha generato alcune disfunzioni. Tra le altre, l'*appesantimento e pressione sulle strutture deputate alla produzione delle informazioni* (queste si trovano a produrre più volte le stesse informazioni per diversi destinatari, oppure usando criteri diversi), e un *overload informativo* per i destinatari, che hanno così un "eccesso di documentazione" più difficile da valutare e peraltro non sempre soddisfacente le specifiche esigenze informative.

In questi anni si è operato per attenuare i rischi evidenziati e **trasformare la cultura dell'adempimento in una cultura della misurazione e dei risultati**.

Proprio per garantire un processo evolutivo nella continuità, alcune considerazioni riguardano di seguito i principali interventi realizzati, ipotizzando poi possibili direttrici di sviluppo future.

Tra i principali cambiamenti introdotti sono analizzati i seguenti:

1. **l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale**, che ha comportato una **"rivoluzione"** nelle logiche di produzione, analisi e interpretazione delle informazioni contabili. Strettamente collegata alla contabilità economico-patrimoniale è stata **l'introduzione della contabilità analitica**, che attualmente consente di determinare i costi dei principali servizi erogati dall'Amministrazione Centrale e dai Centri di Servizi di Ateneo, i costi generati dalle cinque Aree Culturali (Agraria, Economia, Ingegneria, Medicina e Scienze) e i costi dei Dipartimenti e delle Presidenze;
2. **l'introduzione del sistema informativo-integrato di Ateneo U-GOV** che ha avuto il vantaggio di fornire una piattaforma comune per la produzione e la condivisione delle informazioni. Ciò ha tuttavia creato anche una serie di problematiche connesse all'apprendimento e all'utilizzo di un sistema informativo "nuovo" per tutto il personale, non sempre "stabile", con necessità di adattamenti e delle rigidità che in taluni casi hanno reso più complesse le elaborazioni e che comunque devono essere oggetto di ulteriori interventi migliorativi;
3. **lo sviluppo, dal 2017, di un processo di rendicontazione sociale** finalizzato a "render conto" delle attività svolte, evidenziando l'impatto dell'Ateneo sul capitale finanziario, economico e sociale. Il **Bilancio**

Sociale è arrivato alla sua seconda edizione e lo scorso anno è stato realizzato anche un Supplemento di Genere che suggella l'impegno e l'attenzione della nostra Università per le politiche di genere. Inoltre, in occasione dell'apertura dell'anno accademico, viene sempre pubblicato un documento, "UnivPM in cifre", che sintetizza i principali "numeri" del nostro Ateneo;

4. l'introduzione, per l'anno 2019, da parte della Direzione Generale, di un'importante innovazione a livello gestionale, ossia il Cruscotto Direzionale mediante il quale vengono assegnati alle Unità Organizzative (le Strutture Didattico-Scientifiche e le Unità afferenti all'Amministrazione Centrale) gli obiettivi operativi. Si tratta di una fase sperimentale, che non avrà un impatto diretto nella valutazione della performance, in quanto si è preferito privilegiare la verifica delle possibilità attuative; rappresenta una forte innovazione introdotta a livello gestionale, in quanto per la prima volta tutta l'attività amministrativa viene indirizzata verso obiettivi comuni, condivisi e misurabili.

I possibili sviluppi futuri vanno nella direzione di creare un capitale di conoscenza, il cosiddetto capitale organizzativo, che faciliti la condivisione e il trasferimento delle informazioni tra le Persone, che supporti e guidi il processo decisionale e renda sempre più "trasparente" l'operato dell'Ateneo. Di seguito, alcune possibili direttrici di sviluppo:

- progettazione e implementazione di un sistema di reportistica interna (di controllo di gestione) di Ateneo che tenga conto delle esigenze informative ai diversi livelli dell'organizzazione (es. Dipartimenti, Aree Culturali, ecc.) e anche con focus su tematiche specifiche (es. ricerca, internazionalizzazione, ecc.). La sfida non è quindi quella di produrre un maggior quantitativo di informazioni, ma di privilegiare la sostanza, produrre informazioni in maniera mirata e in relazione agli scopi conoscitivi di chi deve prendere decisioni ai vari livelli. Un possibile intervento potrebbe essere quello di creare un sistema a piramide di reportistica, con un *corpus* di informazioni generali sull'Ateneo e fruibili da tutti, per poi sviluppare e sistematizzare la produzione di report per dimensioni organizzative rilevanti e per tematiche di interesse. Va inoltre garantita la possibilità di produrre report on demand per soddisfare esigenze specifiche conoscitive;
- sviluppo di un Cruscotto Strategico di Ateneo (sulla logica della Balanced Scorecard), che permetta di sintetizzare le performance dell'Ateneo e quindi consenta alla *Governance* di avere "il polso della situazione" su tutti gli aspetti rilevanti e strategici. Questo cruscotto potrebbe poi essere declinato, consentendo di definire gli obiettivi strategici relativi alle varie strutture;
- strutturazione, sistematizzazione e semplificazione dei processi di produzione delle informazioni economico-finanziarie e anche statistiche, sia per la reportistica interna che esterna: l'obiettivo è quello di aumentare l'attendibilità delle stesse e ridurre il carico di lavoro di chi le produce;
- prosecuzione dello sviluppo dell'accountability esterna, mantenendo la produzione del Bilancio Sociale (e del Supplemento di Genere) e valutando l'opportunità di evolvere verso forme più evolute di accountability (ad esempio, il Report Integrato); ciò al fine di evidenziare il valore creato dall'Ateneo e l'impatto delle attività svolte. In questo ambito è opportuno favorire una maggiore interazione con gli stakeholder, creando momenti di confronto mediante lo sviluppo di un dialogo, che consenta di comprenderne sempre meglio le esigenze.

RIFLESSIONI "NON CONCLUSIVE"

Non si possono formulare "riflessioni conclusive", per un programma di mandato rettorale, che non può essere "eccessivamente rigido", di fronte ai cambiamenti ed alle trasformazioni che si potranno verificare e che quindi potrà richiedere anche rapidi adattamenti. Il programma che ho sviluppato con il prof. Marco D'Orazio va proprio in questa direzione, nella consapevolezza di "delineare" alcune linee strategiche e di costituire una sorta di "documento di lavoro".

Numerose sono le considerazioni che emergono dall'analisi delle performance del nostro Ateneo, con riferimento agli ultimi anni; per quanto concerne l'andamento del totale degli studenti, se ne riscontra una limitata diminuzione, mentre aumenta complessivamente quello dei laureati. Con oltre 15.000 iscritti, l'UnivPM si colloca tra quelle di medie dimensioni a livello nazionale.

Considerazioni "più problematiche" riguardano l'area geografica di provenienza degli studenti; ciò che emerge è una forte vocazione regionale (oltre il 70% gli studenti provenienti dalla Regione Marche), mentre è molto limitata la presenza di studenti stranieri. In diminuzione il numero degli iscritti ai corsi di dottorato di ricerca, derivante da minori finanziamenti esterni.

Per quanto riguarda il personale docente e di ricerca, va rilevato un incremento nel periodo preso in considerazione; sostanzialmente stabile il numero dei professori ordinari, si incrementa quello dei professori associati e dei ricercatori a tempo determinato. Importante risulta anche il numero degli assegni di ricerca, in incremento.

Per quanto concerne il personale tecnico e amministrativo, se ne riscontra un decremento relativamente al ruolo "a tempo indeterminato".

Eccellenti risultati si riscontrano riguardo agli indicatori economico-finanziari ed alla situazione patrimoniale; ne risulta una buona solidità economica e finanziaria.

Utili indicazioni per la formulazione della strategia derivano dall'analisi del contesto di riferimento; gli indici demografici relativi alla Regione Marche ed in generale all'Italia centrale risultano piuttosto negativi. Si riscontrano una diminuzione della popolazione residente e delle componenti più giovani, con il risultato di "piramidi demografiche" del tutto "anomale".

Esaminando i "flussi migratori" degli studenti, si verifica uno spostamento dal sud e dal centro-sud verso il nord Italia; con particolare riferimento agli studenti residenti nella Regione Marche, se ne rileva un incremento verso l'Emilia Romagna, la Lombardia, il Piemonte, il Veneto, la Toscana (sia pure con valori assoluti e percentuali molto differenti).

Relativamente alla condizione occupazionale, quella dei nostri laureati risulta abbastanza buona; si può notare anche un incremento della retribuzione mensile netta.

Per quanto concerne il confronto con gli Atenei di media dimensione, il nostro si colloca nell'anno 2018/19 in quinta posizione (secondo la classifica Censis); possono essere prese in considerazione differenti variabili, che consentono di rilevare una sostanziale tenuta dei primi cinque Atenei in termini di numero iscritti (con una eccezione), caratterizzandosi UnivPM per un'elevata "regionalizzazione".

Una certa attenzione è stata posta al tema "normativa", in quanto il sistema universitario è stato caratterizzato da differenti provvedimenti legislativi, che si sono sovrapposti a quelli propri delle PPAA. Il risultato è davvero quello di un "appesantimento burocratico", che rende più complesso lo svolgimento di molte attività.

Infine, riflessioni piuttosto "critiche" derivano dalle trasformazioni caratterizzanti la nostra Regione; i distretti industriali hanno perso competitività, si riscontra una presenza molto elevata di micro e piccole imprese, è evidente una ridotta capacità di esportazione del nostro sistema manifatturiero ed anche l'attrattività dei

turisti stranieri risulta limitata. Inoltre, le proiezioni demografiche evidenziano un ulteriore decremento della popolazione.

Nella consapevolezza che il futuro non può essere previsto, ma va "costruito", sulla base delle considerazioni finora espresse, vengono delineate alcune **linee strategiche**.

Innanzitutto, non può sfuggire che gli attuali bacini di attrazione del nostro Ateneo sono limitati ed in contrazione, sia per quanto concerne gli studenti che le varie tipologie di organizzazioni. Questo comporta la necessità di "ampliare sempre più gli orizzonti" a livello nazionale e internazionale.

Inoltre, per quanto concerne il sistema universitario, va osservato che questo sta assumendo sempre più caratteri nuovi rispetto al passato.

Il consolidarsi di uno spazio europeo prima della ricerca e poi della formazione, grazie anche alla spinta delle riforme introdotte con il processo di Bologna, sta favorendo "l'apertura del sistema universitario italiano". Interculturalità, riconoscibilità internazionale dei percorsi formativi, flessibilità e mobilità sono divenuti valori primari per le nuove generazioni.

La volontà di vivere esperienze formative "aperte" e, quindi, non necessariamente in continuità nello stesso contesto territoriale sta creando dinamiche di forte mobilità, tra Atenei, anche nel passaggio dagli studi di primo livello a quelli di secondo livello. Dall'Italia all'estero, dal sud al nord, tutti gli Atenei sono interessati da queste dinamiche.

A livello nazionale l'effetto oggi più evidente di queste dinamiche è la polarizzazione. Ci si sta indirizzando velocemente verso un sistema universitario costituito da centri di formazione di "differente peso e notorietà", in parte indirizzati alla formazione di primo livello, in parte alla formazione di secondo livello; e ciò in relazione non solo alla qualità della formazione, ma al contesto territoriale di appartenenza ed alle prospettive occupazionali da questo offerte.

Per questo occorre porre attenzione a tutti gli aspetti che concorrono a fare del nostro Ateneo un **polo riconoscibile e attrattivo per la ricerca e la didattica**, introducendo gli elementi di innovazione necessari a dare continuità ad un'azione di governo efficace e che ha dato luogo a performance particolarmente soddisfacenti ed anche provando a migliorare il nostro posizionamento nei ranking internazionali.

Il sostegno alle aree culturali, attuato con ingenti investimenti per la ricerca sia in termini di risorse finanziarie (7 milioni di euro negli ultimi due anni) che umane, con importanti piani assunzionali sia di personale docente che tecnico ed amministrativo, ha consentito all'Ateneo di divenire sempre più riconoscibile come **polo di eccellenza**. I risultati delle valutazioni nazionali, gli otto dipartimenti riconosciuti di eccellenza rappresentano importanti riconoscimenti, che vanno ulteriormente sostenuti, anche sul piano organizzativo. Ne risulta la necessità di rafforzare il **ruolo di *Research University*** *del nostro Ateneo*, diventando un *hub* della conoscenza internazionale.

Va poi rilevata la necessità di politiche adeguate a sostenere una posizione primaria della nostra Università anche come polo attrattivo per una formazione di alto livello; a fronte delle trasformazioni verificate, è necessario evitare il rischio di scivolamento verso il sistema formativo di primo livello e quindi anche con capacità di ricerca limitata da questo ruolo.

La **sana gestione** delle risorse, derivante anche da un attento monitoraggio nel tempo, e un'**efficace visione strategica** hanno consentito al nostro Ateneo di **ottenere risultati** di gran lunga superiori a quanto riscontrabile nella media nazionale e ci permettono oggi di sostenere ulteriormente le trasformazioni necessarie a divenire un "**sistema universitario di riferimento**" a livello nazionale ed internazionale, anche in termini **strutturali**.

Con un certo orgoglio e con soddisfazione per quanto realizzato, credo di poter affermare che le performance ottenute siano anche la conseguenza di un contesto lavorativo connotato da relazioni positive e costruttive tra le Persone, tra e con gli Organi, tra le differenti componenti dei Colleghi e delle Rappresentanze sindacali.

Per migliorare ulteriormente è necessario cogliere, in maniera proattiva, le trasformazioni in atto e completare quei processi già avviati ed utili a rendere la Politecnica sempre più punto di riferimento non solo sul piano

della ricerca e della didattica, ma anche per la capacità di fornire le necessarie conoscenze utili al sostegno ed al rilancio del territorio, valorizzando la terza missione.

È necessario continuare a sostenere il bene più prezioso della nostra Università, il Capitale Umano, favorendone l'ulteriore qualificazione, l'avanzamento professionale ed il ricambio generazionale; in questa prospettiva, acquisisce particolare rilevanza sostenere la capacità dei ricercatori nel produrre ricerca, fornendo non solo il necessario sostegno economico, ma anche le strutture ed il supporto organizzativo adeguato alla dimensione internazionale della ricerca.

Al tempo stesso, un ruolo non trascurabile rivestono la promozione di processi per un'ulteriore qualificazione della didattica, al fine di migliorarne l'attrattività sia internazionale che nazionale ed anche il miglioramento dell'accoglienza sia sul piano delle strutture che dei servizi, anche con l'obiettivo di proseguire nel dialogo volto a rendere tutte le città che ci ospitano "città universitarie"; e questo evidenziando sempre che gli studenti devono essere al centro del nostro agire.

Perseguendo il processo di cambiamento organizzativo in atto, oggetto di riflessione e di interventi, risulta acquisire una valenza strategica la necessità di semplificare i processi amministrativi, riducendo così gli oneri e le complessità che da questi derivano; al tempo stesso, diventa fondamentale favorire ulteriormente sia la collaborazione tra i vari Dipartimenti ed Uffici, sia l'attenzione e la cura all'accrescimento delle competenze e anche delle soft skills del Personale, componenti determinanti per l'efficienza e l'efficacia organizzativa.

Sempre in una logica di continuità, vanno evidenziati i miglioramenti ottenuti nell'area della comunicazione, che va ulteriormente sviluppata, sia nella prospettiva esterna di comunicare le qualità e i risultati che caratterizzano il nostro Ateneo, che in quella interna, migliorando il sistema dei flussi informativi tra le differenti configurazioni organizzative.

È in questa direzione, dunque, che intendiamo continuare, con impegno, entusiasmo, determinazione e passione ad operare, con il supporto ed il coinvolgimento di tutti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ALMALAUREA (2018). *XX Indagine - Condizione occupazionale dei Laureati 2017*. Disponibile su https://www.almalaurea.it

ALMALAUREA (2018). *XX Indagine - Profilo dei Laureati 2017*. Disponibile su https://www.almalaurea.it

ANAC (2017). Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 - Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione.

ANVUR (2015). Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane.

CENSIS (2018/2019). *La Classifica Censis delle Università italiane (edizione 2018/2019) - Gli Atenei statali*. Disponibile su http://www.censis.it/17?shadow_pubblicazione=120579

European University Association (2018). The future of innovation ecosystems: reccomendations from the European Smart Specialisation Workshop".

Legge 30 dicembre 2018 , n. 145 (2018). *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021*.

MIUR - Dipartimento per la Formazione Superiore e per la Ricerca DGFIS - Ufficio III (2016). *Bilanci Atenei - Indicatori D.Lgs. n. 49/2012*. Disponibile su https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

MIUR (2018 a). *Anagrafe Nazionale Studenti (ANS)*. Disponibile su anagrafe.miur.it

MIUR (2018 b). Atto di Indirizzo del 15 maggio 2018 della Ministra Seno Valeria Fedeli avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE - SEZIONE UNIVERSITÀ.

Unione Europea (2018). Regolamento Europeo in materia di Protezione dei Dati Personali (GDPR) - Regolamento (UE) 2016/679.

Università Politecnica delle Marche
- *Bilancio Unico di Ateneo di Esercizio* anni 2015, 2016 e 2017
- *Bilancio Sociale* anni 2016 e 2017
- *Documento di Programmazione Integrata 2019-2021*
- *Piano strategico di Ateneo anni 2014-2016, 2017-2019 e relativi aggionamenti*
- *Statuto di Autonomia dell'Università Politecnica delle Marche*
- *UnivPM in Cifre A.A. 2018/2019*