

Piano Strategico

2024-2026



**Universitas
Mercatorum**

Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane

*Università Telematica
Universitas Mercatorum*

PIANO STRATEGICO 2024-2026



INDICE

INDICE	5
1. PREMESSA	6
2. MISSIONE, VISIONE E VALORI	8
2.1 - <i>MISSIONE</i>	8
2.2 - <i>VISIONE</i>	9
2.3 - <i>VALORI</i>	9
2.4 - <i>VISIONE, POLITICA E ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ</i>	10
3. UNIVERSITAS MERCATORUM OGGI	12
3.1 - <i>LA NOSTRA STORIA</i>	12
3.2 - <i>LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</i>	12
3.3 - <i>I NOSTRI NUMERI</i>	16
3.4 - <i>IL CONTESTO DI RIFERIMENTO</i>	17
3.5 - <i>LE CAMERE DI COMMERCIO E LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DELL'ATENEO</i>	18
3.6 - <i>IL NETWORK E LE ALLEANZE</i>	19
4. SINTESI DEI RISULTATI DEL PIANO STRATEGICO 2021-2023	20
4.1 - <i>QUALITÀ DELLA DIDATTICA</i>	20
4.2 - <i>LA QUALITÀ DELLA RICERCA</i>	22
4.3 - <i>LA QUALITÀ DELLA TERZA MISSIONE</i>	23
5. ANALISI DI POSIZIONAMENTO	26
6. STRATEGIE E INNOVAZIONE	27
6.1 - <i>PROCESSO DI DEFINIZIONE E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE</i> ..	27
6.2 - <i>I PRINCIPI STRATEGICI</i>	28
6.3 - <i>PERSONE</i>	29
6.4 - <i>TERRITORI</i>	29
6.5 - <i>PROCESSI</i>	30
7. OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI	31
7.1 - <i>LA DIDATTICA PER IL FUTURO</i>	32
7.2 - <i>LA QUALITÀ DELLA RICERCA</i>	45
7.3 - <i>LA TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE</i>	52
7.4 - <i>IL PERSONALE, I SERVIZI E LA GESTIONE</i>	58
8. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE STRATEGIE	68
8.1 - <i>GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE</i>	68
8.2 - <i>IL MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE</i>	69

1. PREMESSA

Nel corso degli ultimi anni Universitas Mercatorum ha progressivamente realizzato e, per questo, sviluppato un processo di profondo cambiamento e rinnovamento ponendo le basi per la crescita futura.

Sin dalla sua fondazione ed ancora oggi, Universitas Mercatorum intende garantire alle studentesse, agli studenti e ai ricercatori le migliori opportunità per lo studio e la ricerca orientando i talenti verso obiettivi ambiziosi sul piano formativo e professionale. L'Ateneo, si propone di migliorare costantemente la ricerca, la didattica e il trasferimento di conoscenze a vantaggio della società, nelle sue articolazioni locali, nazionali e internazionali.

Universitas Mercatorum nel tempo si è proposto di costruire un'istituzione di formazione e ricerca capace di declinare una dimensione "artigianale" del proprio ruolo, curiosa, generosa e democratica negli accessi, che abbia a cuore lo studio e il lavoro, conosca i territori e le comunità, che accompagni e sostenga le imprese.

Il **Piano Strategico 2024-2026** delinea la strategia di sviluppo dell'Ateneo nel prossimo triennio, dà forma all'intera organizzazione e ne guida l'evoluzione nel corso del tempo e all'interno della propria comunità con l'obiettivo del miglioramento continuo.

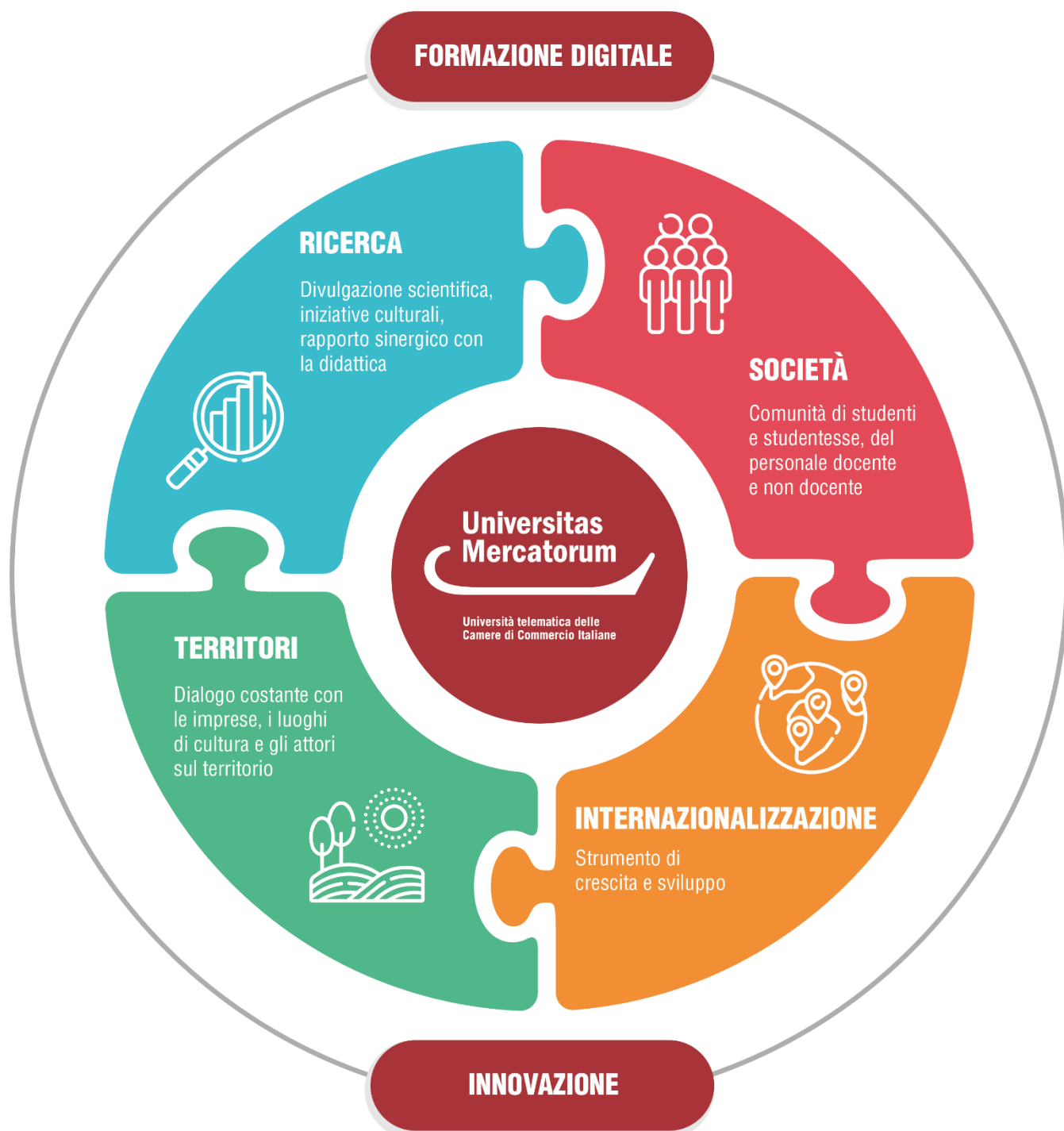
Il presente documento si colloca nel percorso virtuoso e costruttivo svolto negli anni precedenti. Muovendo dagli importanti risultati già conseguiti nel percorso di crescita conosciuto nell'ultimo triennio, il Piano 2024-2026 intende accompagnare l'Ateneo in una fase di più maturo e consolidato sviluppo. È anche l'occasione per cogliere le sfide e le opportunità imposte dalle nuove dimensioni dell'insegnamento digitale, proseguendo nella visione già perseguita nel precedente Piano strategico 2021-2023, di un futuro progettato su un elevato standard qualitativo della *distance education* e sulla relativa diffusione.

Universitas Mercatorum prosegue dunque l'obiettivo, già avviato, di creare un legame tra innovazione e sapere accademico per offrire una formazione di qualità accessibile a tutti, avvalendosi di un corpo docente di riconosciuto livello, di collaboratori tecnici adeguati e motivati, di una organizzazione didattica efficiente, di un modello di piattaforma digitale in continua evoluzione e di un consolidato sistema di relazioni istituzionali.

L'Ateneo propone con questo Piano Strategico un modello innovativo di università, fondata sulla formazione digitale, che sia in grado di contribuire allo sviluppo della Ricerca, delle Società e dei Territori in una dimensione Internazionale.

Per l'Ateneo è fondamentale incrementare costantemente il dialogo con la propria comunità, con i "territori" di riferimento, con le istituzioni e le imprese, diffondendo i risultati della nostra ricerca anche attraverso la divulgazione scientifica e le iniziative culturali, in linea con la strategia di sviluppo espressa dall'Agenda 2030 dell'ONU, le priorità della Politica di coesione UE 2021-2027 e le linee strategiche del PNRR - Next Generation Italia.

IL RETTORE
Prof. Giovanni Cannata



2. MISSIONE, VISIONE E VALORI

Il **Piano Strategico 2024-2026** è pensato in coerenza e continuità con i principali documenti di programmazione di UniMercatorum, quali il **Bilancio d'Ateneo** e il **Bilancio di Genere**, nonché con le indicazioni contenute nel sistema di Assicurazione Qualità dell'ANVUR-AVA3.

Il **Piano** individua gli obiettivi di miglioramento e le risorse necessarie per rafforzare ulteriormente il posizionamento nazionale e internazionale dell'Università attraverso idee, progetti, sinergie e adeguati investimenti in capitale umano e nelle infrastrutture materiali e immateriali, anche al fine di far crescere gli utili livelli reputazionali acquisiti.

2.1 - MISSIONE

Universitas Mercatorum

- ❖ Coopera allo sviluppo del sistema economico, sociale e culturale del Paese attraverso la valorizzazione e diffusione della conoscenza nei differenti contesti territoriali.
- ❖ Opera per conoscenza diretta del mondo del lavoro con un occhio attento ai processi di innovazione tecnologica e sociale, attraverso l'innovazione didattica dei percorsi formativi.
- ❖ Si impegna ad offrire un fondamentale apporto in termini di progresso tecnologico, di crescita culturale e ricerca.

Scopi precipui dell'Ateneo sono la diffusione della cultura, delle scienze e dell'istruzione superiore attraverso attività di ricerca e di insegnamento e la collaborazione scientifica con istituzioni italiane e straniere.

Il contributo complessivo dell'Ateneo alla formazione culturale, scientifica, professionale e umana dello studente è, dunque, considerato indispensabile per un agire professionale al servizio degli individui, della comunità e dei territori in cui l'Ateneo si inserisce.

Universitas Mercatorum è una Università che dialoga con i territori, una Università dalla vocazione internazionale, una Università aperta alla democratizzazione dei saperi per offrire a tutti le stesse opportunità e prospettive.

2.2 - VISIONE

Universitas Mercatorum ambisce a:

- ❖ Essere una tra le più dinamiche, innovative ed attrattive Università dedicate alla formazione digitale e a distanza.
- ❖ Essere il motore di una comunità aperta e inclusiva, nella quale **innovazione, creatività, responsabilità sociale** concorrono congiuntamente alla competitività dell'Ateneo e al raggiungimento degli obiettivi.
- ❖ Sviluppare una ricerca di qualità riferibile agli standard internazionali per rispondere alle nuove sfide globali e per contribuire alla crescita del territorio e all'impatto sulla società civile dialogando con le istituzioni e le imprese, promuovendo la divulgazione scientifica e le iniziative culturali.
- ❖ Migliorare il benessere della persona e del Paese attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca e favorendo un ambiente collaborativo, aperto al dialogo, inclusivo, attento a promuovere la crescita personale e professionale.

L'Ateneo intende rafforzare le proprie attività di ricerca facendo in modo che le competenze dei ricercatori, lo slancio degli imprenditori, la volontà programmatica degli Amministratori Pubblici si integrino proficuamente, in una logica che risponde perfettamente al modello della *Triple Helix*. Le eccellenze accademiche di cui l'Ateneo dispone - e che impegna quotidianamente sia nella didattica sia nella ricerca - saranno parte di quella forza identitaria che consentirà ad Universitas Mercatorum di contraddistinguersi nel mondo accademico e, in termini competitivi, di acquisire quei vantaggi che ne rafforzeranno l'attrattività sia sul piano locale sia su quello internazionale

Consolidare il presente, rafforzare le esperienze e promuovere l'innovazione sono la Visione di riferimento.

2.3 - VALORI

Universitas Mercatorum, forte della propria visione e delle proprie competenze, ritiene di poter contribuire significativamente allo sviluppo della società e del sistema-Paese, votata alla **formazione e allo sviluppo sostenibile**.

Alla luce dello Statuto e sulla base degli orientamenti espressi, Universitas Mercatorum lavora per la tutela e il rafforzamento dei seguenti valori nel quadro della libertà di ricerca, di insegnamento, di studio:

- ❖ Centralità dello Studente
- ❖ Meritocrazia
- ❖ Etica della ricerca
- ❖ Inclusione sociale
- ❖ Rispetto della dignità umana e rifiuto di ogni forma di discriminazione
- ❖ Promozione della circolazione delle idee e libero confronto
- ❖ Innovazione didattica e formativa
- ❖ Internazionalizzazione della ricerca e degli studi
- ❖ Integrazione con gli enti nazionali e con il tessuto imprenditoriale
- ❖ Promozione delle attività della Terza Missione
- ❖ Assicurazione della Qualità

2.4 - VISIONE, POLITICA E ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Universitas Mercatorum definisce la propria visione della qualità e le proprie politiche per la qualità e per l'assicurazione della qualità della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e delle altre Attività Istituzionali e Gestionali in coerenza con la propria visione strategica e la propria missione.

La visione della qualità e le politiche per la qualità e per l'AQ della Didattica, Ricerca e Terza Missione, e più in generale di tutte le Attività Istituzionali e Gestionali dell'Ateneo, sono definite nel documento pubblico *"Visione e politiche per la qualità delle attività istituzionali e gestionali"* e costituiscono il quadro di riferimento per la definizione di obiettivi individuati nel Piano Strategico 2024/2026. Tali obiettivi devono configurarsi come concreti, realizzabili e verificabili ed essere coerenti con le potenzialità didattiche e scientifiche dell'Ateneo e le sue prospettive di sviluppo, definite in rapporto ai risultati della didattica e della ricerca già ottenuti e al contesto socioculturale ed economico di riferimento dell'Ateneo, nonché alle risorse necessarie e disponibili.

I macro-processi dell'AQ di Didattica, Ricerca e Terza Missione e di tutte le Attività Istituzionali e Gestionali dell'Ateneo sono stati identificati in piena coerenza con le indicazioni del sistema AVA 3. I processi identificati, gli Organi e le strutture con responsabilità nell'AQ sono definiti nel documento *"Sistema di Assicurazione della Qualità"*.

UNIVERSITAS MERCATORUM

AGENDA 2030

OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



POLITICA DI COESIONE UE 2021-2027

- 01 UNA EUROPA PIÙ COMPETITIVA E PIÙ INTELLIGENTE
- 02 UNA EUROPA PIÙ VERDE E A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO
- 03 UNA EUROPA PIÙ CONNESSA
- 04 UNA EUROPA PIÙ SOCIALE E INCLUSIVA
- 05 UNA EUROPA PIÙ VICINA AI CITTADINI

PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR) NEXT GENERATION ITALIA



MISSIONE 1:
Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo



MISSIONE 2:
Rivoluzione verde e transizione ecologica



MISSIONE 3:
Infrastrutture per una mobilità sostenibile



MISSIONE 4:
Istruzione e ricerca



MISSIONE 5:
Inclusione e coesione



MISSIONE 6:
Salute

3. UNIVERSITAS MERCATORUM OGGI

3.1 - LA NOSTRA STORIA

Fondata nel 2006 come Università Telematica, Universitas Mercatorum è stata una delle prime istituzioni riconosciute in Italia a offrire corsi di laurea online.

Il nome Universitas Mercatorum richiama le origini e la natura delle **Camere di Commercio**, quali organismi rappresentativi della comunità, dei vari soggetti e ambiti produttivi: l'**Ateneo che nasce dalle Imprese per le Imprese**, con la finalità di valorizzarne il capitale umano.

Università Mercatorum rappresenta un'eccellenza nell'ambito dell'istruzione superiore digitale italiana. La sua storia è una testimonianza dell'impegno costante verso l'eccellenza accademica, la ricerca e l'innovazione.

3.2 - LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Universitas Mercatorum ha ritenuto opportuno delineare una nuova struttura organizzativa dell'Ateneo per dare maggiore impulso alla pianificazione strategica.

Nello specifico, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 3 dello Statuto di Ateneo, gli Organi centrali di Universitas Mercatorum sono organizzati come di seguito:

- **Il Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Nomina e compiti del **Presidente del Consiglio di Amministrazione** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, il Presidente del Consiglio di Amministrazione è il legale rappresentante dell'Università ed esercita tutte le funzioni derivanti dal suddetto ruolo secondo normativa vigente.

- **Il Consiglio di Amministrazione**

Composizione, nomina e compiti del **Consiglio di Amministrazione** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione svolge funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria periodica e di gestione del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività istituzionali. L'attività del Consiglio di Amministrazione è documentata nei Verbali del Consiglio di Amministrazione.

- **Il Rettore**

Nomina e compiti del **Rettore** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, il Rettore:

- esercita le funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività didattiche e scientifiche dell'Università;
- è garante del perseguimento delle finalità istituzionali dell'Università secondo criteri di Qualità nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e

promozione del merito, concorre a determinare e realizzare le strategie di sviluppo dell'Università stabilite dal Piano Strategico pluriennale e rappresenta la Comunità Didattica e scientifica universitaria;

- nomina i Prorettori e i Delegati del Rettore, sentito il parere vincolante del Consiglio di Amministrazione.

▪ **Il Senato Accademico**

Composizione e compiti del **Senato Accademico** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, il Senato Accademico svolge funzione di indirizzo, coordinamento e controllo del settore accademico dell'Università, assicurando il coordinamento, in ordine alla Didattica ed alla Ricerca, tra le Facoltà e i centri di Ricerca. Il Senato Accademico svolge le sue funzioni nel quadro delle finalità e degli indirizzi stabiliti dal Consiglio di Amministrazione.

L'attività del Senato Accademico è documentata nei Verbali del Senato Accademico.

▪ **Il Direttore Generale**

Nomina e compiti del **Direttore Generale** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, al Direttore Generale è attribuita funzione di gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale non docente dell'Ateneo. Il Direttore Generale esercita tale funzione in conformità alle direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione.

▪ **Collegio Revisori dei Conti**

Nomina e composizione del **Collegio Revisori dei Conti** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

L'attività e le funzioni del Collegio dei Revisori sono disciplinate dal Regolamento Contabile dell'Università. Ai Revisori dei Conti spettano, inoltre, tutte le funzioni che la normativa nazionale in materia attribuisce loro.

▪ **Il Nucleo di Valutazione**

Nomina, composizione e compiti del **Nucleo di Valutazione** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare, il Nucleo di Valutazione ha funzioni di verifica della Qualità e dell'efficacia della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione nonché della strutturazione del personale.

L'attività del Nucleo di Valutazione è documentata nei verbali e nella Relazione annuale del NdV.

▪ **Le Facoltà**

Composizione e compiti delle **Facoltà** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

In particolare le Facoltà hanno il compito primario di promuovere e organizzare l'attività didattica per il conseguimento dei titoli accademici, nonché le altre attività didattiche previste dalla legge, dallo Statuto e dai regolamenti.

Le Facoltà, inoltre, svolgono anche la funzione dei Dipartimenti di promozione e organizzazione delle attività di ricerca e culturale.

▪ **Il Comitato Unico di Garanzia**

Composizione e compiti del **Comitato Unico di Garanzia** sono disciplinati dallo

Statuto di Ateneo.

In particolare il Comitato Unico di Garanzia promuove le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora ed agisce contro le discriminazioni; è posto a presidio della dignità e personalità di ciascun lavoratore, a garanzia del benessere organizzativo, del rispetto delle differenze e delle pari opportunità, e in contrasto con qualsiasi forma di discriminazione.

▪ **Il Presidio della Qualità**

I compiti del **Presidio della Qualità** sono definiti da specifico Regolamento. La nomina dei componenti è formalizzata con Decreto Rettorale.

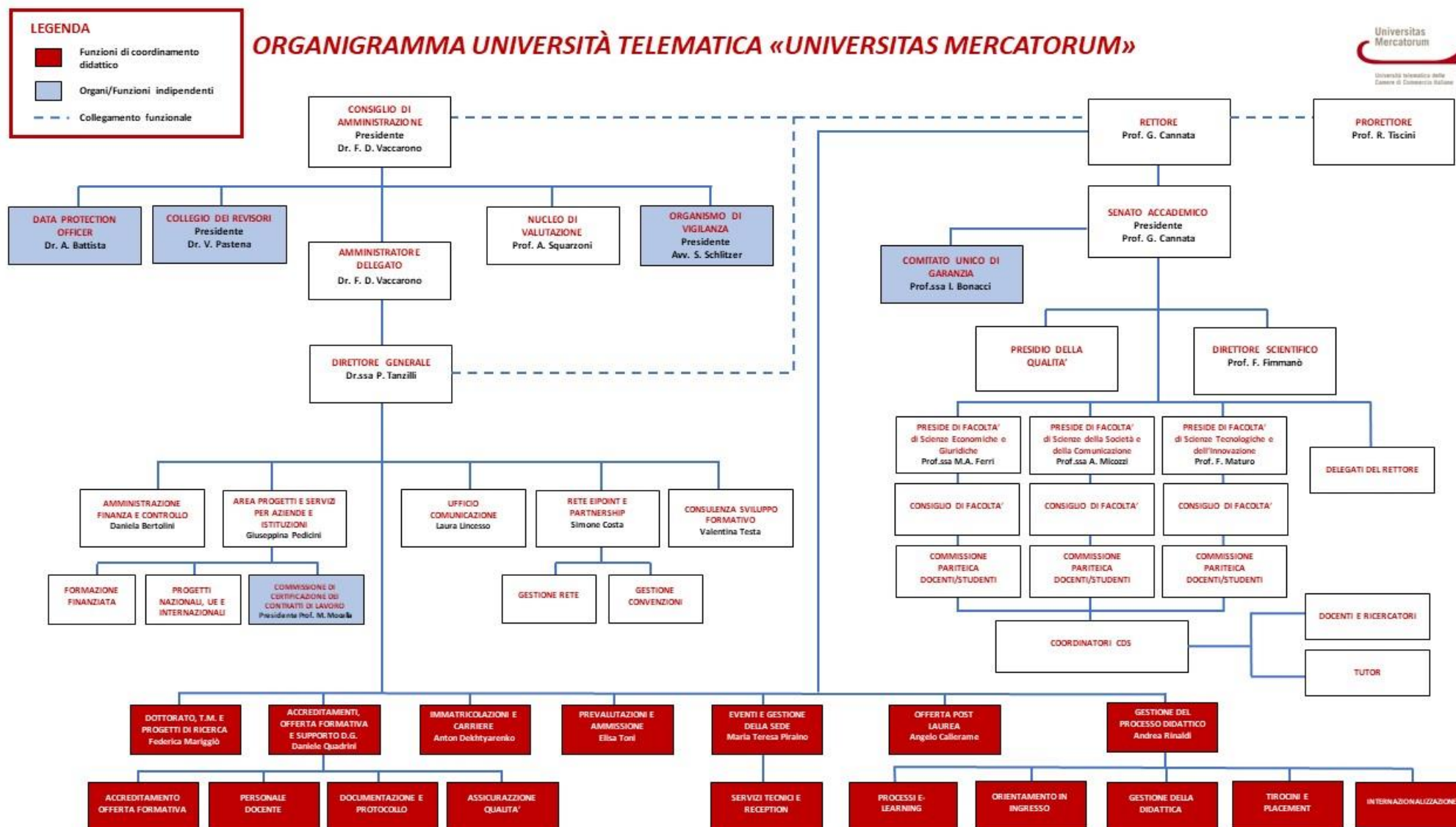
In particolare, il Presidio della Qualità svolge funzioni di:

- consulenza agli Organi di Governo dell'Ateneo sull'Assicurazione della Qualità;
- definizione e aggiornamento degli strumenti per l'attuazione delle Politiche per l'Assicurazione della Qualità dell'Ateneo;
- organizzazione e gestione delle attività di formazione del personale coinvolto nell'Assicurazione della Qualità;
- organizzazione e verifica del regolare e adeguato svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità;
- supporto alla gestione dei flussi informativi e documentali relativi all'Assicurazione della Qualità.

L'attività del Presidio della Qualità è documentata nei verbali e nella Relazione annuale del Presidio della Qualità.

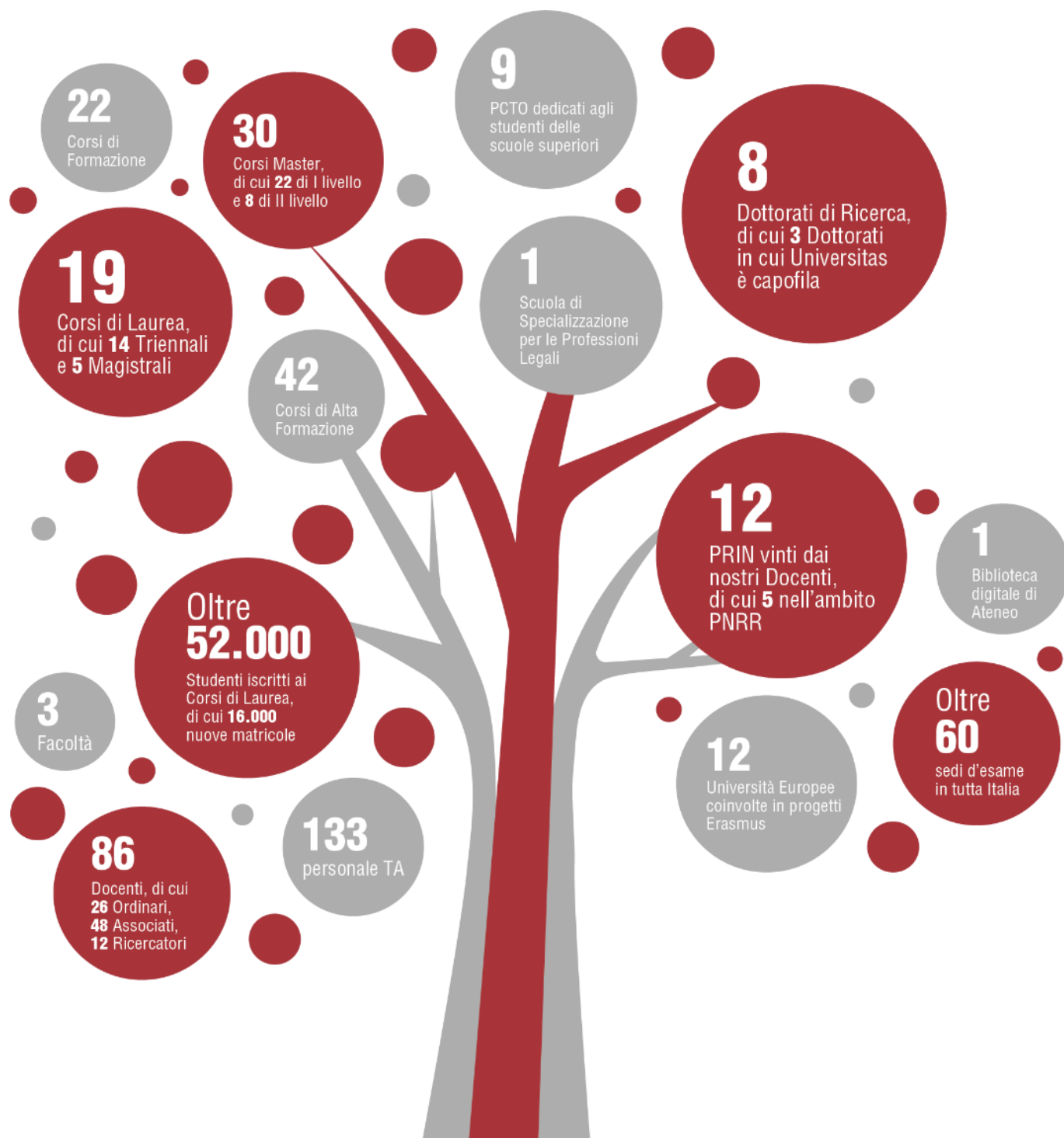
L'attuale assetto organizzativo degli Organismi di Ateneo, in termini di funzioni competenti e attribuzione delle responsabilità è riportato nell'Organigramma di seguito.

ORGANIGRAMMA UNIVERSITÀ TELEMATICA «UNIVERSITAS MERCATORUM»



3.3 - I NOSTRI NUMERI

Si riporta di seguito una rappresentazione quantitativa delle attività sviluppate dall'Ateneo alla data del 31 dicembre 2023.



3.4 - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Ateneo ha molteplici interlocutori privilegiati, esterni e interni, di seguito identificati.

- **Istituzioni**

L'Ateneo mantiene relazioni continuative con interlocutori nazionali e internazionali, con Istituzioni pubbliche nazionali ed europee, per favorire un posizionamento ottimale nel panorama nazionale ed europeo.

- **Comunità scientifica**

L'Ateneo sviluppa la propria attività di formazione e di ricerca in relazione continua con la rete degli Atenei e degli Enti di ricerca italiani e stranieri. Tali rapporti riguardano, in particolare, sia iniziative formative congiunte e la mobilità di studenti e docenti, sia la partnership in progetti, italiani, europei e internazionali.

- **Sistema sociale e produttivo**

L'Ateneo ricerca costantemente rapporti significativi con il mondo delle imprese, della cooperazione, del terzo settore e delle associazioni professionali, per intensificare lo scambio negli ambiti della formazione, della ricerca e della professionalizzazione. Il confronto e la collaborazione con il tessuto produttivo del territorio di riferimento sono volti a stimolare, in particolare, lo sviluppo economico e l'innovazione e le attività di tirocinio e placement per studenti e laureati.

- **Comunità locale**

L'Ateneo partecipa attivamente alla vita del territorio nel quale è insediato e vuol essere un fattore di stimolo e di crescita, attraverso l'ascolto attivo, il trasferimento di conoscenze e competenze e il concorso alla progettazione di interventi migliorativi della qualità complessiva della vita dei cittadini.

- **Studenti e famiglie**

Gli studenti sono i destinatari prioritari delle attività universitarie, nella consapevolezza che il soddisfacimento dei bisogni degli studenti non dipende solo dall'attività formativa ma anche da servizi offerti per il loro inserimento nella comunità di studio e ricerca dell'Ateneo e dal territorio. Tra gli interlocutori dell'Ateneo sono incluse anche le famiglie degli studenti, in quanto determinanti nel sostegno al loro percorso universitario e interessate alla qualità dei servizi offerti.

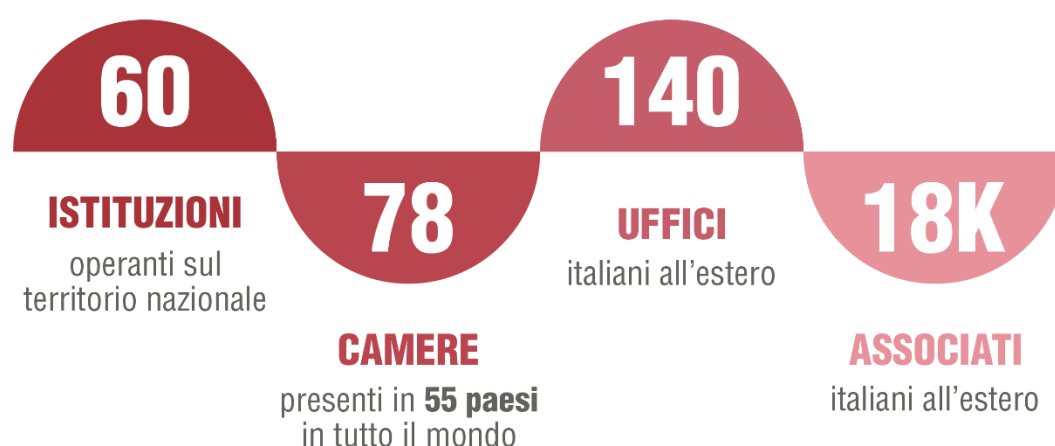
- **Portatori di interesse interni**

L'Ateneo si relaziona, infine, con le persone che vi operano, quotidianamente e a diverso titolo, in particolare docenti e personale tecnico, amministrativo, bibliotecario e sanitario, per valorizzare il loro contributo alla vita universitaria e favorirne lo sviluppo personale e professionale.

3.5 - LE CAMERE DI COMMERCIO E LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DELL'ATENEO

L'Ateneo, anche nella prospettiva di questo Piano Strategico, intende proseguire la cooperazione con il **Sistema camerale come catalizzatore di processi di sviluppo territoriale**, come agente di innovazione, interagendo in modo sistemico e sinergico con le imprese e con gli altri attori locali e nazionali. Un impegno costantemente rivolto ad accompagnare gli attori socioeconomici e i loro territori di riferimento in una dimensione di crescente competizione internazionale.

LA RETE DELLE CAMERE DI COMMERCIO CONTA



La qualificata rete di risorse umane di cui dispongono le Camere di Commercio italiane all'estero offre un grande valore in termini di proiezione multilaterale e globale, avendo però salde radici nei diversi paesi in cui opera.

Questo **network** consente di avviare e consolidare anche i progetti **d'internazionalizzazione** avvalendosi del patrimonio di informazioni, conoscenze e contatti a disposizione e che è frutto del relativo radicamento sul territorio e del legame costruito nel tempo con le comunità d'affari e le istituzioni locali.

Sono state individuate delle linee di attività in un'ottica di collaborazione congiunta tra Universitas Mercatorum, Unioncamere e Si.Camera.

Di seguito alcune delle possibili attività:

- **FORMAZIONE DI GIOVANI PER IL SISTEMA CAMERALE** - percorso formativo condiviso utile ad attrarre i giovani talenti e formare così i futuri lavoratori;
- **FINANZIAMENTO DI CATTEDRE** - Unioncamere e le *in house* di sistema possono disporre di Ricercatori per studiare e approfondire temi innovativi all'interno di specifici programmi di ricerca;

- CONVENZIONI DI RICERCA – realizzazione di programmi di ricerca di interesse congiunto affidati a professori universitari;
- INCONTRI DI PROSPETTIVA – incontri specifici su tematiche di interesse comune;
- AFFIANCAMENTO ALLE IMPRESE – realizzazione di percorsi di formazione finalizzati alla crescita ed allo sviluppo dei nuovi imprenditori;
- FORMAZIONE DEGLI IMPRENDITORI – attraverso percorsi accademici che prevedano una tesi di laurea sul progetto di sviluppo delle proprie imprese.

3.6 - IL NETWORK E LE ALLEANZE

La direzione tracciata dal Consiglio Europeo di Lisbona oltre un ventennio fa ha indicato all'Unione Europea l'obiettivo strategico di sviluppare **un'economia basata sulla conoscenza**, più competitiva e dinamica, in grado di realizzare una crescita sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

La realizzazione di tale *mission* in Universitas Mercatorum si traduce in una serie di azioni volte alla valorizzazione e alla diffusione della conoscenza dell'Ateneo attraverso relazioni, attività ed eventi di ordine culturale, sociale e di divulgazione scientifica.

Universitas Mercatorum ha pertanto sviluppato nel tempo una serie di **relazioni strategiche** che hanno permesso l'attivazione di partnership identificabili in diverse tipologie a seconda della natura e delle finalità dell'interlocutore:

- ❖ Partnership con realtà istituzionali che si basano su interessi di natura culturale, scientifica e divulgativa;
- ❖ Partnership con enti e realtà produttive finalizzate soprattutto alla valorizzazione, all'incremento e al sostegno dell'aggiornamento professionale dei pubblici di riferimento;
- ❖ Partnership con il sistema formativo nazionale e internazionale al fine di intercettare e approfondire nuove tematiche legate alla ricerca scientifica e culturale.

L'idea strategica è quella di gestire **iniziative** per aziende ed enti anche intercettando i Fondi Interprofessionali, declinando in un'ottica modulare i servizi in funzione dei fabbisogni organizzativi delle aziende.

Nel perseguimento dei propri fini statuari, l'Università Mercatorum ha avviato rapporti con enti e realtà produttive al fine di sviluppare collaborazioni volte all'incremento ed alla valorizzazione dell'aggiornamento professionale dei lavoratori all'interno delle aziende e, in generale, delle professioni. La formazione è infatti una leva strategica per l'impresa che si riorganizza e inventa nuove forme e metodi per accrescere il proprio capitale umano, diventando un importante volano di sviluppo.

Per questi motivi Universitas Mercatorum ha attivo una serie di **Academy**, in collaborazione con **importanti partner nazionali**, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di formazione, aggiornamento e professionalizzazione dei pubblici interessati attraverso lo strumento della formazione a distanza.

4. SINTESI DEI RISULTATI DEL PIANO STRATEGICO 2021-2023

Il Piano Strategico 2021-2023, proposto dal Rettore e approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, ha conseguito in tutti gli ambiti soddisfacenti risultati.

Nel precedente Piano è stata data particolare rilevanza alle novità afferenti alle varie componenti dell'attività accademica della Didattica, Ricerca e Terza Missione, individuando nel paradigma della **sostenibilità** il fulcro della rinnovata strategia.

È stato dato seguito alle sfide imposte dalle nuove dimensioni dell'insegnamento digitale, cogliendo le nuove opportunità che la contemporaneità e l'emergenza pandemica hanno fatto emergere nella visione di un futuro progettato su un elevato standard qualitativo della *distance education*.

In particolare, in coerenza con la dichiarata attenzione alle questioni dello sviluppo durevole e nell'ottica della sostenibilità delle azioni che Universitas Mercatorum intende perseguire nella programmazione futura per il triennio 2024-2026, è stato fondamentale il coinvolgimento di tutta la comunità universitaria, non solo attraverso le azioni di diffusione del documento, ma soprattutto attraverso la diffusione della cultura delle azioni strategiche e del rafforzamento delle iniziative messe in atto da tutte le persone coinvolte.

Il monitoraggio effettuato a conclusione del triennio 2021-2023, ha evidenziato come l'80% degli obiettivi programmati siano stati raggiunti. È stato inoltre già avviato il perseguimento della restante parte degli obiettivi del Piano 2021-2023, che in alcuni casi, sulla base delle modificazioni del contesto, hanno richiesto la revisione di determinati target temporali di attuazione; al fine di garantire comunque il loro pieno perseguimento, tali obiettivi sono stati, ove possibile, rimodulati inserendoli nel nuovo Piano 2024-2026

4.1 - QUALITÀ DELLA DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 - Acquisizione competenze specifiche per il mercato del lavoro	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Progettazione di contenuti dei corsi di studio coerenti con le richieste del mondo delle imprese e fabbisogni del settore pubblico	Azione realizzata.
Ampliamento di tirocini formativi per effetto dell'abbassamento dell'età delle studentesse e studenti iscritti	Azione realizzata.
Rafforzamento della funzione stabile di job placement: progetti di alternanza Università lavoro, dialogo tra Università e imprese	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 - Acquisizione competenze specifiche per il mercato del lavoro	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Interlocuzione con il Mondo del Lavoro	Azione realizzata.
Impatto AVA 3	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 - Innovazione didattica	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Medio
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Modelli didattici innovativi in grado di personalizzare l'istruzione	Azione realizzata.
Piattaforma interattiva	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Formazione docenti sulla Didattica interattiva	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.
Rafforzamento della funzione di ascolto delle studentesse e studenti	Azione realizzata.
Sviluppo di Master e percorsi post laurea attenti alla domanda di formazione per la PA e le imprese	Azione realizzata.
Presentazioni Corsi di Studio	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.3 - Accessibilità agli studi	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Politiche di orientamento	Azione realizzata.
Politiche di accoglienza	Azione realizzata.
Funzione abilitanti della piattaforma	Azione realizzata.
Azioni di inclusione per gli studenti	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.4 - Strategie di internazionalizzazione	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Rete di partnership internazionale	Azione realizzata.
Riconoscibilità negli ambienti internazionali	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 1.5 - Coinvolgimento e servizi di supporto	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Counseling di Ateneo	Azione realizzata.
Digitalizzazione innovativa	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Animazione Comunità Studentesca	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Ricerca di Mercato	Azione realizzata.
Biblioteca digitale	Azione realizzata.
Counseling di Ateneo	Azione realizzata.

4.2 – LA QUALITÀ DELLA RICERCA

OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 - Crescita competenze scientifico-professionali	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Sviluppo e incentivazione della comunità professionale	Azione realizzata.
Creazione di sinergie tra docenti appartenenti a differenti aree disciplinari	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Sostegno alla ricerca dei docenti	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 - Qualità e produttività della ricerca	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Mobilità internazionale	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Network internazionale	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Miglioramento dei valori della VQR	Azione realizzata.
Call of proposal	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.3 - Infrastrutture a supporto della ricerca	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Implementazione laboratori per la ricerca	Azione realizzata.
Bandi competitivi	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 2.4 - Progetti nazionali e internazionali	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Collaborazioni e attrazioni dei fondi di ricerca nazionali e internazionali	Azione realizzata.

4.3 - LA QUALITÀ DELLA TERZA MISSIONE

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 - Trasferimento tecnologico e partnership	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Imprenditorialità e cooperazione allo sviluppo	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 - Trasferimento tecnologico e partnership	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Formazione professionalizzante e permanente	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Centri di ricerca sulla Pubblicità Legale di Impresa	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.

OBIETTIVO STRATEGICO 3.2 - Sostenibilità sociale e ambientale	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Aumentare la presenza sul territorio	Azione realizzata.
Sostenibilità ambientale	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Creazione di una comunità accademica e collettività	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.
Strategie ESG	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 3.3 - Divulgazione scientifica e culturale	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Promozione della cultura	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.
Coproduzione di conoscenza e divulgazione scientifica	Azione realizzata.
Lavori di ricerca	Azione realizzata.

OBIETTIVO STRATEGICO 3.4 - Valorizzazione beni culturali, ambientali e del Made in Italy	LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Medio
AZIONI	SINTESI DEI RISULTATI
Valorizzazione del Sistema Museale	Azione realizzata.
Valorizzazione dei Parchi nazionali	Azione realizzata.
Valorizzazione del Patrimonio bibliotecario	Azione realizzata.
Valorizzazione del settore Cinema e spettacolo dal vivo	Azione in fase di sviluppo, riprogrammata in Piano Strategico 2024-2026.
Valorizzazione del settore Moda e Design	Azione implementata, nuove applicazioni programmate in Piano Strategico 2024-2026.

5. ANALISI DI POSIZIONAMENTO

L'analisi di posizionamento è uno dei passi centrali della pianificazione strategica. Aiuta a comprendere la realtà entro cui l'Ateneo agisce e le risorse di cui dispone, i vincoli esterni ed interni per proporre strategie ed azioni di miglioramento utili al conseguimento degli obiettivi del Piano. Questa analisi considera sia fattori esterni (opportunità e minacce) che fattori interni (punti di forza/punti di debolezza) che possono da una parte influenzare le performance e dall'altra stimolare iniziative corrette per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. L'elaborazione è stata eseguita considerando sia i punti fondamentali individuati nella precedente programmazione (ed affrontati nel triennio 2021-2023), sia alcuni degli obiettivi dell'Agenda 2030.

STRENGTH **Punti di Forza**



- Meccanismi decisionali snelli
- Rete di relazioni diffusa ed efficace
- Sistema della Qualità efficace
- Offerta formativa diversificata
- Presenza territoriale diffusa
- Sinergie con istituzioni e imprese
- Attenzione alla ricerca
- Rapida crescita del Personale docente e non docente
- Piattaforma digitale propria

WEAKNESS **Punti di Debolezza**



- Mobilità internazionale
- Accordi Erasmus
- Infrastrutture per la ricerca
- Dimensione e necessità di adattamento degli spazi
- Integrazione tra ricerca e sperimentazione
- Sviluppo della comunità studentesca
- VQR 2015-2019
- Terza Missione e impatto sociale

OPPORTUNITIES **Opportunità**



- Innovazione e cultura digitale
- Capacità di progettazione in crescita
- Trasferimento tecnologico
- Finanziamenti competitivi
- Finanziamenti PNRR
- Rapporti con gli enti e le imprese dei territori
- Attenzione allo sviluppo sostenibile

THREATS **Rischi**



- Mutamenti del contesto legislativo
- Uso improprio del modello di formazione a distanza
- Legami con altri Atenei sul territorio in fase di sviluppo

6. STRATEGIE E INNOVAZIONE

6.1 - PROCESSO DI DEFINIZIONE E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE

Universitas Mercatorum ha adottato un **approccio innovativo** per il processo di definizione e pianificazione strategica, valorizzando il dialogo e il confronto con le componenti della comunità accademica. Questo approccio rappresenta una guida per le azioni che verranno intraprese in Ateneo nei prossimi anni.

Il nuovo Piano Strategico 2024-2026, infatti, è stato elaborato a partire dai dialoghi portati avanti dai **Corso di Studio (CdS)** e dai **Corso di Dottorato di Ricerca (PhD)** con gli **stakeholder** e la **comunità studentesca**. Le esigenze espresse da queste componenti hanno permesso alle **Facoltà** di elaborare delle proposte attuative che sono state oggetto di confronto con l'Ateneo nell'ultimo anno.

Proficuo si è rivelato anche il dialogo con gli Organi di governo, **Senato Accademico** e **Consiglio di Amministrazione**, nonché i contributi offerti dal **Nucleo di Valutazione**, dal **Presidio della Qualità** e dal **Comitato Unico di Garanzia** per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Le proposte e i suggerimenti pervenuti hanno costituito uno strumento prezioso per l'individuazione di strategie concrete, condivise e finalizzate a una crescita armonica dell'Ateneo nella sua interezza, senza dimenticare le specificità esistenti.

Il nuovo Piano strategico 2024-2026, quindi, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione su parere del Senato Accademico, e sarà oggetto di monitoraggio ed aggiornamento annuale da parte degli Organi di Governo, al fine di rendere la programmazione sempre attuale e focalizzata. Questa dinamicità rende il Piano strategico "vivo" e rispondente alle esigenze derivanti dalle mutazioni del contesto in cui si colloca.

Dati e informazioni, inoltre, saranno messi a disposizione dell'intera comunità accademica, per supportare e orientare il coinvolgimento di ciascuno e fornire un quadro chiaro di riferimento rispetto alle azioni messe in campo.

La strutturazione di questo processo rientra naturalmente tra le prerogative del sistema di **Assicurazione della Qualità di Ateneo**, che intende promuovere una cultura della qualità tesa al miglioramento continuo dei processi nonché all'utilizzo ottimale delle risorse, applicando con costanza il ciclo di pianificazione, implementazione delle azioni programmate, controllo dei risultati e valutazione delle eventuali azioni correttive da intraprendere, finalizzate al mantenimento o al miglioramento dei risultati ottenuti.

6.2 – I PRINCIPI STRATEGICI

Il nuovo Piano 2024-2026 intende assumere la tradizionale suddivisione in **Didattica**, **Ricerca** e **Terza Missione**, valorizzando pienamente la trasversalità, l'interdisciplinarietà e la multidisciplinarietà dell'azione strategica. Questo significa considerare Didattica, Ricerca e Terza Missione, così come tutte le altre attività legate al Personale, ai Servizi ed alla Gestione, quali i pilastri centrali dell'Ateneo, interconnessi tra loro e con l'esterno. Tale interconnessione trova piena applicazione nell'individuazione di tre Principi Strategici: **PERSONE**, **TERRITORI** e **PROCESSI** che definiscono le direttrici operative del Piano 2024-2026 fornendo così una visione multidimensionale delle funzioni fondamentali dell'università.

Per ogni Principio sono presenti dei **FOCUS DI SVILUPPO**, declinati secondo **gli OBIETTIVI** corrispondenti.

Ciascun obiettivo è declinato a sua volta in un numero variabile di **AZIONI**, monitorate attraverso un set di **INDICATORI** specifici riferiti ad esempio alle risorse economiche e di personale, agli stati di avanzamento ed impatto.

Si tratta di un sistema sinergico in cui ogni settore è collegato all'altro in ogni sua parte (Aree Strategiche, Principi Strategici, Focus di sviluppo, Obiettivi, Azioni) garantendo la coesione e lo scambio costante tra le sue componenti.

Il sistema individuato risulta efficace a livello della progettazione, operativo e delle strategie, favorendo dunque la trasversalità che in questo modo diviene un fattore fondamentale per la programmazione.



6.3 – PERSONE

La strategia di Universitas Mercatorum è costruita attorno alle **PERSONE** che a vario titolo animano la **comunità accademica**. Studentesse e studenti, docenti e personale non docente devono essere consapevoli di fare parte di una comunità coesa, che ha diritto alle migliori condizioni per esprimere se stessa nello studio, nella formazione culturale e nella vita professionale, partecipando alla promozione della trasparenza, della responsabilità e allo sviluppo culturale, sociale e civile di cui l'Università è motore.

FOCUS DI SVILUPPO



APPARTENENZA



INCLUSIVITÀ



SOSTENIBILITÀ



ATTRATTIVITÀ

6.4 – TERRITORI

I **TERRITORI** in cui le persone di Universitas Mercatorum svolgono la propria attività, sia essa di studio, di ricerca o di lavoro, rivestono un ruolo fondamentale e devono essere adeguatamente valorizzati nelle strategie dell'Ateneo. Universitas Mercatorum intende avviare un percorso di trasformazione degli spazi per favorire i servizi e la qualità della vita della comunità, lavorando su progetti sostenibili in sinergia con gli attori del territorio. Nell'ottica dell'adeguamento delle strutture alle nuove esigenze di apprendimento, di ricerca, di lavoro e di fruizione pubblica, l'Ateneo porrà attenzione anche allo sviluppo e all'evoluzione dei "luoghi digitali", individuando soluzioni tecnologiche originali per conseguire nuovi traguardi nell'innovazione della didattica, nell'ampliamento degli orizzonti di ricerca, nella condivisione di idee e risultati e per migliorare gli strumenti di supporto alle decisioni. Universitas Mercatorum oltre a essere una realtà presente sul territorio nazionale, intende potenziare nei prossimi anni il proprio ruolo anche a livello internazionale, un luogo in cui accrescere la qualità e l'efficacia delle attività didattiche e di ricerca.

FOCUS DI SVILUPPO



TERRITORIO E SPAZIO



LUOGHI DIGITALI



INTERNAZIONALIZZAZIONE

6.5 - PROCESSI

Si è deciso di declinare i **PROCESSI** fondamentali che inglobano tutte le attività realizzate in Ateneo in ottica multidimensionale rispetto alla valorizzazione delle persone e dei territori in cui si realizzano le attività di studio, di ricerca e di lavoro. L'Ateneo intende innovare la didattica e la ricerca valorizzandone le sinergie attraverso la costante attenzione all'evoluzione delle esigenze e della tecnologia, garantendo con continuità l'elevata qualità del servizio reso e delle attività svolte in Ateneo.

Universitas Mercatorum intende inoltre essere una realtà aperta nei confronti dei cittadini con l'obiettivo di disseminare le nuove conoscenze nel contesto socio-culturale consolidando e intensificando la collaborazione con le istituzioni, gli enti del territorio e le imprese al fine di incrementare l'impatto sociale, economico e culturale per la comunità.

FOCUS DI SVILUPPO



RICERCA



FORMAZIONE



SOCIETÀ

7. OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI

In questa sezione vengono presentati gli obiettivi, le azioni e gli indicatori del Piano strategico di Universitas Mercatorum per il periodo 2024-2026.

Si riporta di seguito una tabella riepilogativa.

	Principi Strategici	Focus di sviluppo	N	Obiettivo
La Didattica per il Futuro	Persone	Attrattività	1.1.1	Migliorare l'efficacia del servizio orientamento in ingresso
			1.1.2	Migliorare l'attrattività dei CdS post-laurea triennale
		Inclusività	1.1.3	Favorire l'inclusione della componente studentesca
			1.1.4	Promuovere la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel corpo studentesco
		Sostenibilità	1.1.5	Promuovere il benessere di studenti/esse
		Appartenenza	1.1.6	Realizzare l'Associazione <i>Alumni</i> di Universitas Mercatorum
	Territori	Territorio e Spazio	1.2.1	Incrementare gli spazi reali per la didattica
		Luoghi digitali	1.2.2	Incrementare gli spazi virtuali per la didattica
		Internazionalizzazione	1.2.3	Migliorare l'internazionalizzazione della didattica
	Processi	Formazione	1.3.1	Innovare la didattica
			1.3.2	Promuovere la reputazione dell'Ateneo come Ateneo attento alle esigenze del mondo del lavoro
La Qualità della Ricerca	Persone	Attrattività	2.1.1	Innalzare il livello di qualificazione scientifica del personale docente e di ricerca
	Territori	Territorio e Spazio	2.2.1	Potenziare gli spazi reali per la ricerca
		Luoghi digitali	2.2.2	Realizzare uno spazio digitale per la ricerca
		Internazionalizzazione	2.2.3	Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca
	Processi	Ricerca	2.3.1	Migliorare la produzione scientifica
			2.3.2	Sostenere e potenziare la ricerca
			2.3.3	Potenziare il Dottorato di Ricerca
Terza Missione e Impatto Sociale	Persone	Inclusività	3.1.1	Consolidare la cultura della parità e del contrasto alle discriminazioni
	Territori	Territorio e Spazio	3.2.1	Promozione e valorizzazione delle politiche di sostenibilità ambientale e ESG nei processi di Ateneo
	Processi	Formazione	3.3.1	Sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo
			3.3.2	Trasferire e divulgare la conoscenza
		Società	3.3.3	Valorizzare i risultati della ricerca nell'ambito della Terza Missione
			3.3.4	Supportare e promuovere lo sviluppo del contesto economico di riferimento
Il Personale, i Servizi e la Gestione	Persone	Appartenenza	4.1.1	Consolidare la Comunità Mercatorum
		Inclusività	4.1.2	Consolidare la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente
		Sostenibilità	4.1.3	Promuovere la centralità del lavoro, benessere e welfare
	Territori	Territorio e Spazio	4.2.1	Trasformare e valorizzare gli spazi
		Luoghi digitali	4.2.2	Favorire la trasformazione digitale dei processi per la gestione dell'Ateneo
		Internazionalizzazione	4.2.3	Promuovere la mobilità internazionale del personale docente e di ricerca
			4.2.4	Promuovere la mobilità internazionale del personale non docente
	Processi	Formazione	4.3.1	Promuovere la formazione del personale docente e di ricerca
			4.3.2	Promuovere la formazione del personale non docente

7.1 - LA DIDATTICA PER IL FUTURO

OBIETTIVO 1.1.1 - Migliorare l'efficacia del servizio orientamento in ingresso

Migliorare le attività di orientamento e tutorato in ingresso e in itinere, anche grazie alle risorse provenienti dal PNRR, ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere, garantendo il diritto allo studio

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento ed al Placement
Focus di Sviluppo: Attrattività	

INDICATORI OBIETTIVO

- % di studenti/esse che proseguono gli studi e si laureano nello stesso CdS in cui si sono immatricolati/e

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Potenziare il servizio di orientamento in ingresso personalizzato.	▪ n° di studenti/esse che hanno usufruito del servizio di orientamento in ingresso personalizzato.

OBIETTIVO 1.1.2 - Migliorare l'attrattività dei CdS post-laurea triennale

L'Ateneo intende migliorare l'attrattività dei CdS post-laurea triennale attraverso formule innovative di didattica che valorizzano la componente relazionale dell'insegnamento e favoriscono il potenziamento delle competenze trasversali, utili per arricchire il patrimonio di abilità di chi studia e facilitarne l'inserimento nel mondo del lavoro.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento ed al Placement
Focus di Sviluppo: Attrattività	

INDICATORI OBIETTIVO

- % di studenti/esse provenienti da altri Atenei iscritti a Corsi di Laurea Magistrale
- % di studenti/esse provenienti da altri Atenei iscritti a Corsi Master

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere iniziative mirate di orientamento in ingresso rivolte a laureati in altri Atenei</i>	▪ Presenza di iniziative mirate di orientamento in ingresso rivolte a laureati in altri Atenei

OBIETTIVO 1.1.3 - Favorire l'inclusione della componente studentesca

Potenziamento delle azioni mirate a favorire l'inclusione degli studenti fragili e dei servizi ad essi dedicati, al fine di offrire ad ognuno le medesime opportunità di partecipazione alla vita di Ateneo.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Inclusione e Studenti, Comitato Unico di Garanzia
Focus di Sviluppo: Inclusività	

INDICATORI OBIETTIVO

- n° di studenti/esse iscritti a CL e CLM che beneficiano della riduzione delle tasse
- % di immatricolati/e che proseguono gli studi in Mercatorum
- % di studenti/esse che proseguono gli studi e si laureano nello stesso CdS in cui si sono immatricolati/e
- n. e % di studenti/esse con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali che conseguono il titolo di studio
- n. e % di studenti/esse provenienti da Paesi Terzi e/o rifugiati che conseguono il titolo di studio

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Consolidare/potenziare le iniziative per il diritto allo studio</i>	▪ Presenza di criteri per la riduzione delle tasse
<i>Promuovere iniziative per l'accoglienza di studenti/esse che si iscrivono ai CdS</i>	▪ Presenza di iniziative per l'accoglienza degli immatricolati
<i>Potenziare il servizio di tutorato attivo da parte dei tutor dei CdS</i>	▪ n° di tutor che svolgono servizio di tutorato attivo per gli studenti
<i>Potenziare i servizi fruibili dagli studenti con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento</i>	▪ n° e % di studenti con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali che hanno usufruito dei servizi resi disponibili

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Potenziare i servizi fruibili dagli studenti provenienti da Paesi Terzi e/o rifugiati</i>	n. e % di studenti provenienti da Paesi Terzi e/o rifugiati che hanno usufruito dei servizi resi disponibili

OBIETTIVO 1.1.4 - Promuovere la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel corpo studentesco

Promuovere costantemente nel corpo studentesco la cultura della parità e dell'inclusione nel profondo rispetto delle diversità e nel costante contrasto a ogni forma di discriminazione determinata da età, genere, origine etnica, orientamento sessuale, religione, posizione politica, condizioni di disabilità, attraverso strategie, azioni e strumenti capaci di valorizzare le differenze.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Inclusione e Studenti, Comitato Unico di Garanzia
Focus di Sviluppo: Inclusività	

INDICATORI OBIETTIVO

- n° di segnalazioni e reclami relativi a impari opportunità e discriminazioni

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel corpo studentesco</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione della cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel corpo studentesco

OBIETTIVO 1.1.5 - Promuovere il benessere di studenti/esse

Promuovere la centralità dello studio e delle competenze, promuovere interventi finalizzati a migliorare benessere, fruibilità e sicurezza degli spazi esistenti dello studio, della ricerca e della didattica.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Inclusione e Studenti
Focus di Sviluppo: Sostenibilità	

INDICATORI OBIETTIVO

- Livello di soddisfazione di studenti/esse per la disponibilità di servizi per il benessere

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere servizi per il benessere di studenti/esse, con particolare riferimento a iniziative culturali, attività sportive e ludiche, supporto sanitario e psicologico</i>	▪ Presenza di servizi per il benessere di studenti/esse, con particolare riferimento a iniziative culturali, attività sportive e ludiche, supporto sanitario e psicologico

OBIETTIVO 1.1.6 - Realizzare l'Associazione *Alumni* di Universitas Mercatorum

Costituzione dell'Associazione *Alumni* di Universitas Mercatorum e promozione del senso di appartenenza di studenti ed ex alumni, promuovendo la collaborazione con realtà del territorio.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Assicurazione della Qualità
Focus di Sviluppo: Appartenenza	

INDICATORI OBIETTIVO

- % di studenti/esse che compilano il Questionario insegnamenti
- % di alumni/ae dell'Ateneo aderente all'Associazione Alumni/ae (o equivalente)
- n. di iniziative promosse o che coinvolgono l'Associazione Alumni/ae (o equivalente)

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
   	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere il senso di appartenenza di studenti/esse alla comunità Mercatorum</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione del senso di appartenenza di studenti/esse alla comunità Mercatorum
<i>Promuovere il senso di appartenenza di alumni/ae</i>	▪ Costituzione dell'Associazione Alumni/ae (o equivalente) ▪ Presenza di iniziative promosse o che coinvolgono l'Associazione Alumni/ae (o equivalente)

OBIETTIVO 1.2.1 - Incrementare gli spazi reali per la didattica

Favorire i servizi e la qualità della vita della comunità di Universitas Mercatorum, lavorando su progetti sostenibili non solo nel segno dell'efficienza e della funzionalità, ma anche a supporto della comunità di Ateneo. Adeguare gli spazi per rispondere ai bisogni di apprendimento, di lavoro e di fruizione della comunità, creando le condizioni per confrontarsi anche con situazioni emergenziali.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Assicurazione della Qualità
Focus di Sviluppo: Territorio e Spazio	

INDICATORI OBIETTIVO

- Livello di soddisfazione di studenti/esse relativamente alla disponibilità e adeguatezza di laboratori didattici
- Livello di soddisfazione di studenti/esse relativamente alla disponibilità e adeguatezza dei posti attrezzati per lo studio individuale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare/potenziare i laboratori didattici reali, con dotazioni e numero di posti lavoro adeguati, fruibili da studenti/esse</i>	▪ n. di laboratori didattici con dotazioni e posti lavoro adeguati
<i>Incrementare i posti attrezzati per lo studio individuale</i>	▪ n. di posti attrezzati per lo studio individuale

OBIETTIVO 1.2.2 - Incrementare gli spazi virtuali per la didattica

Favorire i servizi digitali offerti da Universitas Mercatorum, implementando la piattaforma e-learning, anche a supporto della comunità di Ateneo. Adeguare la piattaforma anche grazie alla intelligenza artificiale al fine di rispondere ai bisogni di apprendimento, di lavoro e di fruizione della comunità.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato alla Didattica Interattiva, Delegato alla Biblioteca
Focus di Sviluppo: Luoghi digitali	

INDICATORI OBIETTIVO

- Livello di soddisfazione di studenti/esse relativamente alla disponibilità e adeguatezza di applicativi e servizi digitali di supporto alla didattica
- Livello di soddisfazione di studenti/esse relativamente alla disponibilità e adeguatezza di laboratori virtuali
- Livello di soddisfazione di studenti/esse relativamente alla adeguatezza della dotazione e dei servizi offerti dalla biblioteca digitale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
 	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare la disponibilità di applicativi e servizi digitali di supporto alla didattica disponibili sulla piattaforma e-learning</i>	▪ n. di applicativi disponibili sulla piattaforma e-learning ▪ n. di servizi digitali di supporto alla didattica disponibili sulla piattaforma e-learning
<i>Incrementare i laboratori virtuali</i>	▪ n. di laboratori virtuali
<i>Potenziare le dotazioni e i servizi offerti dalla biblioteca digitale</i>	▪ n. di libri e di riviste della biblioteca digitale ▪ n. di servizi offerti dalla biblioteca digitale

OBIETTIVO 1.2.3 - Migliorare l'internazionalizzazione della didattica

Incrementare la presenza di Universitas Mercatorum sugli scenari nazionali ed internazionali, migliorando la sua reputazione come Ateneo digitale di eccellenza a livello internazionale, proponendosi di investire in tutte le attività che possano aumentare l'attrattività e la qualità didattica dei vari corsi di studio.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Internazionalizzazione	alla Didattica, Delegato alla Didattica Interattiva, Delegato alla Internazionalizzazione ed Erasmus

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale di studenti/esse attivi
- n. e % di studenti che hanno acquisito almeno 12 CFU nei periodi di mobilità internazionale
- n. e % di studenti che preferiscono CdS che offrono insegnamenti a scelta erogati in inglese
- n. e % di studenti che preferiscono CdS che offrono percorsi formativi (curricula, indirizzi, orientamenti) erogati in inglese
- n. di visiting professor responsabili di almeno 15 CFU
- n. di servizi di accoglienza per studenti/esse internazionali e per visiting professor

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
  	  	  

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare i rapporti con Università straniere relativi alla mobilità internazionale degli studenti per lo svolgimento di periodi di formazione o di attività di tirocinio</i>	▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale di studenti/esse
<i>Incrementare la mobilità internazionale degli studenti (periodi di formazione e attività di tirocinio)</i>	▪ n. e % di studenti/esse che svolgono periodi di mobilità internazionale
<i>Incrementare gli insegnamenti erogati in inglese</i>	▪ n. e % di insegnamenti erogati in inglese ▪ n. di CdS che offrono insegnamenti erogati in inglese ▪ n. di CdS che offrono percorsi formativi (curricula, indirizzi, orientamenti) erogati in inglese

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare il numero di visiting professor</i>	n. di visiting professor
<i>Potenziare i servizi di accoglienza di studenti/esse internazionali e dei visiting professor, comprensivi di programmi di insegnamento della lingua italiana e di inter-comprensione.</i>	% di studenti/esse internazionali e di visiting professor che hanno usufruito dei servizi di accoglienza

OBIETTIVO 1.3.1 - Innovare la didattica

Favorire diverse forme di didattica di qualità collegandole all'aggiornamento costante, all'innovazione e alla ricerca, valorizzando la componente relazionale dell'insegnamento. Supportare ogni studentessa e studente nell'acquisizione della capacità di compiere scelte autonome e consapevoli, in fase di accesso all'università, durante l'attraversamento del percorso formativo nei diversi cicli e in vista dell'ingresso nel mondo del lavoro.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato alla Didattica Interattiva
Focus di Sviluppo: Formazione	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di CdS innovativi
- n. di CdS con percorsi formativi (curricula, indirizzi, orientamenti) innovativi
- n. insegnamenti che propongono didattica innovativa
- % CdS con almeno 3 insegnamenti che propongono didattica innovativa

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere l'attivazione di percorsi formativi innovativi in funzione dei nuovi bisogni economici, sociali e professionali, legati alla transizione digitale, alla green economy, ai temi della sostenibilità ambientale.</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione dell'attivazione di percorsi formativi innovativi
<i>Promuovere l'innovazione nelle metodologie di insegnamento</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione dell'innovazione nelle metodologie di insegnamento
<i>Monitoraggio dell'adeguatezza della dotazione e della qualificazione del personale docente</i>	▪ n° di attività previste per la qualificazione del personale docente; ▪ n° di docenti assunti, suddivisi in PO, PA, RTT ed a Contratto;
<i>Monitoraggio del Piano di raggiungimento per la docenza</i>	▪ % di docenti assunti, suddivisi in PO, PA, RTT ed a Contratto, secondo quanto previsto dal Piano di raggiungimento;

OBIETTIVO 1.3.2 - Promuovere la reputazione dell'Ateneo come Ateneo attento alle esigenze del mondo del lavoro

Potenziare la cultura dell'ascolto per migliorare il rapporto tra mondo accademico e il mondo delle imprese, il settore pubblico e la società civile, dando valore alla didattica per rispondere alle nuove sfide della società, del lavoro e della tecnologia.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento e al Placement
Focus di Sviluppo: Formazione	

INDICATORI OBIETTIVO

- % di studenti che conseguono almeno una certificazione open badge a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali
- Livello di soddisfazione degli studenti partecipanti agli eventi
- Livello di soddisfazione dei laureandi sul servizio di job-placement

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
  	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Favorire lo sviluppo delle competenze trasversali</i>	▪ Presenza di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali
<i>Incrementare le occasioni di incontro con rappresentanti del mondo del lavoro</i>	▪ n. di eventi gestiti da rappresentanti del mondo del lavoro organizzati
<i>Potenziare le iniziative a favore del job-placement dei laureati</i>	▪ n. di eventi dedicati al job placement

7.2 - LA QUALITÀ DELLA RICERCA

OBIETTIVO 2.1.1 - Innalzare il livello di qualificazione scientifica del personale docente e di ricerca

Incentivare lo sviluppo della ricerca d'avanguardia e il progresso tecnologico, al fine di supportare ricercatori eccellenti, in campo nazionale ed internazionale, in programmi innovativi, in proposte pionieristiche rivolte a nuovi ed emergenti campi di ricerca o progetti che introducano approcci non convenzionali e innovativi.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Ricerca
Focus di Sviluppo: Attrattività	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di docenti e ricercatori reclutati che verificano i criteri di reclutamento relativi al profilo scientifico
- n. di docenti e ricercatori reclutati attraverso il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi</i>	▪ Presenza di criteri relativi al profilo scientifico tra i criteri per il reclutamento di personale docente e di ricerca
<i>Promuovere il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico attraverso il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali</i>	▪ Presenza di iniziative per il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico attraverso il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali

OBIETTIVO 2.2.1 - Potenziare gli spazi reali per la ricerca

Implementare gli spazi e le infrastrutture dedicate alla ricerca di base, interdisciplinare e transdisciplinare, al fine di affrontare le sfide globali. Adeguare gli spazi della ricerca esistenti ed adattarli alle nuove esigenze di ricerca per accogliere e fare crescere nuovi talenti, oltre che potenziare le eccellenze esistenti.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Direttore
Focus di Sviluppo: Territori e Spazio	Generale, Delegato alla Ricerca

INDICATORI OBIETTIVO

- Livello di soddisfazione del personale docente e di ricerca, dei dottorandi e dei dottori di ricerca, dei laureandi sulla disponibilità, adeguatezza e fruibilità di laboratori di ricerca e relative dotazioni

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Potenziare le infrastrutture di ricerca, con particolare riferimento ai laboratori di ricerca e alle relative dotazioni	▪ n. di interventi per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca, con particolare riferimento ai laboratori di ricerca e alle relative dotazioni

OBIETTIVO 2.2.2 - Realizzare uno spazio digitale per la ricerca

Realizzare servizi digitali, implementando la piattaforma e-learning, anche a supporto della comunità di Ateneo. Adeguare la piattaforma anche grazie alla intelligenza artificiale al fine di rispondere ai bisogni di ricerca, di lavoro e di fruizione della comunità.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Direttore Generale, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Biblioteca
Focus di Sviluppo: Luoghi digitali	

INDICATORI OBIETTIVO

- Spazio digitale dedicato alla ricerca realizzato

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Realizzare uno spazio digitale dedicato alla ricerca per promuovere e valorizzare la produzione scientifica	▪ n. di attività da svolgersi all'interno dello spazio digitale dedicato alla ricerca realizzato

OBIETTIVO 2.2.3 - Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca

Incrementare la presenza di Universitas Mercatorum sugli scenari internazionali e migliorare la sua reputazione come centro di ricerca di eccellenza a livello internazionale.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Internazionalizzazione ed Erasmus
Focus di Sviluppo: Internazionalizzazione	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di pubblicazioni con co-autori stranieri
- n. di partecipazioni a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi con Mercatorum capofila
- n. di partecipazioni a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi con Mercatorum partecipante
- n. di progetti di ricerca internazionali competitivi con Mercatorum capofila finanziati
- n. di progetti di ricerca internazionali competitivi con Mercatorum partecipante finanziati
- n. e % di Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incentivare le pubblicazioni con co-autori stranieri</i>	▪ Presenza di iniziative per incentivare le pubblicazioni con co-autori stranieri
<i>Incrementare la partecipazione a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi</i>	▪ Ammontare dei fondi disponibili per sostenere la partecipazione a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi
<i>Promuovere la realizzazione di Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione della realizzazione

OBIETTIVO 2.3.1 - Migliorare la produzione scientifica

Incrementare la qualità e produttività scientifica dei docenti e dei ricercatori, oltre a monitorare la composizione in termini di genere e valutare eventuali asimmetrie rapportate al contesto di riferimento.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Ricerca
Focus di Sviluppo: Ricerca	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di docenti e ricercatori strutturati attivi (almeno un prodotto presentabile in una procedura VQR)
- n. e % di pubblicazioni in riviste di classe A (solo per le aree bibliometriche)

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
 	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare e migliorare la qualità della produzione scientifica</i>	▪ Presenza di iniziative per migliorare la qualità della produzione scientifica
<i>Promuovere la costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari</i>	▪ Presenza di iniziative per promuovere la costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari

OBIETTIVO 2.3.2 - Sostenere e potenziare la ricerca

Favorire una ricerca di qualità e innovativa, che tenga conto delle potenzialità di sviluppo e dell'interazione con il contesto socio-culturale, sostenendo tutti i settori con azioni specifiche, per incentivare la produzione di risultati scientifici materiali e immateriali.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Ricerca	alla Ricerca

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di progetti di ricerca non competitivi finanziati
- n. di partecipazioni a bandi nazionali per progetti di ricerca competitivi con Mercatorum capofila
- n. di partecipazioni a bandi nazionali per progetti di ricerca competitivi con Mercatorum partecipante
- n. di progetti di ricerca nazionali competitivi con Mercatorum capofila finanziati
- n. di progetti di ricerca nazionali competitivi con Mercatorum partecipante finanziati
- ammontare dei finanziamenti da progetti di ricerca nazionali competitivi

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
 	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Finanziare progetti di ricerca non competitivi</i>	▪ Ammontare dei fondi disponibili per il finanziamento di progetti di ricerca non competitivi
<i>Incrementare la partecipazione a bandi nazionali per progetti di ricerca competitivi</i>	▪ Ammontare dei fondi disponibili per sostenere la partecipazione a bandi nazionali per progetti di ricerca competitivi

OBIETTIVO 2.3.3 - Potenziare il Dottorato di Ricerca

Consolidare la ricerca dottorale in ambiti nazionali e internazionali, i titoli doppi e congiunti e promuovere l'offerta formativa dottorale all'estero. Rendere i corsi di dottorato "ambienti" aperti e internazionali.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Ricerca	alla Ricerca, Coordinatori di Corsi di Dottorato

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di dottori e dottoresse di ricerca
- n. di borse PNRR finanziate
- n. di Corsi di Dottorato di Ricerca istituiti e attivati in aree disciplinari e/o partecipati da aree disciplinari non già coinvolte in Corsi di Dottorato di Ricerca

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
 	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere e valorizzare il dottorato di ricerca favorendo anche la sua dimensione internazionale</i>	▪ n° docenti straniere/i afferenti ai collegi dei dottorati; ▪ n° borse di dottorato di ateneo attivate per ciclo;
<i>Finanziare cicli di dottorato per formare personale destinato alla gestione e allo sviluppo dell'enorme patrimonio culturale del Paese, cogliendo le nuove opportunità offerte dalla transizione digitale.</i>	▪ n° di borse di dottorato finanziate dal PNRR, suddivise per Investimento e Sub-Investimento;
<i>Promuovere l'istituzione e l'attivazione e/o la partecipazione a Corsi di Dottorato di Ricerca per le aree disciplinari non già coinvolte in Corsi di Dottorato di Ricerca</i>	▪ Ammontare dei fondi disponibili per l'istituzione e/o la partecipazione a Corsi di Dottorato di Ricerca per le aree disciplinari non già coinvolte in Corsi di Dottorato di Ricerca

7.3 - LA TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE

OBIETTIVO 3.1.1 - Consolidare la cultura della parità e del contrasto alle discriminazioni

Promuovere costantemente la cultura della parità e del contrasto alle discriminazioni nel profondo rispetto delle diversità e nel costante contrasto a ogni forma di discriminazione determinata da età, genere, origine etnica, orientamento sessuale, religione, posizione politica, condizioni di disabilità, attraverso strategie, azioni e strumenti capaci di valorizzare le differenze.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Terza Missione, Delegato all'Inclusione e Studenti
Focus di Sviluppo: Inclusività	

INDICATORI OBIETTIVO

- % donne che ricoprono il ruolo di docente strutturato
- % di donne in posizioni apicali in ambito accademico

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Promozione e rafforzamento di politiche di inclusione e diversità favorendo la cultura della parità di genere e il contrasto alle discriminazioni	▪ n. di iniziative per promuovere la parità di genere e contrastare le discriminazioni

OBIETTIVO 3.2.1 - Promozione e valorizzazione delle politiche di sostenibilità ambientale e ESG nei processi di Ateneo

Favorire la diffusione di una cultura rispettosa dell'equilibrio uomo-ambiente, tutelando il benessere delle persone e lo sviluppo sostenibile del territorio. Promuovere un sistema di controllo della sostenibilità economico/finanziaria.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Direttore Generale, Delegato alla Terza Missione, Delegato alla Assicurazione della Qualità
Focus di Sviluppo: Territorio e Spazio	

INDICATORI OBIETTIVO

- indicatore di sostenibilità economico-finanziaria
- indicatori delle prestazioni energetiche del patrimonio edilizio di Ateneo
- n° di azioni svolte volte alla riduzione dell'impatto ambientale generato dall'Ateneo
- n° eventi per la condivisione di azioni sul tema della sostenibilità ambientale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Predisposizione del Bilancio di Sostenibilità</i>	▪ Bilancio di Sostenibilità di Ateneo

OBIETTIVO 3.3.1 - Sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo

Potenziare la cultura e l'implementazione della Terza missione e dell'Impatto sociale, delle conoscenze all'interno delle Facoltà quale motore per generare valore sociale, culturale ed economico attraverso l'innovazione, in forte sinergia con l'ecosistema territoriale.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Formazione	alla Terza Missione

INDICATORI OBIETTIVO

- % di personale docente e di ricerca strutturato che partecipa a iniziative di terza missione/impatto sociale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere iniziative per sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo</i>	▪ Presenza di iniziative per sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo

OBIETTIVO 3.3.2 - Trasferire e divulgare la conoscenza

Sensibilizzare, aggiornare e formare la comunità di Ateneo, verso lo sviluppo e il rafforzamento delle competenze e verso una maggiore integrazione delle pratiche di Public Engagement (PE) nelle attività di didattica e ricerca.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Società	alla Terza Missione

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di iniziative di public engagement

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Incrementare le iniziative di public engagement anche in collaborazione con esponenti e/o realtà del contesto istituzionale, economico e sociale di riferimento	▪ Presenza di iniziative per incrementare le iniziative di public engagement

OBIETTIVO 3.3.3 - Valorizzare i risultati della ricerca nell'ambito della Terza Missione

Favorire una ricerca di qualità e innovativa, che tenga conto delle potenzialità di sviluppo e dell'interazione con il contesto socio-culturale, sostenendo tutti i settori con azioni specifiche, per incentivare la produzione di risultati scientifici materiali e immateriali.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato
Focus di Sviluppo: Società	alla Terza Missione, Delegato alla Ricerca

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di brevetti
- n. di spin-off/start-up
- n. di attività conto terzi

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incentivare la realizzazione di brevetti</i>	▪ Presenza di iniziative per incentivare la realizzazione di brevetti
<i>Incentivare la realizzazione di spin-off/start-up</i>	▪ Presenza di iniziative per incentivare la realizzazione di spin-off/start-up
<i>Incentivare le attività conto terzi (contratti di ricerca/consulenza con committenza esterna)</i>	▪ Presenza di iniziative per incentivare le attività conto terzi

OBIETTIVO 3.3.4 - Supportare e promuovere lo sviluppo del contesto economico di riferimento

Diffondere nel contesto socio-culturale le attività espressione della strategia e degli orientamenti programmatici di Ateneo in tema di innovazione, consolidando e intensificando la collaborazione con le istituzioni, gli enti del territorio e le imprese al fine di incrementare l'impatto sociale, economico e culturale di Universitas Mercatorum per la comunità.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Terza Missione
Focus di Sviluppo: Società	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di iniziative di formazione permanente

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
   	 	 

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incentivare le iniziative di formazione permanente volte a soddisfare le esigenze di riqualificazione professionale e/o di competenze del mercato del lavoro</i>	▪ Presenza di iniziative per incentivare le iniziative di formazione permanente

7.4 - IL PERSONALE, I SERVIZI E LA GESTIONE

OBIETTIVO 4.1.1 - Consolidare la Comunità Mercatorum

Consolidare la Comunità Mercatorum e renderla consapevole di avere diritto alle migliori condizioni per esprimere se stessa nello studio, nella ricerca e nella formazione culturale e professionale, di essere partecipe alla promozione della trasparenza e responsabilità e allo sviluppo culturale, sociale e civile di cui l'Università è motore.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Direttore Generale, Delegato alla Assicurazione della Qualità
Focus di Sviluppo: Appartenenza	

INDICATORI OBIETTIVO

- % di docenti e ricercatori e di non docenti che compilano rispettivamente il Questionario PDR e il Questionario PnD

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Rafforzare il senso di appartenenza di personale docente e di ricerca e personale non docente ad Universitas Mercatorum	▪ Presenza di iniziative dell'Ateneo a favore del rafforzamento del senso di appartenenza di personale docente e di ricerca e personale non docente

OBIETTIVO 4.1.2 - Consolidare la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente

Promuovere costantemente nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente la cultura della parità e dell'inclusione, nel profondo rispetto delle diversità e nel costante contrasto a ogni forma di discriminazione determinata da età, genere, origine etnica, orientamento sessuale, religione, posizione politica, condizioni di disabilità, attraverso strategie, azioni e strumenti capaci di valorizzare le differenze.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Direttore Generale, Delegato alla Assicurazione della Qualità, Delegato all'Inclusione e Studenti
Focus di Sviluppo: Sostenibilità	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. di segnalazioni e reclami relativi a impari opportunità e discriminazioni

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
  	 	

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Rafforzare la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nell'ambito nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente</i>	▪ Presenza di iniziative per la promozione della cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente

OBIETTIVO 4.1.3 - Promuovere la centralità del lavoro, benessere e welfare

Promuovere la centralità del lavoro e delle competenze, promuovere la qualità del reclutamento e valorizzazione e formazione del personale. Promuovere la qualità del lavoro anche tramite un sistema di welfare. Implementare l'eguaglianza di genere e promuovere un equilibrio numerico ottimale tra docenti, ricercatori e personale non docente.

Principio Strategico: Persone	Responsabilità: Direttore Generale, Delegato alla Assicurazione della Qualità, Delegato all'Inclusione e Studenti
Focus di Sviluppo: Sostenibilità	

INDICATORI OBIETTIVO

- Livello di soddisfazione del personale docente e di ricerca e del personale non docente per la disponibilità di servizi per il benessere
- % di Carichi didattici attribuiti al personale docente
- Livello di soddisfazione del personale non docente sulle iniziative che contribuiscono a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Promuovere servizi per il benessere del personale docente e di ricerca e del personale non docente, con particolare riferimento particolare a iniziative culturali, attività sportive e ludiche, supporto sanitario e psicologico	▪ Presenza di iniziative per per il benessere del personale docente e di ricerca e del personale non docente, con particolare riferimento particolare a iniziative culturali, attività sportive e ludiche, supporto sanitario e psicologico
Consolidare la qualità e la sostenibilità dell'insegnamento anche attraverso una coprogettazione finalizzata alla riduzione del carico didattico attribuito ai docenti dell'Ateneo, ed in ogni caso secondo i limiti di legge.	▪ n° di sessioni d'esame assegnate per docente, suddiviso in PO, PA ed RTT; ▪ n° di tesi assegnate per docente, suddiviso in PO, PA ed RTT;

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Promuovere iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente	▪ Presenza di iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente

OBIETTIVO 4.2.1 - Trasformare e valorizzare gli spazi

Definire strategie di intervento per la gestione degli spazi con attenzione alla riqualificazione energetica passiva e attiva, anche con sistemi di monitoraggio legati agli effettivi usi degli ambienti, e alla ottimizzazione della loro occupazione anche con l'ausilio di strumenti di simulazione e pianificazione. Adeguare gli spazi per rispondere ai bisogni di apprendimento, di lavoro e di fruizione pubblica, creando le condizioni per confrontarsi anche con situazioni emergenziali.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Direttore Generale
Focus di Sviluppo: Territorio e Spazio	

INDICATORI OBIETTIVO

- % degli spazi di lavoro migliorati con standard tecnologici
- % degli ambienti di studio e di lavoro riqualificati dal punto di vista energetico

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Migliorare gli standard tecnologici degli spazi di lavoro	▪ Standard tecnologici migliorati dedicati agli spazi di lavoro
Promuovere la riqualificazione energetica degli ambienti di studio e di lavoro	▪ n. Ambienti di studio e di lavoro riqualificabili dal punto di vista energetico

OBIETTIVO 4.2.2 - Favorire la trasformazione digitale dei processi per la gestione dell'Ateneo

Favorire la trasformazione digitale, individuando soluzioni tecnologiche originali per conseguire traguardi nell'innovazione della didattica, della ricerca, della Terza missione e dell'impatto sociale, nell'ampliamento degli orizzonti di ricerca e nella condivisione di idee e risultati all'interno della comunità scientifica e per migliorare gli strumenti di supporto alle decisioni e all'organizzazione delle attività in Ateneo.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Terza Missione
Focus di Sviluppo: Luoghi Digitali	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di processi digitalizzati per la gestione dell'Ateneo

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare i processi digitali per la gestione dell'Ateneo</i>	▪ n. di Processi digitali per la gestione dell'Ateneo incrementati

OBIETTIVO 4.2.3 - Promuovere la mobilità internazionale del personale docente e di ricerca

Sostenere la mobilità internazionale del personale docente e di ricerca anche attraverso strumenti di didattica e di mobilità innovativa di scambio virtuale, intensivo e blended. Promuovere forme flessibili di mobilità.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Rettore, Presidi, Delegato alla
Focus di Sviluppo: Internazionalizzazione	Internazionalizzazione ed Erasmus

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato attivi
- n. e % di docenti e ricercatori strutturati che hanno svolto almeno una settimana di mobilità internazionale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Incrementare i rapporti con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato</i>	▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato
<i>Incrementare la mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato</i>	▪ n. e % di docenti e ricercatori strutturati che hanno svolto periodi di mobilità internazionale

OBIETTIVO 4.2.4 - Promuovere la mobilità internazionale del personale non docente

Sostenere la mobilità internazionale del personale non docente anche attraverso strumenti di didattica e di mobilità innovativa di scambio virtuale, intensivo e blended. Promuovere forme flessibili di mobilità.

Principio Strategico: Territori	Responsabilità: Direttore Generale, Delegato alla
Focus di Sviluppo: Internazionalizzazione	Internazionalizzazione ed Erasmus

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale non docente attivi
- n. e % di personale non docente che ha svolto periodi di mobilità internazionale

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere rapporti con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale non docente</i>	▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale non docente
<i>Promuovere la mobilità internazionale del personale non docente</i>	▪ Ammontare dei fondi messi a disposizione per la mobilità internazionale del personale non docente

OBIETTIVO 4.3.1 - Promuovere la formazione del personale docente e di ricerca

Promuovere la formazione del personale del personale docente e di ricerca in funzione dei bisogni professionali della comunità di Ateneo, della società e del lavoro predisporre un modello utile per accrescere le competenze professionali di perfezionamento e aggiornamento.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Rettore, Prorettore, Presidi
Focus di Sviluppo: Società	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di docenti e ricercatori reclutati da non più di 3 anni partecipanti alle iniziative per il miglioramento delle competenze didattiche
- Livello di soddisfazione dei partecipanti relativamente all'utilità delle iniziative per il miglioramento delle competenze didattiche

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere il miglioramento delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca</i>	▪ Presenza di iniziative per il miglioramento delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca

OBIETTIVO 4.3.2 - Promuovere la formazione del personale non docente

Promuovere la formazione del personale non docente in funzione dei bisogni professionali della comunità di Ateneo, della società e del lavoro predisporre un modello utile per accrescere le competenze professionali di perfezionamento e aggiornamento.

Principio Strategico: Processi	Responsabilità: Direttore Generale
Focus di Sviluppo: Società	

INDICATORI OBIETTIVO

- n. e % di non docenti partecipanti alle iniziative per il miglioramento delle competenze professionali
- Livello di soddisfazione dei partecipanti relativamente all'utilità delle iniziative per il miglioramento delle competenze professionali

COLLEGAMENTI OBIETTIVO

Agenda ONU 2030	Politica di coesione UE 2021-2027	PNRR - Next Generation Italia
		

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Promuovere il miglioramento delle competenze professionali del personale non docente, con particolare riferimento alle abilità digitali</i>	▪ Presenza di iniziative per il miglioramento delle competenze professionali del personale non docente

8. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE STRATEGIE

8.1 - GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE

Gli strumenti di misura del Piano Strategico svolgono un ruolo fondamentale in tutte le fasi del processo di pianificazione strategica. Dati e indicatori relativi ai processi primari e di supporto che animano le missioni dell'Ateneo sono funzionali:

- alle decisioni prese in fase di definizione del Piano;
- alle analisi che saranno effettuate in fase di monitoraggio dell'implementazione del Piano e di avanzamento verso gli obiettivi prefissati;
- alle azioni che verranno definite in ottica di miglioramento continuo a valle dei risultati raggiunti.

La scelta è stata di individuare 3 tipologie di misure utilizzate per calibrare al meglio la declinazione della strategia in obiettivi e azioni:

1. **misure legate alle risorse economiche e umane** messe in campo per la realizzazione del Piano (utilizzate nel monitoraggio interno);
2. **indicatori di azione**, che misurano l'implementazione e l'avanzamento delle attività;
3. **indicatori di obiettivo**, che intendono misurare l'effetto ultimo della strategia con attenzione al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Per tutti gli obiettivi e azioni che sono stati previsti all'interno del Piano Strategico triennale, l'Ateneo intende:

- per tutti gli **indicatori quantitativi**: raggiungere un incremento almeno del 5%, auspicabilmente sino al 15%;
- per tutti gli **indicatori qualitativi**:
 - qualora nei 3 anni precedenti non vi siano state attività o iniziative promosse, prevedere almeno una attività o iniziativa;
 - qualora nei 3 anni precedenti vi siano state attività o iniziative, consolidare le attività o iniziative promosse, auspicabilmente incrementarne la portata e/o il numero.

Tale approccio metodologico garantisce oggettività e agevola la gestione delle priorità d'intervento, attraverso una pianificazione integrata che tiene conto delle risorse economico-finanziarie, umane e strumentali, consentendo di monitorare l'avanzamento delle iniziative e il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi strategici sulla base di indicatori di performance e impatto.

8.2 – IL MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE

L'implementazione del miglioramento continuo in ambito strategico è declinato in Universitas Mercatorum a partire dall'analisi dei **dati oggettivi** che caratterizzano i processi di Ateneo relativi alla Didattica, alla Ricerca, alla Terza Missione ed al Personale, ai Servizi ed alla Gestione dell'Ateneo.

Tali processi sono differenti per input, output, risorse impiegate, ma sono tutti accomunati da tempistiche significativamente lunghe: l'unità di misura minima è infatti l'**anno solare**.

Per questo motivo, la necessità di disporre di dati consolidati e significativi ha portato a definire una finestra annuale di raccolta e analisi dei dati per misurare e valutare i risultati raggiunti nell'anno: a partire dal mese di dicembre di ciascun anno, si avvia la raccolta e l'analisi dei dati riferiti all'anno solare che si sta chiudendo e a partire da inizio anno successivo vengono raccolti e analizzati i dati relativi ai processi misurabili sull'anno solare appena



concluso.

A livello istituzionale, gli Organi di Governo di Ateneo verranno informati una volta l'anno, a valle della chiusura del processo di monitoraggio, riguardo ai risultati raggiunti nell'anno precedente relativamente agli obiettivi del Piano Strategico, con evidenza dello stato dell'arte degli indicatori di impatto legati agli obiettivi e della documentazione relativa allo stato di avanzamento delle azioni raccolte nell'ultimo monitoraggio operativo, e delle eventuali azioni correttive.

Nella figura seguente sono riportate le tempistiche del monitoraggio periodico sull'arco temporale dei tre anni relativi alla durata del presente Piano strategico 2024-2026.