

# Piano Strategico

**2024-2026**

Adeguamento e Monitoraggio Istituzionale

ANNO SOLARE 2025



**Universitas  
Mercatorum**

Università telematica delle  
Camere di Commercio Italiane



*Università Telematica  
Universitas Mercatorum*

# PIANO STRATEGICO 2024-2026

Adeguamento e Monitoraggio Istituzionale – Anno Solare 2025







# INDICE

---

<b>INDICE .....</b>	<b>5</b>
<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. MISSIONE, VISIONE E VALORI.....</b>	<b>8</b>
2.1 - MISSIONE .....	8
2.2 - VISIONE.....	9
2.3 – VALORI.....	9
2.4 - VISIONE, POLITICA E ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....	10
<b>3. UNIVERSITAS MERCATORUM OGGI.....</b>	<b>12</b>
3.1 - LA NOSTRA STORIA.....	12
3.2 - LA NOSTRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	12
3.3 - I NOSTRI NUMERI .....	16
3.4 - IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....	17
3.5 - LE CAMERE DI COMMERCIO E LA DIMENSIONE ISTITUZIONALE DELL'ATENEO .....	18
3.6 - IL NETWORK E LE ALLEANZE .....	19
<b>4. SINTESI DEI RISULTATI DEL PIANO STRATEGICO 2021-2023 .....</b>	<b>20</b>
4.1 - QUALITÀ DELLA DIDATTICA.....	20
4.2 – LA QUALITÀ DELLA RICERCA .....	22
4.3 - LA QUALITÀ DELLA TERZA MISSIONE .....	23
<b>5. ANALISI DI POSIZIONAMENTO.....</b>	<b>26</b>
<b>6. STRATEGIE E INNOVAZIONE .....</b>	<b>27</b>
6.1 – PROCESSO DI DEFINIZIONE E PIANIFICAZIONE DELLE STRATEGIE .....	27
6.2 – I PRINCIPI STRATEGICI.....	28
6.3 – PERSONE.....	29
6.4 – TERRITORI.....	29
6.5 - PROCESSI .....	30
<b>7. OBIETTIVI, AZIONI E INDICATORI .....</b>	<b>31</b>
7.1 - LA DIDATTICA PER IL FUTURO.....	33
7.2 - LA QUALITÀ DELLA RICERCA.....	49
7.3 - LA TERZA MISSIONE E IMPATTO SOCIALE .....	58
7.4 - IL PERSONALE, I SERVIZI E LA GESTIONE.....	67
<b>8. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLE STRATEGIE .....</b>	<b>77</b>
8.1 - GLI STRUMENTI DI MISURAZIONE.....	77
8.2 – IL MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE .....	78
8.3 – MONITORAGGIO E SINTESI DEI RISULTATI - ANNO 2024 .....	79

# 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.

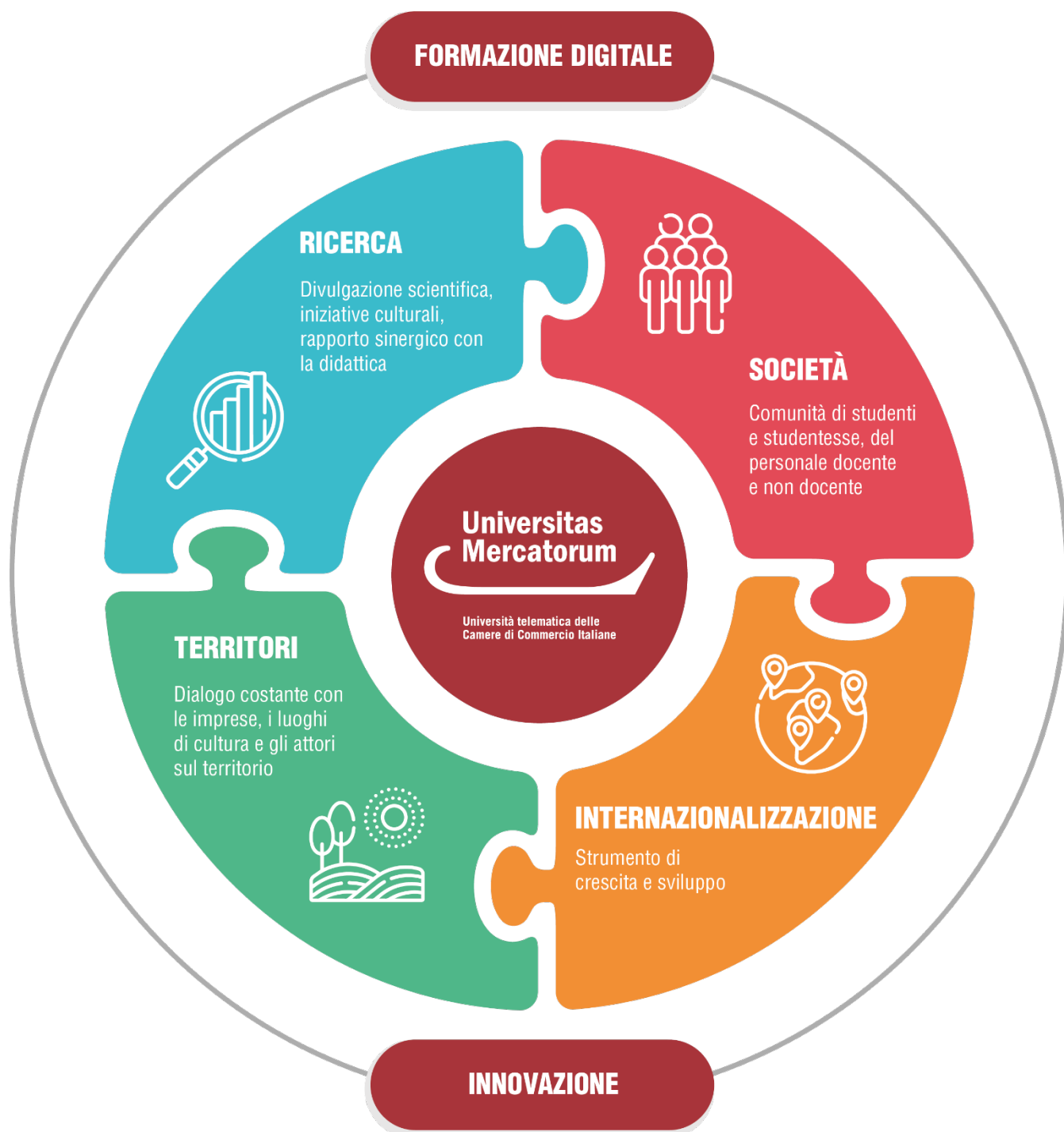
Il presente documento si colloca nel percorso virtuoso e costruttivo svolto negli anni precedenti. Muovendo dagli importanti risultati già conseguiti nel percorso di crescita conosciuto nell'ultimo triennio, il Piano 2024-2026 intende accompagnare l'Ateneo in una fase di più maturo e consolidato sviluppo. 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.

#### ▪ **I Dipartimenti**

Composizione e compiti dei **Dipartimenti** sono disciplinati dallo Statuto di Ateneo.

I Dipartimenti sono preposti alla promozione e all'organizzazione delle attività di ricerca e culturali, esercitando tutte le attribuzioni che gli sono demandate dalle norme



vigenti, dallo Statuto e dai regolamenti.

▪ **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.

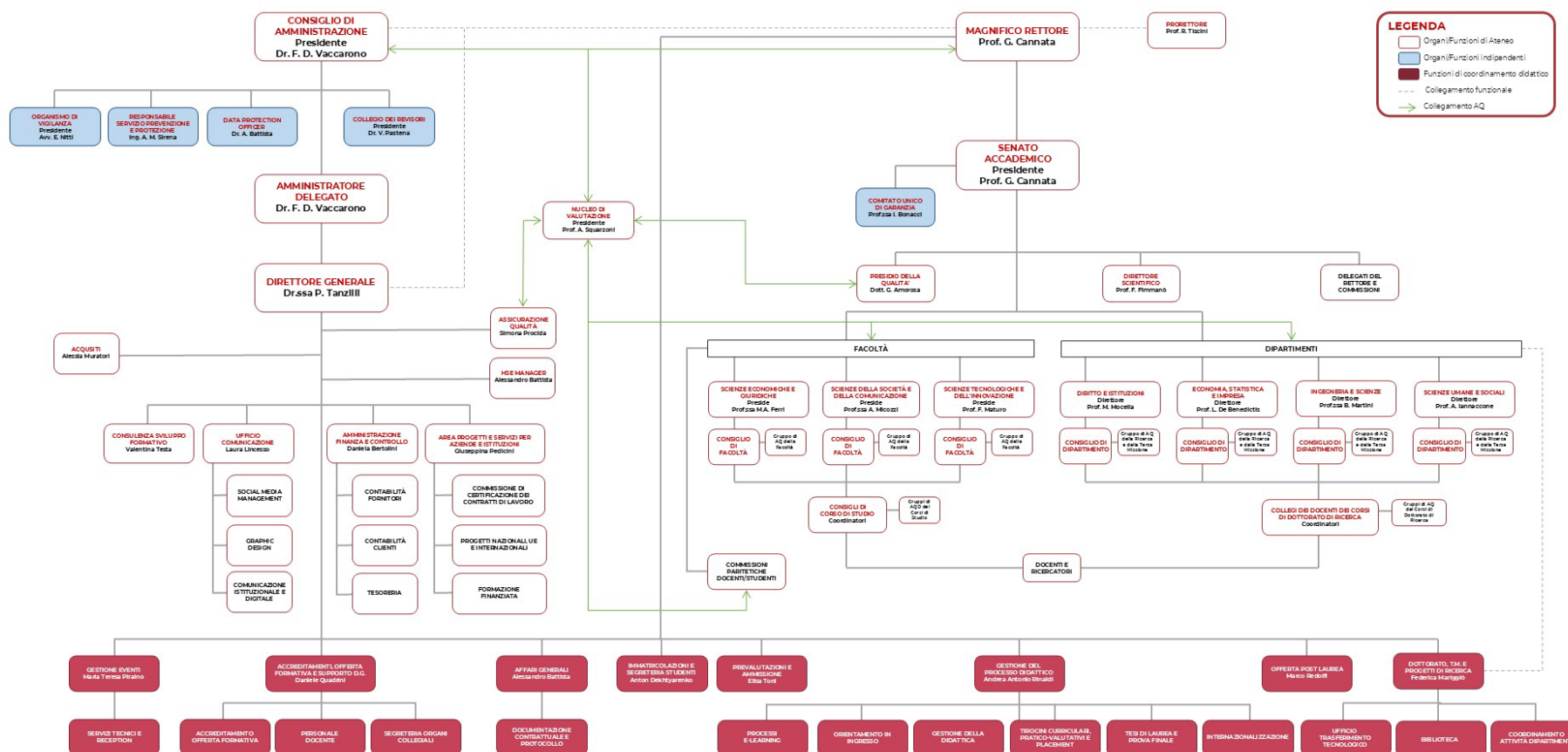
In particolare, il Presidio della Qualità svolge funzioni di:

- 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.

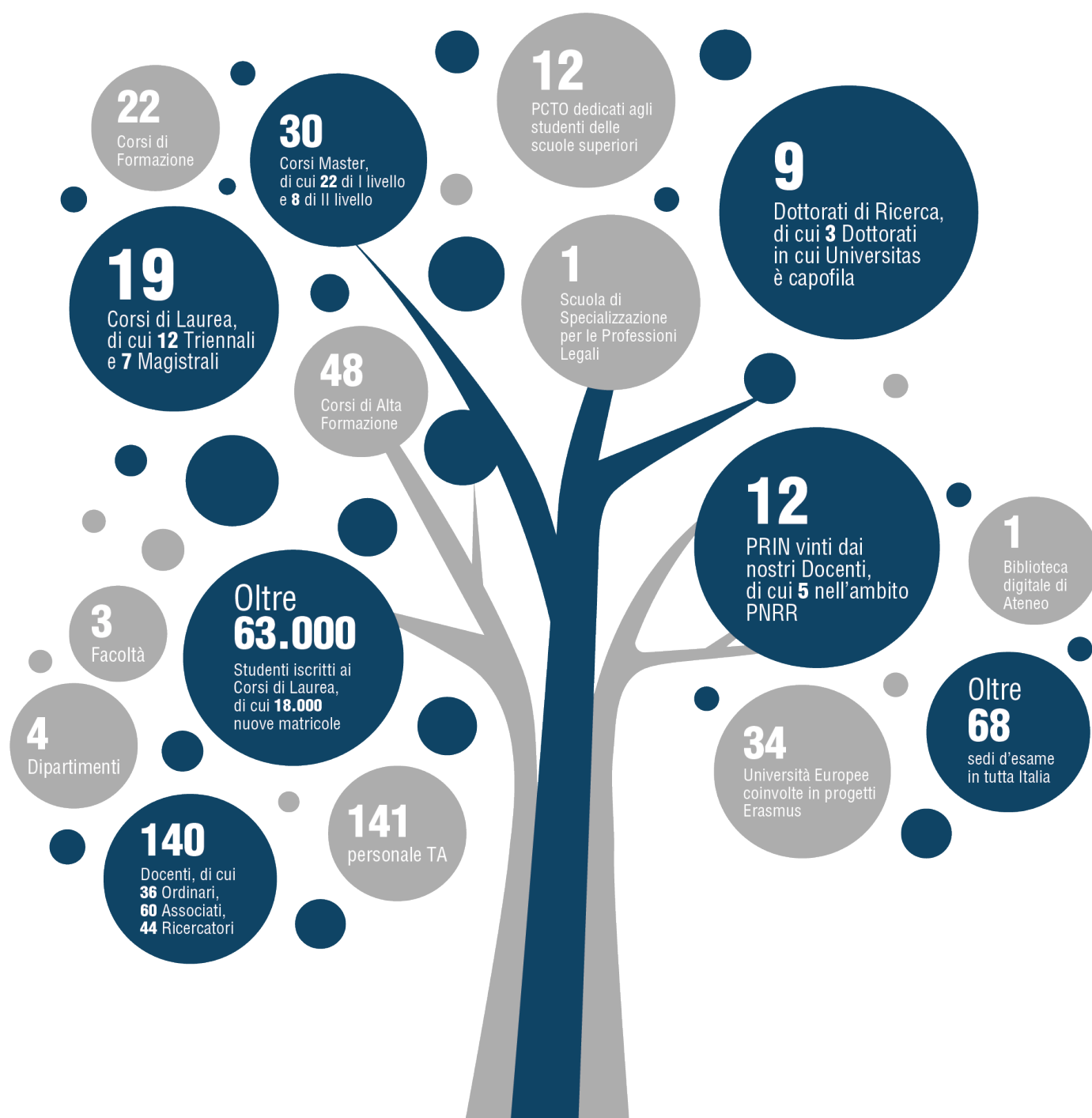
## ORGANIGRAMMA UNIVERSITÀ TELEMATICA UNIVERSITAS MERCATORUM



La presente versione contiene lo stato di attuazione delle varie azioni e adeguamenti per effetto di AVA3.  
Organigramma inserito ai sensi della determina del Direttore Generale nr. 2 del 31 marzo 2025.

### 3.3 - I NOSTRI NUMERI

Si riporta di seguito una rappresentazione quantitativa delle attività sviluppate dall'Ateneo alla data del 31 dicembre 2024.



### 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.

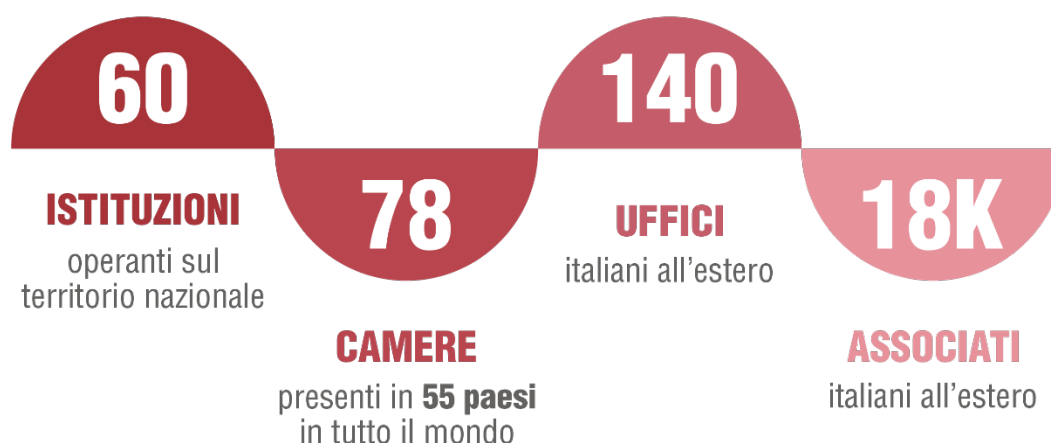
- **Portatori di interesse interni**

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.

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

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.2 - Innovazione didattica</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Medio</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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.

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

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

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 1.5 - Coinvolgimento e servizi di supporto</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2.1 - Crescita competenze scientifico-professionali</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2.2 - Qualità e produttività della ricerca</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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.

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

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

## 4.3 - LA QUALITÀ DELLA TERZA MISSIONE

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



<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3.1 - Trasferimento tecnologico e partnership</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3.2 - Sostenibilità sociale e ambientale</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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.

<b>OBIETTIVO STRATEGICO 3.3 - Divulgazione scientifica e culturale</b>	<b>LIVELLO DI COMPLETAMENTO: Alto</b>
<b>AZIONI</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>
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**, e successivamente ai **Dipartimenti** recentemente istituiti, 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	1.1.1	Migliorare l'efficacia del servizio orientamento in ingresso
		1.1.2	Migliorare l'attrattività dei CdS post-laurea triennale
		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
		1.1.5	Promuovere il benessere di studenti/esse
		1.1.6	Realizzare l'Associazione <i>Alumni</i> di Universitas Mercatorum
	Territori	1.2.1	Incrementare gli spazi reali per la didattica
		1.2.2	Incrementare gli spazi virtuali per la didattica
		1.2.3	Migliorare l'internazionalizzazione della didattica
	Processi	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	2.1.1	Innalzare il livello di qualificazione scientifica del personale docente e di ricerca
	Territori	2.2.1	Potenziare gli spazi reali per la ricerca
		2.2.2	Realizzare uno spazio digitale per la ricerca
		2.2.3	Migliorare l'internazionalizzazione della ricerca
	Processi	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	3.1.1	Consolidare la cultura della parità e del contrasto alle discriminazioni
	Territori	3.2.1	Promozione e valorizzazione delle politiche di sostenibilità ambientale e ESG nei processi di Ateneo
	Processi	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
		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
	Società	3.3.5	Valorizzare i risultati della ricerca nell'ambito della Terza Missione
Il Personale, i Servizi e la Gestione	Persone	4.1.1	Consolidare la Comunità Mercatorum
		4.1.2	Consolidare la cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel personale docente e di ricerca e nel personale non docente
		4.1.3	Promuovere la centralità del lavoro, benessere e welfare
	Territori	4.2.1	Trasformare e valorizzare gli spazi
		4.2.2	Favorire la trasformazione digitale dei processi per la gestione dell'Ateneo
		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	4.3.1	Promuovere la formazione del personale docente e di ricerca
		4.3.2	Promuovere la formazione del personale non docente

A valle delle novità emerse durante l'anno, tra cui anche l'istituzione dei 4 Dipartimenti, si è reputato utile adeguare alcuni obiettivi inserendo/aggiornando alcuni indicatori. I nuovi indicatori, sia per obiettivi sia per azioni, riportano la dicitura **NEW**.

Altresì per ogni obiettivo è stata inserita una nuova sezione denominata "STATO DELL'ARTE" che riporta i risultati maggiormente raggiunti nell'anno 2024, al 31/12/2024.

Per il monitoraggio degli obiettivi si rimanda al paragrafo 8.3 – *Monitoraggio e sintesi dei risultati - anno 2024*.

## 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

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento ed al Placement
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di studenti/esse che hanno usufruito del servizio di orientamento in ingresso.</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Gli ambienti di apprendimento progettati per uno stile di relazione didattica flessibile hanno migliorato nel tempo il senso di awareness degli studenti/studentesse rispetto al proprio percorso formativo, creando un effetto traino tra le azioni introdotte dal tutoring attivo e una pianificazione chiara degli obiettivi di studio. In ottica di orientamento in ingresso sono stati svolti dei Career Days in partnership con CESOP, ricevendo riscontri positivi in merito al <i>career orienteering</i> .

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento ed al Placement
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative mirate di orientamento in ingresso rivolte a laureati in altri Atenei</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'orientamento in ingresso per studenti/studentesse provenienti da altri atenei è stato potenziato attraverso progetti mirati a migliorare il follow-up dei laureati e dei diplomati dei master nel mondo del lavoro. In particolare, lo sviluppo di servizi one-to-one personalizzati di Counseling e orientamento professionale ha incentivato molti studenti a scegliere queste modalità di supporto e condivisione, che si sono dimostrate più efficaci e meno dispersive. Frequenti sono gli eventi di Career Talk, progettati periodicamente per la crescita professionale dei laureandi e delle laureande.



## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- % 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. di studenti/esse con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali che conseguono il titolo di studio
- % 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
Consolidare/potenziare le iniziative per il diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di criteri per la riduzione delle tasse</li> </ul>
Promuovere iniziative per l'accoglienza di studenti/esse che si iscrivono ai CdS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per l'accoglienza degli immatricolati</li> </ul>
Potenziare il servizio di tutorato attivo da parte dei tutor dei CdS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di tutor che svolgono servizio di tutorato attivo per gli studenti</li> </ul>
Potenziare i servizi fruibili dagli studenti con disabilità, DSA e difficoltà di apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di studenti con disabilità, DSA o altri bisogni educativi speciali che hanno usufruito dei servizi resi disponibili</li> </ul>

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<i>Potenziare i servizi fruibili dagli studenti provenienti da Paesi Terzi e/o rifugiati</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n. di studenti provenienti da Paesi Terzi e/o rifugiati che hanno usufruito dei servizi resi disponibili</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>L'istituzione del Counselling psicologico per gli studenti/studentesse ha permesso di potenziare le opportunità per una carriera fruibile, assegnandole un retroterra di inclusività che ha incoraggiato la partecipazione. L'Ufficio inclusione è stato implementato per supportare un'ampia gamma di trattamenti individualizzati. L'Ateneo offre agevolazioni economiche e piani di studio individualizzati per bisogni educativi speciali, sostenendo l'accesso e la partecipazione di studenti con diverse esigenze. Il tema della diversità e dell'inclusione è stato ulteriormente valorizzato attraverso l'erogazione di corsi specifici e Recruiting Day dedicati agli appartenenti alle categorie protette, in partnership con importanti realtà del settore leader in Diversity&amp;Equity come il gruppo Grafton.</p>

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Didattica, Delegato all'Inclusione e Studenti, Comitato Unico di Garanzia
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di iniziative per la promozione della cultura delle pari opportunità e della non discriminazione nel corpo studentesco</li> </ul>
<b>NEW</b> <i>Predisposizione di documentazione dedicata alle pari opportunità e alla non discriminazione nel corpo studentesco</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilancio di Genere</li> <li>Gender Equality Plan (GEP)</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
La progettazione di iniziative dedicate al miglioramento della consapevolezza sulle diversità e discriminazioni ha visto il suo esito nell'istituzione del Corso <i>Jean Monnet in Gender Equality and Elimination of Discrimination</i> e nei vari convegni che vengono periodicamente organizzati su tematiche affini. È stato altresì redatto il Gender Equality Plan (GEP) sulla base delle linee guida del CRUI, al fine di promuovere una cultura di rimozione delle barriere di genere in concomitanza alle attività di formazione per sensibilizzare e combattere gli stereotipi di genere, e al monitoraggio continuo effettuato raccogliendo dati disaggregati per genere e coinvolgendo attivamente tutte le componenti dell'Università.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Didattica, Delegato all'Inclusione e Studenti
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di servizi per il benessere di studenti/esse, con particolare riferimento a iniziative culturali, attività sportive e ludiche, supporto sanitario e psicologico</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>In ottica di miglioramento del benessere collettivo della comunità accademica, lo sportello attivo di Counseling psicologico supporta l'attività di studio e carriera degli studenti e delle studentesse. L'Ateneo ha stipulato una convenzione con AID (Italian Dyslexia Association) ai fini del miglioramento del supporto psico-pedagogico e per facilitare l'accesso agli studenti/studentesse a risorse specialistiche. In ottica della promozione dello spirito culturale della comunità accademica, l'Ateneo ha stipulato un accordo con il Directorate Generale del Ministero della Cultura con l'obiettivo comune di disseminare la cultura scientifica e tecnologica mediante l'attivazione di spin-off accademici, la programmazione di eventi, l'applicazione a call di ricerca e focus progettati per gli studenti.</p>

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- % di studenti/esse che compilano il Questionario insegnamenti
- n. 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per la promozione del senso di appartenenza di studenti/esse alla comunità Mercatorum</li> </ul>
<i>Promuovere il senso di appartenenza di alumni/ae</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costituzione dell'Associazione Alumni/ae (o equivalente)</li> <li>▪ Presenza di iniziative promosse o che coinvolgono l'Associazione Alumni/ae (o equivalente)</li> </ul>

### STATO DELL'ARTE

È stata istituita l'Associazione Alumni e convocato il Consiglio Direttivo, composto dal Rettore e dai membri firmatari dello Statuto. Ad oggi, l'Associazione si è formalmente insediata e ha avviato le prime attività di promozione della comunità Mercatorum.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato all'Assicurazione della Qualità
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di laboratori didattici con dotazioni e posti lavoro adeguati</li> </ul>
<i>Incrementare i posti attrezzati per lo studio individuale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di posti attrezzati per lo studio individuale</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo si sta dotando di una nuova sede dedicata all'attività studentesca in loco che sarà supportata dal corredo informatico e tecnologico necessario, provvista di laboratori e aule studio. Officina Mercatorum, spazio attualmente fruibile, è stata implementata con laboratori muniti di computers e di piccola area biblioteca.



## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato alla Didattica Interattiva, Delegato alla Biblioteca
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di applicativi disponibili sulla piattaforma e-learning</li> <li>▪ n. di servizi digitali di supporto alla didattica disponibili sulla piattaforma e-learning</li> </ul>
<i>Incrementare i laboratori virtuali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di laboratori virtuali</li> </ul>
<i>Potenziare le dotazioni e i servizi offerti dalla biblioteca digitale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di libri e di riviste della biblioteca digitale</li> <li>▪ n. di servizi offerti dalla biblioteca digitale</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'implementazione di nuovi digital services ha coinvolto diversi CdL per creare un bacino interattivo con l'IA realizzando dei laboratori virtuali che corredano i moduli di studio. Altresì, è in aumento il numero di materiale consultabile e di riviste, licenze e abbonamenti presso la Biblioteca Digitale di

**STATO DELL'ARTE**

Ateneo. La piattaforma e-learning è sempre in fase di miglioramento continuo ed è dotata, inoltre, di sistemi di monitoraggio dei progressi degli studenti, risorse multimediali e assistenza personalizzata. L'università ha introdotto il chatbot, disponibile 24/7, che fornisce risposte immediate ai dubbi degli studenti sui contenuti del corso.

Inoltre, è stato implementato il Question Generator per i docenti, che permette di creare automaticamente domande d'esame tramite un'interfaccia intuitiva, utilizzando materiali del corso e domande precedenti.

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale di studenti/esse attivi
  - % di studenti che hanno acquisito almeno 12 CFU nei periodi di mobilità internazionale
  - % di studenti che preferiscono CdS che offrono insegnamenti a scelta erogati in inglese
  - % di studenti che preferiscono CdS che offrono percorsi formativi (curricula, indirizzi, orientamenti) erogati in inglese
- NEW**
- n. di mobilità internazionali attivate
  - 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale di studenti/esse</li> </ul>
<i>Incrementare la mobilità internazionale degli studenti (periodi di formazione e attività di tirocinio)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di studenti/esse che svolgono periodi di mobilità internazionale</li> </ul>
<i>Incrementare gli insegnamenti erogati in inglese</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % di insegnamenti erogati in inglese</li> <li>▪ n. di CdS che offrono insegnamenti erogati in inglese</li> <li>▪ n. di CdS che offrono percorsi formativi (curricula, indirizzi, orientamenti) erogati in inglese</li> </ul>

	AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<b>NEW</b>	<i>Incrementare il numero di visiting professor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n. di visiting professor - incoming</li> <li>n. di visiting professor - outcoming</li> </ul>
<b>NEW</b>	<i>Incrementare la mobilità del personale non docente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>n. di personale non docente in mobilità - incoming</li> <li>n. di personale non docente in mobilità - outcoming</li> </ul>
	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% di studenti/esse internazionali e di visiting professor che hanno usufruito dei servizi di accoglienza</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>L'università ha rafforzato il suo impegno verso l'internazionalizzazione, pianificando circa 180 mobilità per l'anno accademico 2024/2025. In particolare, sono previste mobilità nell'ambito del Progetto KA131, che coinvolge attività tra Stati membri dell'UE e paesi terzi associati al programma, e mobilità tramite il Progetto KA171, che mira a promuovere l'eccellenza educativa e l'inclusione sociale con paesi terzi non associati. Inoltre, verrà implementata la mobilità anche per il personale non docente, ampliando le opportunità di sviluppo internazionale.</p> <p>Per favorire ulteriormente l'internazionalizzazione, alcuni corsi universitari sono tenuti esclusivamente in lingua inglese, per attrarre studenti internazionali e garantire un'esperienza accademica di respiro globale. Infine, l'università ha approvato un co-finanziamento per ogni studente che vinca una borsa Erasmus, contribuendo a coprire le spese extra legate alla partecipazione a tali programmi.</p>

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Delegato alla Didattica, Delegato alla Didattica Interattiva
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per la promozione dell'attivazione di percorsi formativi innovativi</li> </ul>
<i>Promuovere l'innovazione nelle metodologie di insegnamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per la promozione dell'innovazione nelle metodologie di insegnamento</li> </ul>
<i>Monitoraggio dell'adeguatezza della dotazione e della qualificazione del personale docente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n° di attività previste per la qualificazione del personale docente;</li> <li>▪ n° di docenti assunti, suddivisi in PO, PA, RTT ed a Contratto;</li> </ul>
<i>Monitoraggio del Piano di raggiungimento per la docenza</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % di docenti assunti, suddivisi in PO, PA, RTT ed a Contratto, secondo quanto previsto dal Piano di raggiungimento;</li> </ul>

**STATO DELL'ARTE**

L'implementazione della didattica interattiva in ambito -inter, -multi e -trans disciplinare ha permesso di testare e riscontrare efficacemente nuove forme di insegnamento che hanno rafforzato l'ottica di personalizzazione degli studi e un sistema di feedback tempestivi. Altresì, in risposta all'espansione della comunità accademica, e conformemente al Piano di raggiungimento per la docenza, l'Ateneo ha incrementato il corpo del personale docente nei vari settori contrattuali previsti dalla normativa vigente.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Didattica, Delegato all'Orientamento e al Placement
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali</li> </ul>
<i>Incrementare le occasioni di incontro con rappresentanti del mondo del lavoro</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di eventi gestiti da rappresentanti del mondo del lavoro organizzati</li> </ul>
<i>Potenziare le iniziative a favore del job-placement dei laureati</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di eventi dedicati al job placement</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Il servizio di Career Service è stato istituito per promuovere eventi di recruitment, seminari, workshop e Career Days. In congiunzione con la filosofia di Digital Innovation promossa dall'Ateneo sono organizzati Career Fairs digitali, Job Talks e tavole rotonde online e offline dedicate. I CdL sono popolati nei singoli moduli da esami affini <i>Career-oriented</i> per promuovere le competenze trasversali in ottica aziendale, gestionale e della crescita personale. L'Ateneo si sta dotando del Jobiri Digital



## **STATO DELL'ARTE**

Career Advisor, un consulente digitale per la carriera basato sull'IA per supportare gli studenti e i laureati nel loro percorso professionale, offrendo la possibilità di caricare i propri CV e accedere a opportunità di lavoro direttamente tramite piattaforma digitale.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo:</b> Attrattività	Dipartimento, Delegato alla Ricerca

#### INDICATORI OBIETTIVO

- % 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
- NEW ▪ n. progetti di ricerca pionieristici e all'avanguardia presentati (es. PRIN, FIS, ERC, ecc.)

#### COLLEGAMENTI OBIETTIVO

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

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Promuovere il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di criteri relativi al profilo scientifico tra i criteri per il reclutamento di personale docente e di ricerca</li> </ul>
Promuovere il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico attraverso il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>
NEW Predisporre fondi e attrezzature per i docenti che intendano presentare progetti di ricerca pionieristici e all'avanguardia (es. PRIN, FIS, ERC, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ammontare dei fondi disponibili per sostenere la partecipazione a progetti di ricerca pionieristici e all'avanguardia</li> </ul>

## STATO DELL'ARTE

In ottica di *attachment* relativa alla permanenza di visiting professor già sperimentata nei progetti di mobilitazione internazionale, l'ateneo sta per implementare procedure di selezione per profili internazionali di elevato profilo scientifico. Allo stato attuale sono stati ottenuti numerosi accessi ai fondi per progetti PRIN e FIS, molti dei quali finanziati in via diretta dal PNRR, contribuendo così all'innovazione e allo sviluppo di ricerca di alta qualità.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo:</b> Territori e Spazio	Dipartimento, Direttore 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
<i>Potenziare le infrastrutture di ricerca, con particolare riferimento ai laboratori di ricerca e alle relative dotazioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di interventi per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca, con particolare riferimento ai laboratori di ricerca e alle relative dotazioni</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
In ottica del potenziamento strutturale che l'ateneo ha attivato e che vede l'edificazione di una nuova area adibita per gli spazi studenteschi e di ricerca, si permetterà ai ricercatori, ai dottorandi ed agli studenti di insediarsi in un hub dedicato al connubio di teoria e pratica e dotato degli applicativi e degli strumenti necessari a supportare lo studio.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di Dipartimento, Direttore Generale, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Biblioteca
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di attività da svolgersi all'interno dello spazio digitale dedicato alla ricerca realizzato</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo si è dotato di diversi applicativi in ambito ingegneristico predisponendo delle licenze legate ai laboratori virtuali che accolgono l'environment interattivo offerto dall'IA per personalizzare l'apprendimento in termini di feedback immediati ottimizzando i percorsi di studio.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Ricerca, Delegato alla Internazionalizzazione ed Erasmus
<b>Focus di Sviluppo:</b> Internazionalizzazione	

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. 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
- NEW** ▪ n. di progetti di ricerca nazionali presentati con docenti e ricercatori stranieri
- n. 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incentivare le pubblicazioni con co-autori stranieri</li> </ul>
<i>Incrementare la partecipazione a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ammontare dei fondi disponibili per sostenere la partecipazione a bandi internazionali per progetti di ricerca competitivi</li> </ul>
<b>NEW</b> <i>Incentivare la partecipazione di docenti e ricercatori stranieri a progetti di ricerca nazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di docenti e ricercatori stranieri che partecipano a progetti di ricerca nazionali</li> </ul>
<i>Promuovere la realizzazione di Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per la promozione di collaborazioni con istituzioni estere</li> </ul>

## STATO DELL'ARTE

L'Ateneo ha promosso progetti competitivi, attualmente *under evaluation*, che hanno trovato la co-partecipazione della Oxford University, in particolare il progetto *Fostering AI Recruitment with Gender Equality* (FAIR-HIRE). Tra i progetti vinti in co-partecipazione con le Università di University of Biskra e University of Ibn Tofail figura il progetto *Innovative and safe antimicrobial bioplastics for food preservation in the Mediterranean area*. L'Ateneo, altresì, registra un ingente numero di pubblicazioni full-text in curatele con autori di provenienza internazionale.



## 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.

<b>Principio Strategico: Processi</b>	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo: Ricerca</b>	Dipartimento, Delegato alla Ricerca

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di docenti e ricercatori strutturati attivi (almeno un prodotto presentabile in una procedura VQR)
- n. di pubblicazioni in riviste
- NEW** ▪ Indicatore per la qualità dei prodotti della ricerca, per Dipartimento, a termine VQR

### COLLEGAMENTI OBIETTIVO

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

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<b>NEW</b> <i>Incrementare e migliorare la qualità della produzione scientifica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per migliorare la qualità della produzione scientifica;</li> <li>▪ n. di Corsi di formazione specifici dedicati alla scrittura e presentazione di prodotti della ricerca;</li> </ul>
<b>NEW</b> <i>Promuovere la costituzione di gruppi di ricerca interdisciplinari</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di gruppi di ricerca interdisciplinari costituiti;</li> <li>▪ n. di tematiche interdisciplinari di ricerca identificate dai Dipartimenti;</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Gruppi di ricerca attivi di docenti e ricercatori si stanno costituendo attorno alle linee di ricerca dipartimentali in Diritto e istituzioni, Economia, Ingegneria e Scienze Umane e Sociali. In ottica di assesment della ricerca, l'Ateneo agisce in linea con i principi delle Nazioni Unite (Agenda 2030), RRI e Open Science. L'istituzione della Winter School e della Summer School, un percorso di alta formazione dedicato ai giovani studiosi e alle giovani studiose interessati/e a sviluppare competenze avanzate nell'ambito della ricerca, promuove la nascita di gruppi di ricerca interdisciplinari e l'attitudine alla redazione di prodotti di ricerca da arte degli studenti/studentesse.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo:</b> Ricerca	Dipartimento, Delegato 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

### 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ammontare dei fondi disponibili per il finanziamento di progetti di ricerca non competitivi</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo mette a disposizione fondi per progetti strutturati di durata variabile in base alle aree di interesse e in coerenza con le linee del PNRR introducendo criteri di selezione che richiamano gli ambiti dell'internazionalizzazione, la chiarezza degli obiettivi, la realizzabilità del progetto e la preparazione scientifica dei docenti. L'Ateneo ha ottenuto l'accesso ai fondi PNRR per finanziare numerosi progetti di ricerca come PRIN, e ha ottenuto fondi dalla Comunità Europea.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Ricerca, Coordinatori di Corsi di Dottorato
<b>Focus di Sviluppo:</b> Ricerca	

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di dottorandi e dottorande di ricerca
- n. di dottori e dottoresse di ricerca
- 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. docenti straniere/i afferenti ai collegi dei dottorati;</li> <li>▪ n. di dottorandi stranieri;</li> <li>▪ n. di dottorandi che svolgono attività di ricerca all'estero;</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. borse di dottorato di ateneo attivate per ciclo;</li> <li>▪ n. di borse di dottorato finanziate dal PNRR, suddivise per Investimento e Sub-Investimento;</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Attualmente, l'Ateneo è in fase di chiusura del XXXVIII ciclo di dottorato. Vengono finanziate numerose borse di dottorato, molte delle quali attraverso il PNRR, anche in collaborazione con imprese. Il dottorato sta registrando un crescente livello di internazionalizzazione, con un aumento significativo della presenza di docenti stranieri e di collaborazioni con imprese internazionali. Inoltre, molti dottorandi stanno completando il loro periodo di ricerca all'estero, mentre sono in corso numerosi accordi con docenti di università estere.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Terza Missione, Delegato all'Inclusione e Studenti
<b>Focus di Sviluppo:</b> Inclusività	

#### INDICATORI OBIETTIVO

- % di 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di iniziative per promuovere la parità di genere e contrastare le discriminazioni</li> </ul>
<b>NEW</b> Predisposizione di documentazione dedicata alla cultura della parità e del contrasto alle discriminazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilancio di Genere</li> <li>▪ Gender Equality Plan (GEP)</li> </ul>

**STATO DELL'ARTE**

L'Ateneo ha redatto il Gender Equality Plan (GEP) per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno dell'istituzione, con l'obiettivo di garantire pari opportunità e condizioni di lavoro per tutti. Questo piano ha avuto un impatto positivo, contribuendo a creare un ambiente più inclusivo e equo per studenti, docenti e personale. Inoltre, l'Ateneo ha organizzato una serie di eventi e approfondimenti sul tema della Gender Equality, esplorando tematiche legate alla soft law e hard law in questo ambito, e analizzando le politiche per contrastare le molestie sul luogo di lavoro, per sensibilizzare e promuovere una cultura di rispetto e pari dignità all'interno della comunità accademica.

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di attività di promozione delle politiche di sostenibilità ambientale e ESG
- 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

**NEW**

### COLLEGAMENTI OBIETTIVO

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

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
<b>NEW</b> <i>Predisposizione di documentazione dedicata alle politiche di sostenibilità ambientale e ESG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bilancio di Sostenibilità di Ateneo</li> <li>▪ Piano Spostamenti Casa-Lavoro</li> </ul>
<b>NEW</b> <i>Promuovere attività di sensibilizzazione per personale docente e non docente dedicati alle politiche di sostenibilità ambientale e ESG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di attività di sensibilizzazione per personale docente e non docente dedicati alle politiche di sostenibilità ambientale e ESG</li> </ul>
<b>NEW</b> <i>Promuovere eventi e convegni dedicati alle politiche di sostenibilità ambientale e ESG</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di eventi e convegni dedicati alle politiche di sostenibilità ambientale e ESG</li> </ul>

### STATO DELL'ARTE

In conformità con gli obiettivi dell'Agenza ONU 2030, l'Ateneo ha redatto un Bilancio di Sostenibilità che contempla un pluri-impegno analitico volto a fronteggiare le impellenze dei settori ESG, dai consumi energetici all'individuazione di nuovi spazi verdi e di co-progettazione di Universitas Mercatorum, nondimeno l'adesione agli organismi legati alla sostenibilità, come la RUS, fino all'istituzione i premi di laurea e di ricerca dedicati alle tematiche ESG.

Le attività di Sustainability sviluppate da Universitas Mercatorum riguardano, tra le altre, l'elaborazione e l'adozione del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL), un'iniziativa per orientare gli spostamenti del personale dipendente verso forme di mobilità sostenibile. L'indagine ha lo scopo di analizzare le scelte di mobilità, calcolare le relative emissioni di CO<sub>2</sub>, e di identificare opportunità per promuovere la mobilità sostenibile. L'effetto tangibile di tale indagine ha portato ad una politica per lo smartworking, si stima che la misura abbia portato alla riduzione delle emissioni circa del 27%.



## 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 e dei Dipartimenti quale motore per generare valore sociale, culturale ed economico attraverso l'innovazione, in forte sinergia con l'ecosistema territoriale.


<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo:</b> Formazione	Dipartimento, Delegato alla Terza Missione

### INDICATORI OBIETTIVO

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

**NEW**

### COLLEGAMENTI OBIETTIVO

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

AZIONI	INDICATORI DI AZIONE
Promuovere iniziative per sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di iniziative per sviluppare la cultura della terza missione tra il personale docente e di ricerca dell'Ateneo</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo ha fortemente promosso la cultura della terza missione attraverso una serie di iniziative. Tra queste, spiccano il Contamination Lab, (hub creativo in cui gli studenti applicano le loro conoscenze e propongono idee imprenditoriali), la partecipazione al report GEM Global Entrepreneurship Monitor (per sostenere la crescita delle startup e dell'imprenditoria giovanile), la collaborazione con il Museo Digitale Emilio Schubert - nata da una partnership con E.M.I. s.r.l., (utilizzando la realtà aumentata per rendere accessibili i suoi archivi e stimolare la creatività degli studenti nella creazione di nuovi prodotti legati alla moda) e la partnership con il Centro di Ricerca "Enrico Fermi".

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di
<b>Focus di Sviluppo:</b> Società	Dipartimento, Delegato 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
<i>Incrementare le iniziative di public engagement anche in collaborazione con esponenti e/o realtà del contesto istituzionale, economico e sociale di riferimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incrementare le iniziative di public engagement</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Per incrementare le iniziative di public engagement, l'Ateneo ha istituito l'UTT (Ufficio Trasferimento Tecnologico) avente le funzioni di migliorare la gestione delle relazioni tra i ricercatori e il contesto economico e sociale, con l'obiettivo di trasferire i risultati della ricerca nel mercato. Si dedica inoltre a rafforzare le collaborazioni con le Camere di Commercio e le Associazioni di categoria, supportando docenti e ricercatori nelle attività di brevettazione e nella creazione di spin-off universitari.

## 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.

<b>Principio Strategico: Processi</b>	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Terza Missione, Delegato alla Ricerca
<b>Focus di Sviluppo: Società</b>	

### 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incentivare la realizzazione di brevetti</li> </ul>
<i>Incentivare la realizzazione di spin-off/start-up</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incentivare la realizzazione di spin-off/start-up</li> </ul>
<i>Incentivare le attività conto terzi (contratti di ricerca/consulenza con committenza esterna)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incentivare le attività conto terzi</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo ha promosso diverse riunioni per l'incubazione di docenti, ricercatori, studenti e società terze allo scopo di creare degli spin-off accademici. In particolare, sono nati progetti in ambito della formazione, con la mission di soddisfare le esigenze del mercato del lavoro moderno. Il focus dello spin-off, <i>Laboratorium</i> , è sui processi di upskill e reskilling. Il data mining sulle competenze richieste

## **STATO DELL'ARTE**

dal mercato del lavoro si pone come obiettivo quello di creare una didattica simmetrica. Un altro spin-off avviato è chiamato DyslexIA, un'app finalizzata a migliorare l'educazione degli studenti con dislessia attraverso agenti conversazionali e tecnologie avanzate in ambito Artificial Intelligence (AI) nel campo del Natural Language Processing (NLP).

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Processi	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori
<b>Focus di Sviluppo:</b> Società	di Dipartimento, Delegato alla Terza Missione

### 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per incentivare le iniziative di formazione permanente</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>L'Ateneo ha consolidato un partenariato con diversi enti quali Confindustria, Aulab e BeOn Foundation ETS per coordinare il progetto <i>Digilab for the Future</i> dedicato alla formazione digitale e all'inserimento lavorativo di persone disoccupate o inattive del territorio calabrese, con l'obiettivo di ridurre l'inattività e l'esclusione sociale attraverso un sistema integrato di orientamento, formazione sulle competenze digitali e occupazione.</p> <p>Altre attività sono state promosse in collaborazione con Fondimpresa.</p>

## 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.

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

#### 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
<i>Rafforzare il senso di appartenenza di personale docente e di ricerca e personale non docente ad Universitas Mercatorum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di iniziative dell'Ateneo a favore del rafforzamento del senso di appartenenza di personale docente e di ricerca e personale non docente</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
In ottica della corroborazione dell'identità di Ateneo, hanno avuto luogo diverse iniziative come i Mercatorum talks, eventi di dialogo tra studenti ed esperti dei vari settori, eventi e produzioni multimediali per narrare la memoria storica legate al Palazzo Costaguti, sede direzionale fisica di Ateneo, per molto tempo rifugio dalle persecuzioni naziste nel quartiere ebraico ove l'Ateneo è collocato. Sono state, inoltre, organizzate iniziative di gaming sociale come "Giochiamo 626!", un progetto che ha avuto lo scopo di testare se un'attività di formazione in presenza su salute e sicurezza dei lavoratori condotta in maniera originale sia efficace nel far migliorare le conoscenze in questo ambito.

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Assicurazione della Qualità, Delegato all'Inclusione e Studenti
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>L'Ateneo ha promosso incontri di spessore formativo come quello con Ouided Bouchamaoui, imprenditrice Tunisina e Premio Nobel per la Pace 2015, in occasione della cerimonia di inaugurazione dell'anno accademico, la quale ha tenuto una lectio magistralis sulle pari opportunità e la lotta alle disuguaglianze.</p> <p>In occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne, sul canale YouTube del nostro Ateneo si è svolta la prima edizione della tavola rotonda online intitolata "La panchina rossa telematica". L'evento ha invitato il pubblico a una riflessione collettiva su una tematica cruciale, coinvolgendo docenti, professionisti e rappresentanti di enti scientifici e giuridici. La collaborazione con Allis, società impegnata nelle strategie di allestimento per l'inclusione sociale, ha portato a giornate tematiche sulla riqualificazione degli spazi pubblici in ottica di impedire la discriminazione e lo spessore sociale di alcune aree urbane.</p>



## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Persone	<b>Responsabilità:</b> Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Delegato alla Assicurazione della Qualità, Delegato all'Inclusione e Studenti
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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</li> </ul>
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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n° di sessioni d'esame assegnate per docente, suddiviso in PO, PA ed RTT;</li> <li>▪ n° di tesi assegnate per docente, suddiviso in PO, PA ed RTT;</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presenza di iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale non docente</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>Per affrontare la problematica del burnout accademico per il personale non docente, l'Università Mercatorum ha istituito diversi gruppi di prevenzione del burnout accademico all'interno dello sportello di counseling gratuito connessi e in ascolto. L'obiettivo è condividere piccoli aiuti che possono rivelarsi cruciali in situazioni di stress eccessivo. L'Ateneo ha attivato un piano Welfare per i dipendenti che comprende "WellHub", una scontistica per le attività sportive svolte nelle palestre e nei centri convenzionati. Inoltre, una vasta gamma di benefits è accessibile dalla piattaforma Multiorienta e nel relativo canale Multivantaggi, dove si possono trovare incentivi economici, offerte e accesso ai servizi a prezzi calmierati.</p>

## 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.

<b>Principio Strategico:</b> Territori	<b>Responsabilità:</b> Direttore Generale
<b>Focus di Sviluppo:</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standard tecnologici migliorati dedicati agli spazi di lavoro</li> </ul>
Promuovere la riqualificazione energetica degli ambienti di studio e di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. Ambienti di studio e di lavoro riqualificabili dal punto di vista energetico</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo si sta dotando di una struttura innovativa in termini di classe energetica elevata e sistemi di riciclo, chiamata Spazio Mercatorum, per dedicare uno spazio di lavoro e ricerca aggiuntivo a Officina Mercatorum, già fruibile e corredata di area biblioteca digitale, aule studio, personal computers e arredamento confortevole.

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- % 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di Processi digitali per la gestione dell'Ateneo incrementati</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo promuove la trasformazione digitale, adottando soluzioni tecnologiche innovative per migliorare la didattica, la ricerca, la Terza missione e l'impatto sociale, ampliando gli orizzonti di ricerca e facilitando la condivisione di risultati. Inoltre, favorisce l'introduzione di tirocini digitali e la digitalizzazione delle pratiche amministrative precedentemente cartacee, ottimizzando l'organizzazione delle attività accademiche, in particolare mediante l'automazione dei processi, la digitalizzazione dei documenti, la firma elettronica, cloud computing, open data e trasparenza, e-government e servizi online.

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato attivi
- n. 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato</li> </ul>
<i>Incrementare la mobilità internazionale del personale docente e di ricerca strutturato</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. docenti e ricercatori strutturati che hanno svolto periodi di mobilità internazionale</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
<p>Il nostro Ateneo ha consolidato forti accordi con università estere attraverso diversi programmi internazionali, favorendo una continua mobilità accademica. In particolare, il programma Erasmus+ e l'iniziativa Phd Visiting permettono a studenti e docenti di partecipare a scambi internazionali. L'Ateneo ha inoltre istituito l'International and Comparative Research Hub, che favorisce collaborazioni di ricerca tra istituzioni accademiche di tutto il mondo. L'Ateneo è anche membro di prestigiose associazioni europee, come EUA (European University Association) ed EADTU (European Association of Distance Teaching Universities), che facilitano l'interazione e la cooperazione accademica a livello globale.</p>

## 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.

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

### INDICATORI OBIETTIVO

- n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale non docente attivi
- n. 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n. di accordi/convenzioni con Università straniere relativi alla mobilità internazionale del personale non docente</li> </ul>
<i>Promuovere la mobilità internazionale del personale non docente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ammontare dei fondi messi a disposizione per la mobilità internazionale del personale non docente</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
Il nostro Ateneo sta sviluppando forti collaborazioni con università estere, creando opportunità di mobilità internazionale che coinvolgono anche il personale non docente. Queste collaborazioni faciliteranno l'accesso a esperienze di formazione e sviluppo professionale, grazie alla partecipazione a programmi e scambi internazionali. Il personale amministrativo e tecnico avrà l'opportunità di partecipare a reti accademiche globali e acquisire competenze avanzate, favorendo un miglioramento continuo delle proprie attività e dei processi organizzativi.

## 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.

<b>Principio Strategico: Processi</b>	<b>Responsabilità:</b> Rettore, Prorettore, Presidi, Direttori di Dipartimento
<b>Focus di Sviluppo: Società</b>	

### INDICATORI OBIETTIVO

- % 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per il miglioramento delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
L'Ateneo ha erogato corsi di formazione per il nuovo sistema di accreditamento AVA3 adottato dall'ANVUR. Altresì, in conformità con il d.l.g. 231 che disciplina la responsabilità di enti e persone per gli illeciti amministrativi, i dipendenti e il personale non docente hanno potuto fruire di corsi inerenti a queste tematiche. In linea con l'agenda ESG, l'Ateneo ha erogato dei corsi al personale non docente anche in materia di sostenibilità, privacy e gestione e trattamento dei dati sensibili.



## 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.

<b>Principio Strategico: Processi</b>	<b>Responsabilità:</b> Direttore Generale
<b>Focus di Sviluppo: Società</b>	

### INDICATORI OBIETTIVO

- % 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presenza di iniziative per il miglioramento delle competenze professionali del personale non docente</li> </ul>

STATO DELL'ARTE
In ottica del life long learning e al fine di tramettere competenze permanenti, l'Ateneo ha erogato corsi di formazione per il personale non docente in materia di sicurezza sul lavoro. In ottica di migliorare le competenze del personale in campo di eleggibilità e valutazione dei titoli, il personale non docente ha partecipato a corsi di formazione sulla valutazione dei titoli esteri in collaborazione con CIMEA. A completare la formazione on-working, sono stati erogati corsi sul sistema IRIS e la gestione bibliotecaria, corsi sull'accreditamento del sistema AVA3 e, in ultimo, sulla gestione di eventi e cerimoniali accademici.

## 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.

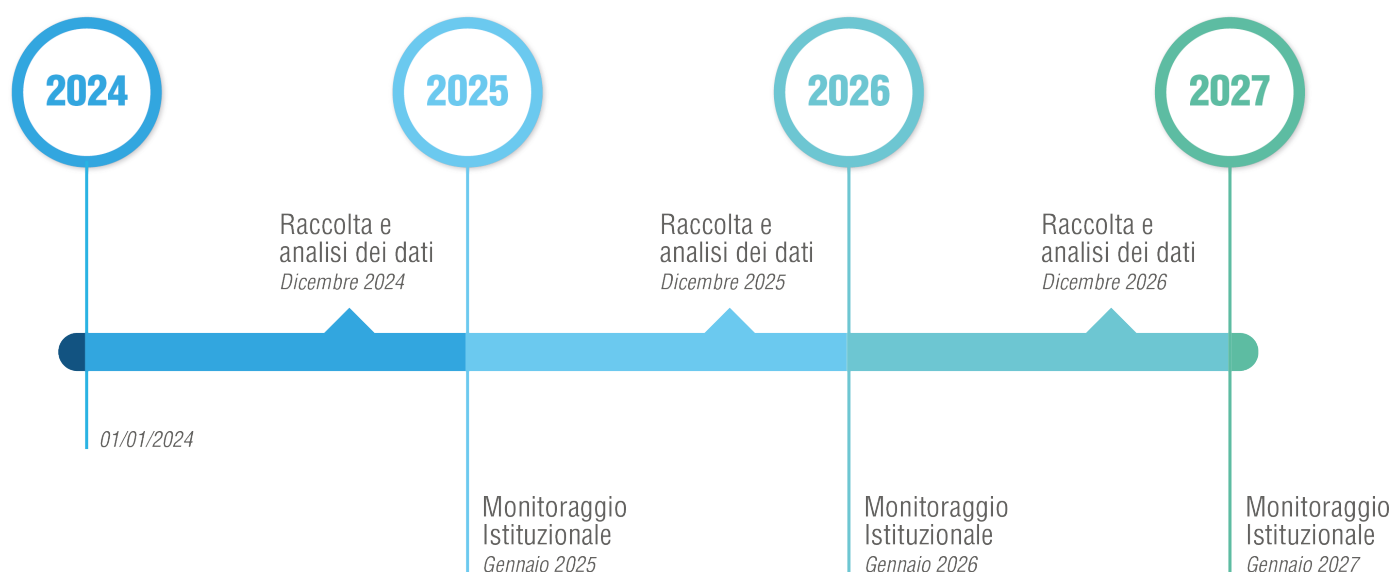
## 8.2 – IL MONITORAGGIO DELLE STRATEGIE

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.

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.



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.

## 8.3 – MONITORAGGIO E SINTESI DEI RISULTATI - ANNO 2024

Il Piano Strategico 2024-2026, proposto dal Rettore e approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, ha conseguito in tutti gli ambiti soddisfacenti risultati già nel 2024.

Nel Piano sopra esposto è stata data particolare rilevanza alle novità afferenti alle varie componenti dell'attività accademica della Didattica, Ricerca e Terza Missione, individuando nel fulcro del paradigma dell'inclusione e dell'equality.

È stato dato seguito alle sfide imposte dalle dinamiche comunitarie e sociali cogliendo le necessità che le disparità sociali hanno fatto emergere nella visione di un futuro progettato su un elevato standard di accessibilità a tutti i profili personali.

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 2027-2030, 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 2024 ha evidenziato come siano stati incrementati diversi Obiettivi legati ad esempio all'Internalizzazione e alla sostenibilità. Un importante sforzo sotto questo punto di vista è stato possibile grazie al lavoro dei nuovi Dipartimenti, alla stesura del Bilancio di Sostenibilità e alle interlocuzioni con le Parti Sociali. Per approfondimenti si rimanda all'Allegato dedicato al monitoraggio degli indicatori.

Per quanto riguarda il monitoraggio degli obiettivi già presenti nel piano si nota come molti degli obiettivi programmati siano stati raggiunti. È stato inoltre già avviato il perseguimento della restante parte degli obiettivi del Piano 2024-2026 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.