

The background of the cover is a golden line drawing of a classical building facade. It features a central entrance with a pediment supported by columns, a row of windows above, and a series of arches at the bottom. A vertical blue bar is on the left side, and a dark blue rectangle is in the center containing the title.

PROGRAMMAZIONE
LINK CAMPUS
UNIVERSITY

INDICE

1. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	3
1.1. Premessa metodologica	3
1.2. Il processo di definizione del Programma triennale	3
2. L'ATENEO	5
2.1. Link Campus in numeri a.a. 20/21	6
3. PORTATORI DI INTERESSE	7
4. LINK CAMPUS UNIVERSITY: UN RINNOVATO PROGETTO FORMATIVO	8
5. PROSPETTIVA STRATEGICA.....	9
5.1. Visione.....	9
5.2. Missione	10
6. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI ATENEO	12
7. SWOT ANALYSIS	14
8. LE RISORSE ECONOMICHE.....	19
9. GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023	21
9.1. Obiettivi ed azioni Linee generali di indirizzo MUR	21
9.2. Gli obiettivi strategici 2021/2023 della Link Campus University	23
10. LE AZIONI E I PARAMETRI DI VALUTAZIONE	25
10.1. Tab. 3 - La formazione e i servizi agli studenti	25
10.2. Tab. 4 - Ricerca	29
11. AREA DIREZIONALE.....	32

1. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

1.1. Premessa metodologica

La Legge 43/2005 prevede che le Università adottino programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti. Il documento fa riferimento alle strategie in materia di didattica, ricerca, terza missione e trasferimento tecnologico, alle politiche di assicurazione della qualità.

Il Piano Strategico definisce la visione complessiva dell'ateneo, declinandola in obiettivi o linee strategiche. Il Piano costituisce l'esito di un processo che ha coinvolto a vari livelli tutte le strutture dell'Ateneo, nella consapevolezza della rilevanza che i processi di programmazione e valutazione della performance rivestono per il miglioramento dei risultati complessivi dell'Ateneo. Nel Piano confluisce la *Programmazione triennale*, dove sono descritte le strategie e le politiche – in termini di obiettivi strategici pluriennali e di azioni individuate a loro realizzazione – che l'Ateneo si propone di perseguire nel triennio, nei diversi ambiti di missione, in considerazione delle esigenze espresse dai portatori di interesse, del contesto interno ed esterno, e delle risorse disponibili. L'emergenza Covid-19 ha certo condizionato il perseguimento degli obiettivi originariamente previsti dal Piano. Nello specifico, gli obiettivi connessi alle attività didattiche, unitamente a quelli orientati ai servizi agli studenti e all'internazionalizzazione, hanno inevitabilmente dovuto essere revisionati nei target di riferimento, introducendo anche una diversa modulazione della tempistica di attuazione. Infatti, l'attività didattica è stata svolta già a partire dal mese di marzo dapprima totalmente con modalità e-learning, in coincidenza con la fase di lockdown, e successivamente in forma mista. L'esperienza maturata rappresenta un valore aggiunto che può essere considerato strategico nel bilancio delle competenze acquisite in termini di innovazione delle metodologie didattiche. Il presente documento rappresenta la prima espressione programmatica della nuova governance di Ateneo subentrata alla fine dell'estate 2020.

1.2. Il processo di definizione del Programma triennale

Il *Programma triennale* è il risultato di un processo articolato e condiviso che ha visto coinvolti, a diverso titolo, molteplici attori:

- i **Portatori di interesse dell'Ateneo**, interni ed esterni, le cui esigenze primarie e opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle strategie d'azione;
- le **Strutture dell'Ateneo**- Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri - che formulano osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza;
- la **Governance dell'Ateneo** - il Rettore, il Prorettore, i Direttori delle Scuole e i Delegati;
- il **Comitato Esecutivo** e il **Consiglio di Amministrazione**, che approvano la metodologia e le strategie individuate;
- il **Presidio della Qualità**, che garantisce che le politiche per la qualità indirizzino l'intero processo di programmazione;

- il **Direttore Generale e il Personale tecnico amministrativo**, che contribuiscono alla definizione degli obiettivi strategici, forniscono le informazioni e i dati necessari per un efficace processo decisionale, individuano le azioni di supporto di natura tecnico amministrativa funzionali alla realizzazione degli obiettivi e ne garantiscono la realizzabilità dal punto di vista delle risorse umane, economiche e strumentali necessarie.

Gli obiettivi strategici sono quindi declinati nelle seguenti Azioni che saranno sviluppate dall'Ateneo nel triennio 2021-2023:

- Programmazione, l'ampliamento e la revisione dell'Offerta formativa;
- Promozione di un'offerta qualitativamente elevata, efficace e innovativa;
- Valorizzazione e circolazione della conoscenza nei settori della società "industriale, medico e scientifica";
- Potenziamento dei servizi di supporto agli studenti;
- Potenziamento dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica;
- Multidisciplinarietà nella ricerca;
- Potenziamento della programmazione e del monitoraggio della Ricerca e Terza missione;
- Valorizzazione del personale mediante reclutamento e progressione di carriere secondo il merito e le competenze;
- Monitoraggio del ciclo della performance per l'attività del personale docente, amministrativo e tecnico.

2. L'ATENEO

L'Università degli Studi Link Campus University è un'Università dell'Ordinamento Universitario Italiano. Il Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, con proprio Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (n. 374 del 21 settembre 2011) e previo parere favorevole dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (Anvur), ha accreditato i Corsi di Laurea.

L'Università degli studi Link Campus University mira da sempre a sviluppare una forte vocazione internazionale che realizza attraverso gli accordi stretti con numerose università estere, al fine di favorire la mobilità di docenti e studenti.

L'Università degli studi Link Campus ha l'obiettivo di fornire a studenti e studentesse la preparazione e le competenze necessarie ad affrontare le sfide del mondo del lavoro, fornendo un'offerta formativa che affianca alla didattica tradizionale un'ampia attività seminariale e di laboratorio

In tal senso, gli studenti sono spinti a: confrontarsi direttamente con *case study*; a sapersi esprimere con competenza e professionalità in pubblico sia in italiano che in inglese; a collaborare, mettendo in comune saperi e competenze con un approccio interdisciplinare. Condizione per il raggiungimento di questi traguardi è dato dal dialogo costante tra docenti e studenti, favorito dal lavoro in piccoli gruppi. Le classi ridotte permettono allo studente lo sviluppo di *soft-skills* e competenze trasversali, molto apprezzate nel mondo del lavoro, che permettono ai laureati della Link Campus University di posizionarsi velocemente nel mercato.

I valori che guidano l'Università degli Studi **Link Campus University** nel riposizionamento del suo ruolo nazionale e internazionale, a seguito del cambio di governance intervenuto nel mese di agosto 2020 sono:

- **cooperazione e networking** per la mobilitazione di risorse immateriali, l'apprendimento, l'innovazione e lo sviluppo del capitale umano e sociale
- **innovazione** per le sfide globali e la competitività Europea
- **trasparenza** a garanzia della qualità dell'istruzione

Dall'anno accademico 2020-2021, anche al fine di dare una risposta alle esigenze emerse nel contesto dell'emergenza sanitaria, l'Ateneo ha avviato un percorso di valorizzazione delle tecnologie digitali per garantire la piena continuità della didattica (sincrona e asincrona), dei servizi agli studenti e di tutte le attività amministrative e di ricerca.

2.1. Link Campus in numeri a.a. 20/21

STUDENTI	
709	Iscritti
183	Studenti post-lauream
5	Dottorandi
648	Laureati

OFFERTA FORMATIVA	
10	Corsi di laurea triennale e magistrale
18	Master di I e II livello
1	Corsi di dottorato
1	Specializzazione TFA

INTERNAZIONALIZZAZIONE	
45	Studenti internazionali
5	Studenti in mobilità Erasmus (IN)
4	Studenti in mobilità Erasmus (OUT)
7	Corsi di studio in inglese

RICERCA E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	
0	Progetti di ricerca internazionali attivi
16	Progetti di ricerca europei attivi
9	Progetti di ricerca nazionali attivi
4.441.687 €	Proventi per ricerca
617.500 €	Proventi commerciali

STRUTTURA INTERNA	
1	Scuola Under Graduate & Graduate
1	Scuola Post Graduate
1	Dipartimento
4	Centri di ricerca di Area
13	Centri di ricerca tematici
1	Sede distaccata

RISORSE UMANE	
6	Professori Ordinari
33	Professori Associati
6	Ricercatori (A & B)
9	Assegnisti di ricerca
10	Personale Amministrativo - Bibliotecario (Dipartimento Ricerca)
86	Personale Tecnico-Amministrativo
9	Collaboratori

3. PORTATORI DI INTERESSE

I principali stakeholders di riferimento per l'Ateneo si distinguono in:

1. **STUDENTI E FAMIGLIE**
2. **SISTEMA SOCIO-ECONOMICO E ISTITUZIONALE**
3. **COMUNITÀ ACCADEMICA**

1. STUDENTI E FAMIGLIE

Gli studenti rappresentano il fulcro della vita accademica all'interno di una comunità di studio e di ricerca student-centred che mira a rendere gli studenti protagonisti del loro percorso di apprendimento e di sviluppo professionale lungo tutte le fasi della loro carriera accademica sempre tenendo sempre ben presente l'obiettivo dell'inserimento nel mondo del lavoro.

Accanto ad essi le famiglie, che sempre di più riconoscono la necessità di scegliere una formazione di alta qualità, rappresentano un interlocutore prioritario per progettare servizi di accoglienza e supporto ai processi di transizione alla vita attiva.

2. SISTEMA SOCIO-ECONOMICO E ISTITUZIONALE

L'Ateneo si riconosce come agente di promozione e cambiamento sociale, motivo per cui è aperto a ogni forma di collaborazione e sinergia con il più ampio sistema sociale, economico e istituzionale. A questo scopo negli anni ha costruito una fitta rete di relazioni a livello locale, nazionale ed internazionale, in considerazione del fatto che newtworking, inter e multidisciplinarietà rappresentano da sempre due leve strategiche dello sviluppo di questo Ateneo.

3. COMUNITÀ ACCADEMICA

L'Ateneo riconosce la centralità della *comunità accademica interna*, costituita da docenti-ricercatori-studenti e personale tecnico amministrativo, e orienta i suoi obiettivi di sviluppo al confronto, alla collaborazione, alla ricerca di sinergie e linee di innovazione in stretta relazione con la rete di Atenei ed Enti di ricerca italiani e stranieri.

Tali rapporti abbracciano, in maniera trasversale, formazione, ricerca, Terza Missione, internazionalizzazione, qualità e miglioramento continuo.

4. LINK CAMPUS UNIVERSITY: UN RINNOVATO PROGETTO FORMATIVO

Nel corso dell'a.a. 20/21 l'Ateneo è stato interessato da un profondo cambiamento che ha coinvolto tutti gli organi di governance, avviando una trasformazione radicale rispetto alla precedente gestione, e gettando le fondamenta per definire una nuova *vision* e una azione strategica diversa.

Il radicale cambio di governance e la distanza presa dalla precedente gestione hanno determinato l'impossibilità di valutare le linee programmatiche assunte in tale assetto organizzativo in quanto distanti nella filosofia, nella struttura organizzativa e negli obiettivi, rispetto a quelli posti dalla nuova *governance* a base della propria azione.

La nuova *governance*, insediatasi sul finire del mese di agosto 2020, si è confrontata subito con il perdurare della crisi pandemica che ha rappresentato un ulteriore motivo di radicale riprogettazione interna.

Nel corso di questo primo anno per guidare l'insediamento e valorizzare il patrimonio professionale presente in Link Campus, la nuova *governance* ha perseguito i seguenti obiettivi strategici.

1. Analisi organizzativa interna ed esterna volta a delineare il presente **piano di sviluppo**. Un piano che mira a delineare gli obiettivi di espansione attorno ai quali si intende articolare la programmazione strategica dei prossimi tre anni:
 - a. espansione **territoriale** mediante strutture logistiche di supporto e di servizio allo studente, distribuite sul territorio;
 - b. espansione dell'**offerta didattica** attraverso il rafforzamento delle tradizionali aree di intervento e l'apertura verso nuovi campi di conoscenza e formazione, anche in collaborazione con altre università e centri di ricerca;
 - c. ampliamento delle linee di ricerca per mezzo della riorganizzazione in tre dipartimenti. Riorganizzazione permessa da un cambio statutario che consenta di operare in maniera sinergica con le relative aree didattiche su cui si intende investire nel prossimo triennio: Scienze Umane; Scienze Mediche e Scienze Dure/Ingegneristiche.
2. Raggiungimento dei **requisiti minimi** (cfr. Tab. 1 - *Le risorse umane*) che in un solo anno ha capovolto la relazione tra numero di docenti strutturati e professori straordinari. La compagine prima basata in larga parte su posizioni di "Professori Straordinari" (ben 44 rispetto a soli 13 professori di ruolo) oggi conta 41 posizioni strutturate a tempo indeterminato; mentre le posizioni di "Professore Straordinario" sono diventate 12.
3. **Riorganizzazione** degli uffici, dei sistemi di gestione e dei processi sul versante della didattica, della ricerca, della terza missione e dei servizi amministrativi.

5. PROSPETTIVA STRATEGICA

5.1. Visione

L'emergenza sanitaria tutt'ora in corso ha radicalmente cambiato abitudini consolidate, instillando paure: da *homo homini lupus* siamo passati ad essere *homo homini virus*.

La conoscenza, la formazione, la ricerca, agiscono, è il caso di dire, come vaccino.

In questo contesto, l'Università è chiamata a rispondere ancora più efficacemente alla crescente complessità che caratterizza la società attuale, rinnovando ruoli, metodi e strategie.

Sulla base di queste premesse, l'Università non può prescindere dall'assecondare le richieste di conoscenze e competenze da parte del contesto sociale ed economico, proponendosi, al contempo, come promotrice dello sviluppo scientifico, sociale e culturale a livello regionale, nazionale e internazionale.

L'Università degli Studi Link Campus, sin dal nome, mostra una spiccata vocazione internazionale e la sua ambizione a costituirsi come *ponte*, al fine di superare steccati geografici e culturali.

Certo, le esigenze formative del territorio su cui insiste l'Ateneo sono di primario interesse così come determinanti sono le interlocuzioni con i portatori di interessi, ma oggi più che mai, anche a seguito dell'emergenza pandemica che ha imposto una improvvisa e radicale riorganizzazione dell'università sul fronte della didattica, della ricerca e della Terza Missione, la sfida è quella di migliorare il proprio posizionamento internazionale e caratterizzarsi per un'offerta volta a soddisfare le esigenze formative di un territorio più vasto.

D'altronde apparirebbe contraddittorio perseguire una formazione volta ad affrontare le sfide della globalizzazione attraverso un'attenzione formativa esclusivamente in chiave locale.

Ciò porta alla necessità di rendere l'Università più competitiva nello scenario nazionale e internazionale, non limitandosi a preservare la sua natura mantenendo i corsi tradizionalmente svolti, ma accogliendo la sfida di investire sulla programmazione di ulteriori aree formative che si rivelano strategiche nel panorama globale.

In tale contesto, l'Università ha focalizzato i seguenti ambiti nei quali ritiene di avere, o di saper intraprendere la capacità di assumere un ruolo distintivo nel panorama nazionale e internazionale:

- la formazione economico, giuridica e politologica nelle diverse declinazioni;
- la Sicurezza nelle sue diverse declinazioni: protezione civile e sicurezza del territorio, automazione avanzata, protezione delle infrastrutture, cybersecurity, security e diritti;
- la tutela della salute e la formazione in ambito sanitario;
- l'Arte e la valorizzazione del patrimonio culturale e coreutico.

5.2. Missione

L'Ateneo, seguendo un approccio interdisciplinare, svolge la propria missione negli ambiti di seguito elencati.

- **Formazione:** compito dell'Università è la trasmissione del sapere attraverso la formazione qualificata degli studenti. Per tale scopo, l'Ateneo svolge molteplici attività didattiche e formative con attenzione alle **metodologie innovative**. Inoltre, l'Ateneo mette a disposizione una **tutorship** diffusa che possa fornire supporto e **orientamento** allo studente non solo presso la sede dell'Ateneo in modo da garantire un effettivo e costante supporto **in ingresso, itinere e uscita**.

A questo scopo l'Università intende:

- continuare il processo di **espansione**, ampliando l'**accesso alla formazione** universitaria
 - innovare i servizi agli studenti per **ridurre le disuguaglianze e favorire l'inclusione**
 - favorire l'**internazionalizzazione**
- **Ricerca:** l'Università considera centrale e strategico lo sviluppo della conoscenza attraverso la ricerca, di base e applicata. La ricerca di base è un elemento di competitività fondamentale per il Paese e costituisce un elemento portante della ricerca applicata, i cui risultati operativi sono trasferiti all'intero sistema sociale e produttivo dove l'Università gioca un ruolo essenziale di promozione e sviluppo individuale e sociale.

A questo scopo l'Università intende:

- sostenere e incrementare al **produttività e la qualità della ricerca**
 - sostenere e incrementare la **partecipazione a progetti di ricerca nazionali e internazionali**
 - ampliare le **collaborazioni di ricerca** in prospettiva internazionale
- **Terza missione:** l'Università costituisce un essenziale punto di riferimento scientifico e culturale tra le realtà locali e la società globalizzata. Pertanto, contribuisce allo sviluppo sociale, culturale ed economico attraverso l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza, nonché l'apprendimento permanente, le azioni di *public engagement* e di trasferimento tecnologico.

A questo scopo l'Università intende:

- favorire il **trasferimento** delle proprie **conoscenze e risultati di ricerca** con particolare attenzione agli ambiti di eccellenza e specializzazione dell'Ateneo
 - promuovere il ruolo sociale ed educativo dell'ateneo mediante la **valorizzazione** di tutte le sue risorse
 - favorire **azioni e processi di sviluppo**.
- **Azioni trasversali**
 - **Internazionalizzazione.** L'Ateneo sviluppa i tre ambiti di missione con un'attenzione particolare all'implementazione di accordi con Atenei e Centri di ricerca nazionali e internazionali. Tali obiettivi vengono perseguiti attraverso lo sviluppo di politiche e

azioni volte alla crescita degli accordi e della realizzazione di progetti con partner nazionali e internazionali finalizzati alla cooperazione, all'istituzione di titoli di studio congiunti, con particolare riferimento all'attività dell'internazionalizzazione, alla mobilità di studenti e docenti e alla ricerca.

- **Inclusione.** Ispirandosi alle linee guida europee in materia, l'Ateneo promuove un'istruzione inclusiva e la parità di genere in tutti i livelli e in tutti i settori dell'istruzione e della formazione; valorizza, anche mediante metodologie e la sperimentazione di percorsi innovativi (laboratoriali ed esperienziale), l'apprendimento non formale per la formazione delle soft skills fortemente richieste dal mondo del lavoro.
- **Digitalizzazione.** Riconoscendo il valore strategico e dirompente della rivoluzione digitale 4.0, l'Ateneo promuove la valorizzazione e il potenziamento delle tecnologie digitali in tutti i suoi processi e servizi: formazione, ricerca, orientamento e tutorship, Terza Missione e servizi a studenti e società.

6. ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ DI ATENEO

Il sistema di Assicurazione della Qualità dell'Università è l'insieme dei processi e delle attività strutturate tramite cui gli Organi di governo perseguono e garantiscono la qualità della ricerca e della formazione in coerenza con le Politiche della Qualità dell'Ateneo e le Linee strategiche di Ateneo.

I processi di assicurazione della qualità rispondono a una logica di miglioramento continuo e devono, a tutti i livelli (Ateneo, Dipartimento, Scuola di Ateneo), contemplare azioni di pianificazione, di attuazione, di verifica e, eventualmente, di miglioramento, sotto la supervisione di un responsabile. Queste azioni hanno lo scopo di garantire che ogni attore del sistema abbia piena consapevolezza dei suoi compiti e li svolga in modo competente e tempestivo, che il servizio erogato sia efficace, che sia tenuta traccia documentale, che sia possibile valutarne i risultati.

L'Ateneo definisce i propri obiettivi didattici, di ricerca e di terza missione in coerenza con le linee di indirizzo identificate nei documenti di Programmazione dell'Ateneo.

Il sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo contribuisce a tradurre le linee politiche decise dagli Organi di governo in indirizzi operativi, individuando strumenti e procedure che vengono messe in atto dalle strutture operative per la didattica, la ricerca e la Terza Missione (Dipartimenti e CdS). L'obiettivo primario dei processi di qualità interni è quello di promuovere la cultura della qualità in tutte le articolazioni coinvolte e tra tutti i protagonisti dell'Ateneo. Assicurazione Qualità sono presidiate mediante l'applicazione del modello di *Deming* si che basa su una ciclica azione di pianificazione; azione; misurazione e verifica; retroazione e valutazione che consente un attento controllo dei diversi elementi che concorrono alla qualità del servizio finale, supportando in questo modo la ricerca di un miglioramento continuo.

La metodologia alla base del Modello Deming si caratterizza per la ripetizione sequenziale e ciclica delle quattro fasi distintive del ciclo PDCA.

1. Pianificazione (*Plan*): in questa fase si analizza e si descrive lo stato dell'implementazione, si misurano le prestazioni, si fissano obiettivi misurabili, si individuano eventuali alternative, si valutano le alternative, si pianifica l'attuazione delle scelte mediante la definizione di un piano operativo.
2. Attuazione (*Do*): in questa fase si procede all'attuazione del piano e al controllo di tutte le attività connesse attraverso un sistema di monitoraggio strutturato.
3. Verifica (*Check*): in questa fase si valutano i risultati, confrontandoli con quanto era stato pianificato, al fine di misurare lo scostamento tra gli obiettivi prefissati e i risultati ottenuti per procedere all'individuazione di azioni correttive.
4. Riprogettazione (*Act*): in questa fase si definiscono le azioni migliorative e si ricomincia il ciclo.

Questo ciclo si applica a tutte le componenti strategiche che concorrono alla realizzazione delle missioni accademiche:

DIDATTICA:

- approvazione, monitoraggio e revisione annuale dei corsi di studio;
- verifica delle modalità e dei criteri di valutazione degli studenti e della loro corretta applicazione;

- monitoraggio e valutazione della qualificazione dei docenti volta ad accertarne e garantirne la competenza nell'insegnamento e nella ricerca;
- monitoraggio e valutazione di risorse, infrastrutture, dotazioni tecnologiche, strumenti e servizi messi a disposizione di studenti e docenti con l'intento di garantire la creazione di un ambiente/esperienza di apprendimento qualificato;

Tutte le attività che ricadono all'interno del sistema di sistema informativo interno volto a garantire la raccolta, elaborazione, analisi e impiego utile di tutti i dati e le informazioni necessarie a tutte le componenti interne per il corretto svolgimento del loro lavoro.

RICERCA E TERZA MISSIONE:

- Definizione obiettivi e strategia di ricerca di Ateneo e Terza Missione e distribuzione delle risorse;
- Attuazione delle attività di ricerca e Terza Missione;
- Monitoraggio delle attività di ricerca e Terza Missione;
- Attività di riesame;
- Valutazione dei risultati conseguiti.

Gli Organi di governo ed il Rettore hanno la responsabilità complessiva per la Qualità dell'Ateneo.

Il PQ svolge funzioni di promozione della cultura della qualità dell'Ateneo, di consulenza agli Organi di governo dell'Ateneo sulle tematiche dell'AQ di monitoraggio dei processi di AQ, di promozione del miglioramento della qualità e di supporto alle strutture dell'Ateneo nella gestione dei processi per l'AQ.

In questo contesto, il PQ sostiene la realizzazione della politica per la qualità definita dagli Organi di governo dell'Ateneo (Presidente, Rettore, Direttore Generale, Senato Accademico, Comitato Esecutivo, Consiglio di Amministrazione), approntando gli strumenti organizzativi necessari per:

- la supervisione dello svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ di tutto l'Ateneo;
- la proposta di strumenti comuni per l'AQ e di attività formative ai fini della loro applicazione;
- il supporto al Dipartimento e alla Scuola di Ateneo nella gestione dei processi di AQ, attraverso attività di coordinamento e indirizzo.

7. SWOT ANALYSIS

La Link Campus University elabora annualmente una SWOT Analysis finalizzata a ridefinire il proprio piano strategico, alla luce dei risultati rilevanti dall'esame del contesto interno (punti di forza e aree di miglioramento) ed esterno (rischi e opportunità). Prima di approfondire tale lettura rispetto alle tre missioni prioritarie: didattica, ricerca e terza missione si riportano, brevemente, alcune considerazioni generali che contraddistinguono l'Ateneo.

Tra gli elementi a favore si deve riconoscere il valore architettonico dell'Ateneo posto in un bellissimo parco nel centro di Roma, facilmente raggiungibile sia in macchina che con i mezzi pubblici (metro A ed autobus).

Altra caratteristica distintiva e di valore è rappresentato dall'insieme delle risorse umane (docenti, ricercatori e personale TAB); un capitale umano mediamente molto giovane attivo che, grazie alle ultime procedure concorsuali, nell'ultimo anno ha visto raddoppiare il corpo docente (cfr. Tab 1, *Risorse Umane*), determinando un netto miglioramento nel rapporto studenti/docenti.

La Link Campus University è un'università:

- **convenzionale** dove la comunità accademica, costituita da studenti e docenti, può crescere nel valore della com-presenza;
- **integrata** grazie all'utilizzo di una didattica che usa le tecnologie digitali in modo da minimizzare qualsiasi differenza tra studenti frequentanti e non frequentanti;
- **di prossimità** grazie alla diffusione sul territorio di numerose strutture logistiche e di supporto e la costante attività di *tutoria*, in grado di garantire una reale personalizzazione del processo di apprendimento.

Sul versante del corpo studentesco si deve registrare il crescente incremento delle iscrizioni, nonostante il difficile anno attraversato a causa della crisi pandemica, l'apertura internazionale del *campus* e il fatto che tutti i corsi di laurea garantiscono aule tendenzialmente di piccole dimensioni dove è favorita l'interazione, la partecipazione, la sperimentazione all'interno della comunità accademica.

Tra i punti di forza si ricorda la vivacità dei centri di ricerca di Area e tematici che partecipano sul piano nazionale e internazionale a numerosi progetti di ricerca e di intervento, strettamente connessi con le linee di sviluppo strategico dell'Ateneo. Un attivismo che ha consentito all'Ateneo di partecipare con regolarità all'ultima VQR sottomettendo il totale di prodotti attesi.

Sul versante della ricerca l'Ateneo può contare su una ricca rete di relazioni e di scambi con altre università pubbliche e private del territorio (Università Roma Tre, Sapienza, Tor Vergata, E-Campus ecc.) e collaborazioni sistematiche supportate e garantite dalle attività di progetto con Università straniere.

La collaborazione sistematica prevede, in molti di questi casi, la condivisione di accordi bilaterali per la condivisione di risorse e competenze.

Di seguito vengono illustrati sinteticamente principali risultati della SWOT Analysis realizzata dagli organi di governo nel corso del 2021 in ordine alle scadenze di AQ ordinarie.

SWOT Analysis

FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI

(Punti di forza, aree di miglioramento/debolezze; opportunità, aree da presidiare/rischi)

PUNTI DI FORZA	AREE DI MIGLIORAMENTO (PUNTI DI DEBOLEZZA)
<ul style="list-style-type: none"> ● Immatricolazioni in crescita ● Vocazione alla internazionalizzazione e sviluppo di collaborazioni inter-ateneo ● Didattica interdisciplinare e basata sulle applicazioni teoriche ● Classi costruite sul metodo <i>flipped learning</i> ● Intensi rapporti con il tessuto sociale e produttivo ● Servizio tutorship e orientamento in itinere ● Presenza sul territorio di numerose sedi di servizio ● Valorizzazione delle tecnologie digitali nel processo didattico 	<ul style="list-style-type: none"> ● Riorganizzazione aspetto amministrativo in corso ● Sistema di monitoraggio interno e analisi dell'occupabilità da sviluppare ● <i>Placement</i> poco sviluppato ● Passaggio a nuovo sistema di gestione ● Riorganizzazione della Scuola UGG e del sistema di regolamenti interni
OPPORTUNITÀ	AREE DA PRESIDARE (RISCHI)
<ul style="list-style-type: none"> ● Centralità Ricerca e Terza Missione ● Sviluppo ambiente di apprendimento online ● Accordi fra Atenei finalizzati a creazione di reti nazionali ed europee ● Ampliamento Offerta Formativa ● Integrazione sistema DaD e presenziale ● Formazione docenti all'uso del digitale nella didattica 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concorrenza competitor ● Attrattività offerte di Atenei di altre regioni o meglio brandizzati ● Concorrenza internazionale ● Sistema economico, produttivo e professionale di riferimento ● Evoluzione tecnologie digitali di ultima generazione

SWOT Analysis

RICERCA

(Punti di forza, aree di miglioramento/debolezze; opportunità, aree da presidiare/rischi)

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multidisciplinarietà dell'Ateneo • Politiche di incentivazione alla progettazione europea e alla ricerca • Politiche per il reclutamento espansive • Capacità di conferimento dei prodotti della ricerca • Bassa età media dei docenti • Struttura di supporto del dipartimento ricerca nell'attività progettuale 	<p>AREE DI MIGLIORAMENTO (PUNTI DI DEBOLEZZA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione dell'assetto amministrativo dell'Ateneo in corso di implementazione • Processi di comunicazione e condivisione interni • Organizzazione per Dipartimenti
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza sul territorio di importanti centri di ricerca • Potenzialità di sviluppo della ricerca nei settori di riferimento individuati • Sviluppo di azioni di ricerca interdipartimentali e interdisciplinari 	<p>AREE DA PRESIDARE (RISCHI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrenza nazionale e internazionale per l'acquisizione di risorse • Cambio priorità e procedure nel nuovo settennato di programmazione • Evoluzione e alleanze nelle aree e nelle filiere ritenute strategiche per le politiche espansive individuate

SWOT Analysis

TERZA MISSIONE

(Punti di forza, aree di miglioramento/debolezze; opportunità, aree da presidiare/rischi)

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ufficio Orientamento in entrata e <i>Career Service</i> • Crescente capacità di attrarre scuole mediante PCTO • Crescente capacità di attivare aziende per convenzioni e stage • Centri di ricerca tematici 	<p style="text-align: center;">AREE DI MIGLIORAMENTO (PUNTI DI DEBOLEZZA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitata capacità di attrarre investimenti privati • Riorganizzazione interna uffici e processi • Processi di comunicazione interna ed esterna
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transizione digitale per PA e privati • PNRR • Possibilità di attivare sinergie con attori territoriali • Creazione di Spin-off universitari e/o interuniversitari • Creazione rete ex <i>Alumni</i> Link Campus 	<p style="text-align: center;">AREE DA PRESIDARE (RISCHI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza competitor • Sostenibilità • Inclusione • Digitalizzazione

Per individuare le strategie dell'Ateneo occorre verificare la loro fattibilità dal punto di vista delle risorse umane, economiche, finanziarie e patrimoniali disponibili, di seguito sintetizzate.

Tab. 1 - Le risorse umane¹

PERSONALE	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Professori ordinari	5	5	5
Professori associati	10	10	33
Professori straordinari a tempo determinato L.230/2005	37	41	12
Ricercatori	3	3	3
Ricercatori a tempo determinato	13	7	3
Totale personale docente	68	66	57

Da questa tabella si apprezza come la distribuzione delle risorse umane, cruciali in un'ottica di espansione di Ateneo, abbia invertito il trend con l'arrivo delle politiche introdotte e le linee strategiche avviate dalla nuova governance.

¹ Fonte, *Relazione Dipartimento Ricerca*, aggiornata al 30.06.2021

8. LE RISORSE ECONOMICHE

(dalla Relazione sulla gestione – Bilancio di esercizio 2019)

Tab. 2 - Stato Patrimoniale al 31.12.2019

ATTIVO		PASSIVO			
I	Immateriali	€5.300.503,00	I	Fondo di dotazione dell'Ateneo	€646.428,00
II	materiali	€32.117,00	II	Patrimonio vincolato	€0,00
III	finanziarie	€71.600,00	III	patrimonio non vincolato	€0,00
A.	IMMOBILIZZAZIONI	€5.404.220,00	A.	PATRIMONIO NETTO	€646.428,00
I	rimanenze	€916.983,00	B.	FONDI PER RISCHI E ONERI	€0,00
I	crediti	€38.377.062,00			
III	attività finanziarie	€49.997,00	C.	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUB.	€168.018,00
IV	disponibilità liquide	€94.956,00	D.	DEBITI	€44.420.609,00
B.	ATTIVO CIRCOLANTE	€39.438.998,00			
C.	RATEI E RISCONTI ATTIVI	€411.124,00	I	Contributi agli investimenti	€0,00
D.	RATEI ATTIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	€0,00	II	ratei e risconti passivi	€19.287,00
			E.	RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI	€19.287,00
			F.	RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO	€0,00
TOTALE ATTIVO		€45.254.342	TOTALE PASSIVO		€45.254.342

PROVENTI PROPRI	2017	2018	2019
proventi per la didattica	9.742.496,00 €	10.267.101,00 €	9.424.345,00 €
proventi per la ricerca	11.183.023,00 €	12.514.910,00 €	8.910.902,00 €
proventi commerciali	679.473,00 €	711.213,00 €	874.255,00 €

PATRIMONIO EDILIZIO	2017	2018	2019
mq complessivi spazi utilizzati a fini istituzionali	8375	8375	8375
indice di locazioni passive	100,00%	100,00%	100,00%
mq in locazione passiva	8375	8375	8375
oneri per fitti passivi	€672.000,00	€840.000,00	€588.000,00

9. GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2021-2023

Sulla base delle analisi sin qui svolta, in coerenza con la propria *vision* e con l'intento di realizzare le proprie missioni istituzionali, L'Ateneo ha individuato, per ciascun ambito, gli obiettivi strategici e le relative azioni per conseguirli nel corso del triennio 2021-2023.

Pur facendo leva sul radicale cambiamento intervenuto nel settembre 2020 negli organi di governance, con l'intento di valorizzare l'esperienza e la posizione conquistata dall'Ateneo nel panorama delle università private del Lazio ha operato le proprie scelte in un'ottica di continuità rispetto alle strategie avviate negli anni precedenti in ordine a internazionalizzazione, interdisciplinarietà e innovazione. Alla luce dei cambiamenti intervenuti, e delle osservazioni fornite dalla Commissione di Esperti della Valutazione nel corso del processo di Accreditamento Periodico effettuato nel 2020, gli obiettivi strategici individuati risultano coerenti con gli obiettivi e azioni fissate dalle *Linee di indirizzo 2021-2023* (emanate con D.M. n° 289 del 25 marzo 2021):

9.1. Obiettivi ed azioni Linee generali di indirizzo MUR²

Obiettivo A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria

- | | |
|-------------------|---|
| Azione A.1 | Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere |
| Azione A.2 | Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio |
| Azione A.3 | Attrattività dei corsi di studio |
| Azione A.4 | Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche |

Obiettivo B: Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

- | | |
|-------------------|---|
| Azione B.1 | Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale |
| Azione B.2 | Trasferimento tecnologico e di conoscenze |
| Azione B.3 | Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee |
| Azione B.4 | Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità |

²Tabella 1 – OBIETTIVI E AZIONI DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE, D.M. n° 989 del 25 ottobre 2019

Obiettivo C: Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze

- Azione C.1** Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali)
- Azione C.2** Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca
- Azione C.3** Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità
- Azione C.4** Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale

Obiettivo D: Essere protagonisti di una dimensione internazionale

- Azione D.1** Esperienze di studio e di ricerca all'estero
- Azione D.2** Corsi di studio internazionali
- Azione D.3** Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica
- Azione D.4** Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee

Obiettivo E: Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università (solo università statali)

- Azione E.1** Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato
- Azione E.2** Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori
- Azione E.3** Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile
- Azione E.4** Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010)

9.2. Gli obiettivi strategici 2021/2023 della Link Campus University

1. LA FORMAZIONE UNIVERSITARIA

OBIETTIVO A: Ampliare l'accesso alla formazione universitaria in Link Campus University

OBIETTIVO C: Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze

OBIETTIVO D: Essere protagonisti di una dimensione internazionale

2. LA RICERCA E TERZA MISSIONE

OBIETTIVO B: Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

OBIETTIVO E: Investire sul futuro di giovani ricercatori e del personale delle università

Nella seguente tabella si mette in luce la coerenza tra gli obiettivi e le azioni individuate dall'Ateneo per soddisfare le linee di indirizzo MUR 2021/2023.

LINEE DI INDIRIZZO MUR 2021-2023	PROGRAMMA TRIENNALE UniLink 2021-2023
Obiettivo A: AMPLIARE L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE UNIVERSITARIA IN LINK CAMPUS UNIVERSITY	
Azione A.1	Azione 1.2 - Azione 2.3
Azione A.2	Azione 1.4
Azione A.3	Azione 1.6 - Azione 1.1 - Azione 1.3 - Azione 1.5 - Azione 2.2
Azione A.4	Azione 1.4 - Azione 1.2
Obiettivo B: PROMUOVERE LA RICERCA A LIVELLO GLOBALE E VALORIZZARE IL CONTRIBUTO ALLA COMPETITIVITÀ DEL PAESE	
Azione B1	Azione 4.5
Azione B.2	Azione 4.6 - Azione 4.7 - Azione 4.8 - Azione 4.9 - Azione 4.10
Azione B.3	Azione 4.1 - Azione 4.2 - Azione 4.3 - Azione 4.4 - Azione 4.11
Azione B.4	Azione 4.8 - Azione 4.9 - Azione 1.7

Obiettivo C: INNOVARE I SERVIZI AGLI STUDENTI PER LA RIDUZIONE DELLE DISUGUAGLIANZE

Azione C.1	Azione 2.1 - Azione 2.4
Azione C.2	Azione 1.4
Azione C.3	Azione 2.3
Azione C.4	Azione 2.3 - Azione 2.4

OBIETTIVO D: ESSERE PROTAGONISTI DI UNA DIMENSIONE INTERNAZIONALE

Azione D.1	Azione 3.1 - Azione 3.2
Azione D.2	Azione 3.3
Azione D.3	Azione 3.2
Azione D.4	Azione 4.11



10.LE AZIONI E I PARAMETRI DI VALUTAZIONE

Gli obiettivi strategici che la Link Campus University si è prefissata, saranno perseguiti implementando delle azioni strategiche nei diversi contesti di riferimento. I risultati saranno misurati con appositi indicatori correlati alle azioni previste con particolare riferimento al trend annuale della distribuzione dei risultati nel tempo.

10.1.Tab. 3 - La formazione e i servizi agli studenti

OBIETTIVO A

Ampliare l'accesso alla formazione universitaria in Link Campus University

Azione	Tipo di azione	Strutture coinvolte	Indicatori
Azione 1.1	Promuovere l'immagine dell'Ateneo	Area commerciale	a) numero di open day per CdS
		Area commerciale	b) n° di visualizzazione degli open day sui social
		Area eventi	c) n° di eventi
Azione 1.2	Potenziare l'orientamento in ingresso e in itinere per fronteggiare la dispersione scolastica	Ufficio orientamento, Ufficio accademico	a) n° di PCTO per promuovere l'offerta formativa della LCU b) n° risorse dedicate all'orientamento in itinere ad opera dell'ufficio accademico
Azione 1.3	Promuovere attività di ricerca e teaching in collaborazione con altri Atenei	Direzione generale	a) n° di attività in collaborazione con altri Atenei
Azione 1.4	Attivare nuovi percorsi formativi con metodologie didattiche innovative negli ambiti strategici* e conseguente potenziamento della docenza strutturata	Presidente, Rettore, Prorettore e Direttore Generale, scuola per le attività under-graduate e graduate	a) n° di nuovi CdS da proporre per tipologia di CdS (L, LM, LMCU) b) n° di nuovi docenti strutturati

Azione 1.5	Attivare percorsi di formazione post-universitaria	Presidente, Rettore, Prorettore e Direttore Generale, Scuola per le attività post-graduate	a) n° di Master attivi nei diversi ambiti di interesse strategico e di ricerca della LCU b) n° di discenti ai Master
Azione 1.6	Percorsi di fidelizzazione degli studenti laureati triennali	Direttore generale, Ufficio accademico, Corsi di studio	a) n° di iniziative/progetti di fidelizzazione
Azione 1.7	Consolidamento dei percorsi formativi professionalizzanti	Scuole, CdS	a) variazione percentuale delle iscrizioni nei percorsi professionalizzanti

*nel corso dei prossimi tre anni l'Ateneo intende ampliare la propria offerta formativa proponendo corsi di nuova istituzione nel settore sanitario, farmaceutico, pedagogico e psicologico

OBIETTIVO C**Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze**

Azione	Tipo di azione	Strutture coinvolte	Indicatori
Azione 2.1	Ampliare e riqualificare gli spazi di studio condivisi e la biblioteca	Direttore Generale, Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> a) n° di spazi a disposizione degli studenti per studiare in sede tra una lezione e l'altra b) n° di volumi accessibili e risorse elettroniche per lo studio
Azione 2.2	Iniziative di coinvolgimento degli studenti per la facilitazione dell'inserimento dello studente nel mondo del lavoro	Direttore generale, Corsi di Studio	<ul style="list-style-type: none"> a) n° studenti coinvolti in iniziative di collaborazione con aziende o enti istituzionali b) n° di iniziative/progetti tesi a premiare lo studente al di là delle proprie disponibilità economiche c) n° di aziende convenzionate per lo svolgimento di tirocini curriculari
Azione 2.3	Rinforzo dell'attività di tutoraggio e sostegno per gli studenti DSA e BES	Ufficio responsabile dei DSA e BES	<ul style="list-style-type: none"> a) n° di risorse disponibili b) n° di iniziative di formazione dei docenti sulle metodologie didattiche per il superamento delle difficoltà
Azione 2.4	Riqualificare i laboratori informatici per ridurre la disuguaglianza in termini di dotazione tecnologica	Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"> a) n° di PC disponibili per le attività digitali b) n° di licenze disponibili per software a pagamento utili per lo studio applicato e l'e-learning

OBIETTIVO D**Essere protagonisti di una dimensione internazionale**

Azione	Tipo di azione	Strutture coinvolte	Indicatori
Azione 3.1	Promozione dei programmi di scambio e mobilità degli studenti e dei professori	Direttore Generale, ufficio erasmus	a) n° di accordi per i programmi erasmus b) n° di studenti coinvolti nel programma erasmus c) n° di docenti in mobilità all'estero per visiting activities
Azione 3.2	Promuovere l'arrivo di visiting professors (che possano tenere seminari nell'ambito di insegnamenti o attività di dottorato) e di studenti internazionali	Direttore generale, Corsi di Studio	a) n° docenti visiting b) n° di studenti incoming e internazionali su n° totale di studenti per CdS
Azione 3.3	Promozione di percorsi di studio in lingua	Rettore, Direzione generale, Corsi di Studio	a) n° di curricula offerti in lingua straniera b) n° di studenti per curriculum in lingua straniera

10.2. Tab. 4 - Ricerca

OBIETTIVO B

PROMUOVERE LA RICERCA A LIVELLO GLOBALE E VALORIZZARE IL CONTRIBUTO ALLA COMPETITIVITÀ DEL PAESE

Azione	Tipo di azione	Strutture coinvolte	Indicatori
Azione 4.1	Monitorare annualmente il livello di produzione scientifica	Dipartimenti	a) n. prodotti di ricerca b) Qualità della ricerca: n. prodotti di qualità (criteri dettati da Anvur per la VQR) c) n. prodotti scientifici con coautori stranieri e/o affiliati a enti stranieri
Azione 4.2	Adottare una politica per <i>l'open access</i> e conseguente piano di azione	Direzione generale, Dipartimenti	a) Adozione e piano attuativo
Azione 4.3	Adottare una politica di dotazione finanziaria per il sostegno della ricerca e conseguente piano di azione	Direzione generale, Dipartimenti	a) Adozione e piano attuativo
Azione 4.4	Adottare una politica di dotazione finanziaria per il sostegno della ricerca su base premiale e conseguente piano di azione	Direzione generale, Dipartimenti	a) Adozione e piano attuativo
Azione 4.5	Attivare percorsi di Dottorato su tematiche di interesse strategico dell'Ateneo	Presidente, Rettore, Prorettore e Direttore Generale, Scuola per le attività post-graduate, Dipartimenti	a) n° di nuovi percorsi di Dottorato attivati per Dipartimento
Azione 4.6	Supportare la nascita di spin-off e di imprese sul territorio	Dipartimenti, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) Numero di eventi di promozione e creazione impresa e consulenze mirate per creazione/rinnovo spin-off/start-up
Azione 4.7	Creazioni di spin-off universitari	Dipartimenti, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione	a) n° di spin-off creati negli ambiti strategici di realizzazione

Azione 4.8	Attivare interazioni e partenariati con le attività produttive e culturali presenti sul territorio per il trasferimento dei risultati della ricerca	Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Dipartimenti, centri di eccellenza	a) n° d incontri e accordi partenariato sottoscritti
Azione 4.9	Potenziare le attività di apprendimento permanente e master in relazione ai bisogni del territorio e alla valorizzazione delle eccellenze di Ateneo	Scuole, Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione,	a) n° di corsi di apprendimento permanente realizzati degli ambiti strategici di specializzazione
Azione 4.10	Valorizzazione e promozione della sperimentazione di prodotti e servizi innovativi	Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione, Dipartimenti, centri di eccellenza	a) Quantità di aziende supportate per l'implementazione tecnologica dei processi interni o di filiera
Azione 4.11	Favorire l'inserimento dell'Ateneo in network nazionali, europei e internazionali	Direzione generale, Dipartimenti	<p>a) Efficacia raccolta fondi nazionale: numero progetti finanziati/progetti presentati</p> <p>b) Efficacia raccolta fondi internazionale: numero progetti finanziati/progetti presentati</p>

OBIETTIVO E**Investire sul fondo dei giovani ricercatori e del personale delle università**

Azione	Tipo di azione	Strutture coinvolte	Indicatori
Azione 5.1	Definire rapporti con le istituzioni e imprese per gli accordi di finanziamento di assegni di ricerca, borse di ricerca e borse di dottorato	Direzione generale, Dipartimenti	a) n° di posizioni aperte
Azione 5.2	Consolidare il numero e l'entità di assegni di ricerca, dei dottorati e borse di ricerca		a) n° e entità di assegni di ricerca, dottorandi e borse di ricerca
Azione 5.3	Favorire la partecipazione degli assegnisti a progetti nazionali e internazionali	Dipartimenti	a) n° di assegnisti attivi/n° totale di assegnisti
Azione 5.4	Corsi di formazione per personale TA e DR	Direzione generale	a) n° di corsi di formazione attivati

11.AREA DIREZIONALE

Al fine di garantire la realizzabilità degli obiettivi strategici istituzionali, di seguito vengono definiti gli obiettivi che attengono all'area direzionale.

A.	BILANCIO DI PREVISIONE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
A.1	Sostenibilità finanziaria	Rettore Direttore Generale	Area Risorse e Bilancio
A.2	Elaborazione bilancio di previsione annuale e triennale per orientare le scelte strategiche degli organi di governo	CDA	Area Risorse e Bilancio Area Direzionale
A.3	Elaborazione Bilancio unico d'ateneo di esercizio, documento contabile consuntivo riferito all'anno solare, è composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e nota integrativa, corredato da relazione del collegio dei revisori dei conti che attesta la regolarità amministrativo-contabile della gestione Da approvare entro il 30.04.2021	CDA	Area Risorse e Bilancio Area Direzionale Collegio Revisori
B.	RECLUTAMENTO E FORMAZIONE DEL PERSONALE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
B.1	Ottimizzazione delle politiche per il reclutamento del personale docente e TAB	Consiglio di Amministrazione	Area Personale
B.2	Professionalizzazione e valorizzazione di tutto il personale, anche attraverso e ridefinizione ruoli, compiti e competenze	Rettore Direttore Generale	Area Personale Area Internazionalizzazione, ricerca e terza missione

B.3	Formazione a tutto il personale docente e amministrativo per il passaggio a nuovo sistema di gestione	Direttore Generale	Area Personale
C.	INFRASTRUTTURE E SPAZI	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
C.1	Razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio edilizio e degli spazi	Rettore Direttore Generale	Area Direzionale
C.2	Potenziamento delle risorse informatiche e bibliotecarie	Rettore Direttore Generale	Area Direzionale
D.	ORGANIZZAZIONE	RESPONSABILE	STRUTTURE COINVOLTE
D.1	Riorganizzazione assetto e ridefinizione processi, flussi di comunicazione e quadro delle responsabilità interne in ordine all'insediamento della nuova governante	Rettore Direttore Generale Affari legali	OO.AA. Direzione Generale
D.2	Revisione, coordinamento e semplificazione dei regolamenti di Ateneo	Direttore Generale	OO.AA Direzione Generale Affari legali
D.3	Definizione nuovo modello organizzativo: Facoltà, Dipartimenti	Rettore Direttore Generale	OO.AA Direzione Generale