
“ **Piano Strategico**
2016-2018

Delibere del Consiglio di Amministrazione ”
del 27 ottobre 2016 e 20 dicembre 2016

(aggiornato con l'approvazione del Programma Triennale
MIUR e del Programma Triennale Regionale ex LR 2/2011
per il triennio 2016-2018)



L'architettura del piano strategico

Un documento agile e sintetico, che ci aiuti nel corso del tempo a rendere coerenti le molte scelte di programmazione e pianificazione che l'Ateneo è chiamato ad adottare, sia dal legislatore che da ragioni di opportunità.

Il piano deve indicarci le priorità e quindi a guidarci nella allocazione delle risorse. Non è una lista della spesa, ci obbliga a fare delle scelte.



L'analisi swot

aree di eccellenza
dell'organizzazione, i maggiori
elementi a favore dello sviluppo

**Punti di
forza**

**Punti di
debolezza**

aree ad elevato margine di
miglioramento ed individuano gli
ostacoli che bisognerà superare

possibili vantaggi futuri che
bisogna saper sfruttare a proprio
favore allocando in modo flessibile
le risorse

Opportunità

Minacce

eventi od i mutamenti futuri che
costituiscono un fattore di rischio e
che potrebbero condizionare
negativamente i risultati della
strategia

Punti di forza

- Ruolo rilevante dell'Ateneo in didattica e ricerca in tutti e tre i settori ERC
- Prestigio internazionale e posizionamento nei ranking
- Rilevante attività di ricerca svolta in Ateneo, anche in collaborazione nazionale ed internazionale
- Attività nel trasferimento tecnologico e di conoscenza
- Attività assistenziale fondamentale per il FVG
- Attrattività studentesca per buona didattica, soprattutto nelle LT
- Estesa rete di relazioni internazionali
- Qualità della formazione dottorale
- Buon rapporto docenti / studenti che consente interazione e offre margini per incrementare il numero di studenti
- Disponibilità della residenza universitaria ex OM
- Rapporti con stakeholders (regione, comune, confindustria, sindacati,...)
- Rapporti con enti di ricerca del sistema Trieste



Torna a swot

Punti di debolezza

- Scarso senso di appartenenza
- Finanziamento FFO calo
- Numero di iscritti in calo (in particolare nelle LM)
- Numero di docenti in calo e scarsa motivazione giovani ricercatori
- Anzianità del personale
- Parziale sovrapposizione dell'offerta formativa a livello regionale
- Scarsi finanziamenti alla ricerca di base e ai laboratori
- Burocratizzazione eccessiva
- Tessuto produttivo locale scarsamente recettivo



Torna a swot

- Sistema «Trieste» della ricerca
- Sfide di Lisbona (H2020, Strategie macroregionali, POR FSE, POR FESR...)
- Presenza nelle filiere rilevanti (cantieristica, BIO, turismo,...)
- Integrazione sistema universitario FVG
- Sviluppo relazioni di collaborazione tra Atenei a livello macro regionale e internazionale
- Potenzialità sinergiche dell'integrazione col sistema socio-sanitario
- Investimenti territoriali in innovazione e TT
- Attrattività della città di Trieste (ambiente, costo della vita, attività culturali e sportive ...)
- Grandi progetti di sviluppo cittadini



Torna a swot

Minacce

- Scarsa dinamicità del tessuto produttivo locale
- Scarsi investimenti pubblici e privati in ricerca
- Scarsa propensione delle imprese ad impiegare laureati
- Calo finanziamenti a UNITS per ricerca e TT
- Riduzione degli studenti nelle LM
- Limiti geografici di posizionamento di UNITS (criticità dei trasporti, posizione decentrata,...)



Torna a swot

Missione

- ❑ L'Università degli Studi di Trieste
 - **forma** professionisti e cittadini ai massimi livelli;
 - **crea e diffonde** conoscenza;
 - **s'impegna** con la comunità ad affrontare le principali tematiche dei nostri tempi.
- ❑ L'Università degli Studi di Trieste è dedicata alla scoperta, allo sviluppo, alla trasmissione e all'attuazione della **conoscenza** in un'ampia varietà di settori **accademici e professionali**.
- ❑ L'obiettivo di fornire la migliore offerta formativa **pre- e post-lauream** è inscindibile dallo sviluppo di nuove conoscenze per mezzo della **ricerca e della creatività**.
- ❑ L'Ateneo accoglie e supporta uomini e donne di **tutte le etnie e le provenienze geografiche**, facendo fronte alle necessità di una popolazione sempre più varia e di un'economia globale.

- ❑ L'Università degli Studi di Trieste mira ad essere un attore trainante della scena europea, con un sistema formativo a livello mondiale, in modo da supportare la società per renderla più istruita, più innovativa, coesa e sostenibile possibile.
- ❑ La nostra attività di formazione deve essere in grado di trasmettere un'ampia dote di conoscenze fondamentali in modo che i giovani siano capaci di ampie sintesi e di vera innovazione mediante un processo culturale di integrazione di conoscenze
- ❑ Vogliamo accreditare l'Ateneo tra le migliori università italiane ed europee coniugando ricerca scientifica, formazione e trasferimento di conoscenza
- ❑ La nostra aspirazione è di contribuire allo sviluppo culturale, tecnologico e scientifico del paese e del territorio al quale apparteniamo, promuovendo e sostenendo la creazione di nuove imprese e di opportunità di lavoro qualificato per le giovani generazioni

- Entro il 2020 l'Università degli Studi di Trieste sarà caratterizzata da:
 - **risultati dell'apprendimento**, qualità e ricchezza dell'esperienza studentesca **eccellenti**;
 - **laureati preparati ad inserirsi nel mondo del lavoro**, adattabili e pronti a fornire un contributo globale;
 - garanzia di **equità ed eccellenza**, che si sostengono l'un l'altra, in un ambiente caratterizzato da standard di altissimo livello;
 - **forti correlazioni tra didattica e ricerca**;
 - gruppi di **ricerca di prim'ordine** e una stimolante cultura di ricerca intensiva;
 - soluzioni innovative alle **sfide sociali, economiche, politiche e tecnologiche**;
 - **contributi creativi** e di spessore per la prosperità e il benessere dell'Europa;
 - agilità e adattabilità nella costituzione e nel mantenimento di **rapporti con l'industria, le aziende e la comunità**;
 - **personale altamente efficiente e partner prestigiosi nazionali e internazionali**;
 - rapporti duraturi con i propri **ex-studenti in tutto il mondo**, con reciproco beneficio;
 - forte senso di **condivisione** degli obiettivi.

Le componenti del piano strategico

OBIETTIVI STRATEGICI

1. Per la 1a Missione: FORMAZIONE
2. Per la 2a Missione: RICERCA
3. Per la 3a Missione: TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA

COMPONENTI TRASVERSALI

1. Internazionalizzazione
2. Valutazione come strumento di crescita

FATTORI ABILITANTI

1. Persone
2. Infrastrutture
3. Servizi

- Quadro degli obiettivi
- Risultati attesi e azioni prioritarie
- Indicatori strategici

Obiettivi generali e specifici



Progettare un'offerta formativa in linea con le sfide europee e con le S3 e che tenga conto dell'evoluzione del mkt del lavoro e dell'occupabilità dal 2020



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Piano di medio-lungo periodo per la revisione dell'offerta formativa	Estendere ed intensificare il confronto con il mondo del lavoro, con le istituzioni europee, con le agenzie specializzate, sui mestieri del futuro	
	Creare/sperimentare corsi trasversali con valenza multidisciplinare	
	Introdurre percorsi/corsi di formazione che potenzino i c.d. "soft skills" Introdurre percorsi/corsi di formazione all'imprenditorialità	
	Creare/sperimentare corsi di formazione per altri target: <ul style="list-style-type: none"> - lavoratori privi di titolo di studio (Obiettivo Lisbona: al 2020 popolazione di età compresa tra 30 e 34 anni in possesso di un diploma universitario dal 31% ad almeno il 40%); - NEET: può diminuire la dispersione scolastica? - Formazione permanente lungo tutto l'arco della vita lavorativa 	
	Sviluppare i percorsi di formazione professionalizzanti (ITS, Lauree professionalizzanti)	
	Creare condizioni incentivanti per la prosecuzione del percorso di studio dai corsi professionalizzanti (ITS, IFTS, PAS-TFA) verso CdS I e II livello	

Migliorare la qualità dell'offerta formativa attuale_1



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
offerta formativa più coerente con le esigenze del territorio e dei tempi	Rafforzare in modo sistematico i rapporti con il mondo della produzione e dei servizi e della cultura sul profilo culturale e professionale atteso alla fine del ciclo formativo e sulle competenze dei laureati, a tutti i livelli: Ateneo, Dipartimenti, singoli Corsi di Studio	
	Reclutamento di personale docente e ricercatore in linea con le esigenze formative sia attuali che programmate per il futuro in modo che le competenze scientifiche siano congruenti con gli obiettivi didattici	
	Usare in modo strategico la didattica sostitutiva: integrare l'offerta didattica con competenze provenienti dal mondo della produzione, dei servizi e delle professioni, colmare i vuoti dell'organico nelle more dei processi di reclutamento e per i ruoli non strategici	Piano Triennale Regionale ex LR 2/2011 2016-2018
contenuti disciplinari dell'offerta formativa integrati con le conoscenze e l'esperienza derivante dall'attività scientifica e tecnologica	trasferire le competenze maturate sul campo della ricerca nell'attività didattica (seminari, lezioni specifiche, collaborazione all'attività didattica da parte di esperti ...)	Piano Triennale Regionale ex LR 2/2011 2016-2018
	Creare un'alleanza strategica con gli Enti del Sistema della Ricerca Triestino per offrire nuove opportunità per la didattica attraverso l'apporto dei ricercatori	Piano Triennale Regionale ex LR 2/2011 2016-2018
	aumentare la sinergia in campo didattico con il SSR e gli IRCCS per la formazione dei medici, odontoiatri, professionisti sanitari e specialisti di area medica e odontoiatrica	
	Migliorare la formazione clinica degli studenti di area medico-odontoiatrico-sanitaria rafforzando i tirocini clinici ed utilizzando in modo estesi la medicina simulata	

Migliorare la qualità dell'offerta formativa attuale_2



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa	incrementare ed incentivare il numero di doppi diplomi; assicurare il rilascio del Diploma Supplement (ed altri certificati, se necessario, in lingua inglese)	
	identificare i CdS che potrebbero essere interamente erogati in lingua inglese e incrementare il n° dei CdS «internazionali» perché erogati in lingua inglese interamente	Programmazione triennale MIUR 2016-2018 -
	incentivare l'aumento degli insegnamenti erogati in lingua inglese	
	incentivare l'organizzazione di docenza di esperti stranieri anche all'interno di corsi istituzionali; incentivare lo scambio di docenti stranieri	
	incentivare la mobilità internazionale degli studenti	
Migliorare la didattica, anche con metodologie nuove	Sviluppare didattica innovativa (e-learning)	
	Aggiornare le competenze didattiche dei docenti in funzione dell'evoluzione della componente studentesca e nella direzione di favorire i risultati della formazione così come definiti dai Descrittori di Dublino e a sostenere l'apprendimento attivo dello studente.	
	Aggiornare le competenze didattiche dei docenti in funzione dell'evoluzione delle discipline pedagogiche (es. docimologia)	
Caratterizzare in maniera più precisa l'offerta formativa delle LM	rivedere i contenuti didattici diversificandoli in modo sostanziale dalle LT	
	orientare maggiormente i percorsi di studio magistrale ai contesti socio-economici e produttivi nazionale e internazionale	
assicurare un rapporto "ideale" tra studenti e docenti		

posizionamento competitivo dell'offerta formativa di UniTS in area vasta



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
ridurre le esigenze di mobilità studentesca dovute a carenza di offerta o ad offerta inadeguata	sostenere un'ampia e diversificata offerta formativa in regione in tutti i livelli (dalle LT ai dottorati): - Mantenere l'offerta dei corsi unici in FVG e in area vasta (macro-regionale) - Adottare una logica cooperativa con gli altri Atenei per i corsi con offerta analoga in FVG e Nord Est	Piano Triennale Regionale ex LR 2/2011 2016-2018
aumentare l'attrattività verso studenti extraregionali e internazionali		
Incrementare i corsi in Lingua inglese laddove l'offerta formativa internazionale di prossimità è carente		Programmazione triennale MIUR 2016-2018 -
Salvaguardare l'offerta formativa delle scuole di specializzazione di area medica	Adottare un programma di reclutamento adeguato a mettere in sicurezza le Scuole di Specializzazione di area medica con sede amministrativa presso UniTS	

efficientamento dell'offerta formativa



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
diminuire il costo medio unitario per studente	Disattivare corsi non supportati da docenza di ruolo e non attrattivi	
	Istituire ed attivare nuovi corsi solo se sostenibili ed appetibili	

aumentare l'attrattività dell'offerta formativa_1



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Aumentare il numero degli studenti	Rafforzare i servizi di Orientamento in ingresso per le LT	
	Specializzare i servizi di Orientamento in ingresso per le LM (da altri Atenei)	
	Adottare nuove tecnologie per l'insegnamento, adeguando l'offerta didattica (piattaforme tecnologiche, supporto tecnico, progetto didattico per la formazione blended) per realizzare un "prodotto" di qualità	
	Migliorare i servizi di Job placement, sia estendendo ed intensificando i rapporti con le imprese, sia migliorando i servizi professionali di orientamento in uscita	
	Migliorare, innovare, i servizi di prossimità in partnership con agenzie del territorio	
	Integrare il sistema regionale per il Diritto allo Studio nel marketing e nell'orientamento	
	Sostenere gli studenti disagiati (anche disabilità)	
	Valorizzare gli studenti meritevoli	
	Supportare gli studenti con minori capacità economiche nell'accesso ai programmi di mobilità internazionale	
	Migliorare la qualità dei servizi e delle infrastrutture per la didattica e per i servizi di supporto: aule, laboratori didattici, sale di lettura, servizi agli studenti (a norma, decorosi, modernamente attrezzati)	
	Migliorare la qualità degli ambienti esterni e dei servizi di utilità collettiva: mense, punti di ristoro, spazi ricreativi, servizi sportivi	
Migliorare l'accessibilità delle strutture universitarie anche in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile e salute delle persone		

aumentare l'attrattività dell'offerta formativa_2



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Aumentare il numero degli studenti <u>comunitari</u> e <u>stranieri</u>	Incrementare la mobilità internazionale degli studenti (Erasmus e altri programmi)	
	Servizi di supporto agli studenti (Welcome Office; Help desk; scuole estive di lingua italiana; ...)	
	Sviluppare relazioni interistituzionali a livello territoriale per soluzione di problemi burocratico- amministrativi (dai problemi di ingresso ai problemi di assistenza sanitaria)	
	Integrare l'ex OM (ed i suoi servizi) nell'offerta di servizi agli studenti dell'Ateneo	
	Riorganizzare i servizi di comunicazione - web in particolare - (in lingua inglese ma anche revisionati alla luce della necessaria mediazione culturale)	

attrarre studenti "bravi" dal ciclo superiore



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Favorire la regolarità degli studi		
incrementare il numero dei laureati	test d'ingresso e politiche di ingresso locali (numero programmato)	
	pre-corsi, lezioni tipo, tutoraggio, preparazione alla formazione universitaria	
	Collegio Fonda	
	borse e premi di studio	
	Incrementare l'attività di tutorato	

migliorare le performance di carriera degli studenti



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
diminuire gli abbandoni nel corso degli studi	tutorato	
aumentare il n° medio di CFU acquisiti per anno (senza perdere in qualità)	didattica di supporto	
favorire la regolarità degli studi	incremento di laboratori ed esercitazioni (dove pertinenti)	
incrementare il numero dei laureati	programmazione dei calendari di esame	
AUMENTARE LE COMPETENZE PROFESSIONALI DEGLI STUDENTI	INCREMENTARE LE ATTIVITA' DI STAGE E TIROCINIO	

M1 Formazione: indicatori chiave (target da elaborare)



Ambito	indicatori
Competitività dell'offerta formativa	<p>Numerosità e varietà di offerta</p> <p>CdS internazionali</p> <p>CdS con insegnamenti in lingua inglese</p> <p>Integrazione dell'offerta formativa con attività complementari; tirocini curricolari</p>
Attrattività	<p>N° studenti regolari, di cui comunitari e non comunitari di cui maschi e femmine</p> <p>N° immatricolati, di cui con voto di diploma ... (i migliori diplomati)</p> <p>N° domande/n° posti disponibili (per i n° programmati)</p>
Performance studenti	<p>Progressione regolare degli studi</p> <p>Laurea in corso / fuori corso di cui a 1 anno / a 2 anni /; durata degli studi; ritardo alla laurea</p> <p>Voto alla laurea</p>
Internazionalizzazione	<p>N° studenti che fanno un'esperienza all'estero; n° mesi di borse di studio, di cui con Erasmus o altro programma</p> <p>CFU acquisiti/tesi preparate all'estero</p>
Occupabilità	<p>Tirocini extra-curricolari</p> <p>Esiti occupazionali: occupazione a 1 anno; occupazione a 3 anni; coerenza titolo-impiego</p>
Customer	<p>Giudizio degli studenti sull'esperienza formativa</p> <p>Giudizio degli studenti sui servizi</p> <p>Giudizio dei laureati</p>
Reputazione	<p>Posizionamento nei ranking nazionali ed internazionali</p>

M1 Formazione: indicatori strategici



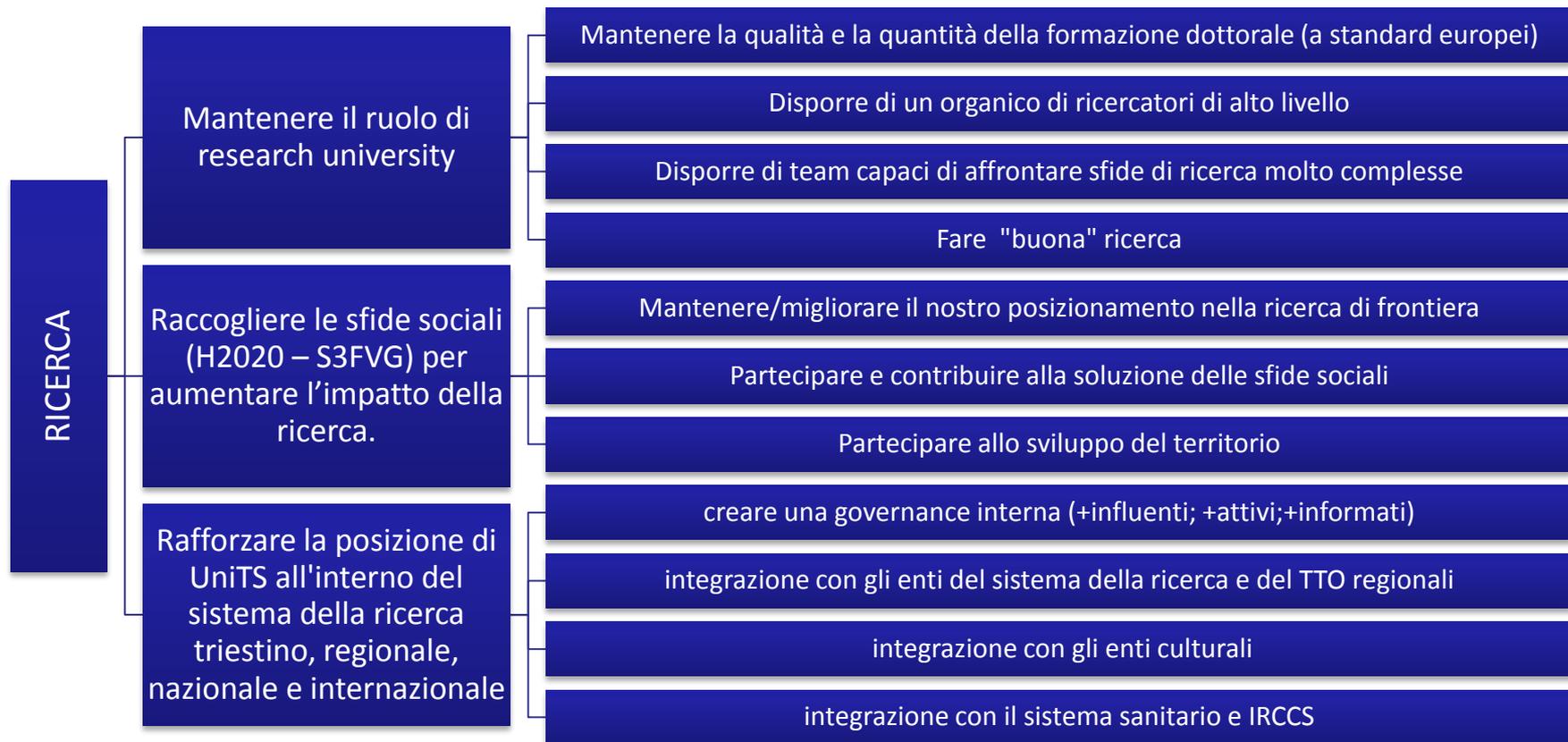
ambito	indicatore	impatta su	2014		2015		2016	
			UniTS		UniTS		UniTS	
			peso	valore	peso	valore	peso	valore
costo standard	costo standard di formazione per studente in corso unitario			6.665		6.718		6.811
	n° studenti in corso AA precedente	riparto quota base FFO	20%	11.151,5	25%	10.881	28%	10.415
	peso dell'Università come risultante dal modello di costo standard			1,17%		1,12%		1,11%
Internazionalizzazione didattica	valore medio del peso sul sistema dei seguenti indicatori:			2,12%				
	n° studenti in mobilità ERASMUS - ingresso			1,77%		1,76%		
	n° studenti in mobilità ERASMUS - uscita	riparto quota premiale FFO	10%	1,68%		1,84%		
	CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari			2,35%	7%	2,85%		
	n° laureati entro la duarata normale del CdS che hanno acquisito all'estero almeno 9 CFU			2,67%		3,05%		
	n° studenti iscritti per la prima volta con titolo di studio conseguito all'estero			x		2,34%		

M1 Formazione: indicatori strategici

ambito	indicatore	impatta su	2014		2015		2016	
			UniTS		UniTS		UniTS	
			peso	valore	peso	valore	peso	valore
didattica	studenti iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 20 CFU nell'anno solare precedente	riparto quota premiale FFO	x	x	8%	1,15%		
		tutorato e attività didattiche integrative (2014)		8.626,00				
performance studenti	studenti 2° anno con 30 CFU			316,00		461,00		
	laureati (1 anno di ritardo)			196,00		175,00		
	studenti iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 20 CFU nell'anno solare precedente	riparto fondo sostegno giovani e mobilità studenti		8.793,00		x		
mobilità internazionale	n° studenti (L+LM+LMCU+dottorati)				35%	8.045,00		
	CFU all'estero				30%	12.186,00		
	laureati (L+LM+LMCU/CFU estero)				30%	350,00		
	dottori di ricerca c 3mesi estero				5%	18,00		

- Quadro degli obiettivi
- Risultati attesi e azioni prioritarie
- Indicatori strategici

Quadro degli obiettivi: RICERCA



Mantenere la qualità e la quantità della formazione dottorale (a standard europei)



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Mantenere livelli di eccellenza nella formazione dei dottori di ricerca	Attivare i dottorati internazionali congiunti nell'ambito dell'accordo federativo tra le università della regione FVG ed enti di ricerca internazionali.	
	Intensificare le relazioni con il mondo della produzione per rendere maggiormente spendibili le competenze dei dottori di ricerca	
	intensificare/strutturare/ampliare le relazioni con il sistema della ricerca locale, nazionale e internazionale per rendere maggiormente competitivi i percorsi di formazione dottorale	
	PHD con esperienza all'estero e co-tutela	
Mantenere un ampio spettro di percorsi dottorali	Aumentare le risorse finanziarie esterne per la formazione dottorale (borse di ricerca da finanziamenti esterni; dottorati industriali)	
Mantenere (se possibile, incrementare) il n° dei dottorandi/dei dottori di ricerca	Attrarre studenti dottorandi comunitari e stranieri (es. promuovere i corsi nei circuiti internazionali)	
	aumentare le risorse di bilancio per le borse di dottorato	

Disporre di un organico di ricercatori di alto livello



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Contenere/ridurre il numero dei ricercatori "non attivi"	integrare i RNA nei gruppi di ricerca esistenti	
	adottare politiche disincentivanti per gli RNA (accesso alle risorse per la ricerca; premialità; progressioni di carriera; scatti di anzianità; ...)	
Attrarre ricercatori di alto livello	Valorizzare il merito nella ricerca per il reclutamento e le progressioni di carriera.	
	Attrarre ricercatori di alto livello su risorse esterne (non MIUR)	
	Attrarre ricercatori stranieri di alto livello	
	Incentivazione delle politiche di reclutamento dipartimentali che danno risultati coerenti con gli obiettivi MIUR	
	Reclutare giovani ricercatori a tempo determinato ad alto potenziale, per rinforzare la capacità progettuale e coltivare i ricercatori ed i docenti del futuro	PROGRAMMAZIONE TRIENNALE MIUR 2016-2018

Disporre di team capaci di affrontare sfide di ricerca molto complesse



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
disporre di team leader	Progressioni di carriera basate sul merito scientifico	
disporre di gruppi di ricerca di respiro internazionale	Incrementare/allargare/clusterizzare il numero dei gruppi di ricerca:	
	convocare gli "Stati Generali" della ricerca di Ateneo: fare il punto, promuovere la formazione di cluster (grandi aggregazioni di ricercatori interdipartimentali interdisciplinari attorno a 4-5 macro temi di ricerca)	
	migliorare la rete di relazioni partenariali (scientifiche e socio-economiche): allungare le reti; intensificare le relazioni esistenti; allargare i partenariati; definire una strategia di posizionamento e modelli di relazioni partenariali coerenti con la strategia (cfr. obiettivo specifico)	
disporre di laboratori adeguati (spazi, apparecchiature, risorse bibliografiche)	Adottare/definire un programma di Investimenti in infrastrutture e attrezzature di laboratorio	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011
	Assicurare il livello di avanguardia nei servizi di connettività, mantenendolo allineato agli sviluppi di mercato ed assicurando livelli essenziali di prestazioni a tutto l'Ateneo	
	Riordinare e adeguare gli spazi fisici alle rinnovate esigenze dei gruppi di ricerca	
disporre di capacità di management dei progetti	Individuare e definire ruoli gestionali dedicati al supporto alla ricerca	
	strutturare percorsi di formazione per ricercatori (proprietà intellettuale; analisi di impatto; project management; comunicazione scientifica)	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011
	strutturare percorsi di formazione per tecnico-amministrativi (politiche pubbliche per la ricerca; gestione dei fondi; budgeting; rendicontazione; controlli di I e II livello;...)	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011
	acquisire in maniera strutturata servizi di supporto (accompagnamento alla stesura e candidatura progetti; management dei progetti; rendicontazione; disseminazione; ...)	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011

Fare "buona" ricerca



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Migliorare la qualità della produzione scientifica	Tenere costantemente aggiornate le conoscenze sulla produzione scientifica di ciascun settore	
	favorire il networking	
	dotarsi di un sistema di assicurazione della qualità della ricerca ed implementarlo	
	individuare obiettivi strategici e programmi di ricerca (dipartimentali; interdipartimentali; di cluster)	
	disporre di infrastrutture comuni di ricerca (facility lab) per strumentazioni comuni di ampio spettro di utilizzo e definire modalità di gestione ed accesso	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011
	adottare strumenti incentivanti per l'accesso a finanziamenti esterni (seed money)	
Incrementare il numero e la dimensione dei progetti di ricerca attivi pubblici	incrementare l'attività di brokeraggio	Piano Triennale RAFVG ex LR 2/2011
	migliorare la qualità dei progetti	
Incrementare il numero e la dimensione dei progetti di ricerca attivi per conto di terzi	cfr obiettivi della IIIa Missione	

Mantenere/migliorare il nostro posizionamento nella ricerca di frontiera



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Facilitare/Attrarre ricercatori portatori di ERC/FIRB/SIR/Montalcini/Marie Curie	creare un ambiente favorevole: accesso alle infrastrutture di ricerca; RU per il supporto alla gestione del progetto; Risorse Umane per la ricerca (dottorandi, assegnisti, tecnologi); supporto alla divulgazione	

Partecipare e contribuire alla soluzione delle sfide sociali



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Incrementare il numero e la dimensione dei progetti di ricerca vinti su bandi H2020 et al.	Incrementare la capacità di UniTS di intercettare le opportunità finanziarie ed i programmi di ricerca europei in tutti i settori (da sviluppare un nuovo modello organizzativo per l'istruttoria dei progetti)	

Partecipare allo sviluppo del territorio



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Incrementare il numero e la dimensione dei progetti di ricerca vinti su POR di Fondi Strutturali		
Incrementare il numero e la dimensione dei progetti di ricerca commissionati da enti e aziende del territorio		

governance interna

RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
essere: - maggiormente influenti nelle decisioni ai diversi livelli di politica della ricerca - più attivi all'interno delle reti esistenti e non solo come "singoli" ricercatori ma anche come Ateneo - più informati circa le strategie, gli obiettivi e le azioni degli attori dei diversi sistemi all'interno dei quali UniTS opera	costituire una rete interna organizzata e funzionante di "referenti" ufficiali che si assuma il compito di organizzare la partecipazione di UniTS a questi sistemi e di costituire uno snodo di comunicazione	
	Piattaforme Tecnologiche Italiane: incentivare la partecipazione e supportare economicamente i partecipanti e il funzionamento della rete	
	Piattaforme Tecnologiche UE (37+3): incentivare la partecipazione e supportare economicamente i partecipanti e il funzionamento della rete	
migliorare/favorire/adottare una governance delle reti partenariali socio-economiche	Cluster Italiani (da Industria 2015); Cluster FVG e Distretti Industriali e Tecnologici FVG: incentivare la partecipazione e supportare economicamente i partecipanti e il funzionamento della rete	
migliorare/favorire/adottare una governance della reti scientifica regionale	Proporre alla discussione una strategia/un modello operativo/ per un funzionamento più efficiente e più efficace del "sistema della ricerca regionale e triestino" (se è vero che il sistema è definito come tale ma non funziona come un sistema: non ha obiettivi, non ha un programma, non ha un governo delle relazioni interne...)	
	Enti di ricerca e di trasferimento tecnologico del SET FVG: proporre la definizione di obiettivi strategici per la rete/per il sistema.	
	Partecipare al coordinamento con gli enti di ricerca internazionali per potenziare le relazioni internazionali di UniTS	

integrazione con gli enti culturali



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
rafforzare e incrementare i rapporti di collaborazione con gli enti culturali e con i Poli Museali		

integrazione con il sistema sanitario e IRCCS



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
rafforzare e incrementare i rapporti di collaborazione	Condivisione accesso a banche dati	
	Incremento dei rapporti di cooperazione per la didattica	
	Incrementare i progetti e le attività di ricerca in cooperazione	
	Utilizzo sinergico di fondi	
	Sinergie nel reclutamento di personale del SSR e IRCCS	
	Costituzione di un Nucleo di Ricerca Clinica in grado di supportare concretamente l'attività di ricerca traslazionale e clinica	

M2 Ricerca: indicatori chiave (target da elaborare)



Ambito	indicatori
Formazione dottorale	qualità dei collegi dottorali n° percorsi dottorali in relazione all'offerta formativa di II livello occupabilità/occupazione/produttività scientifica phd N° domande/n° posti a bando; n° dottorandi (borsisti e non); n° diplomati dottori di ricerca
Qualità delle risorse umane	awards; editorial boards biblio: n° citazioni pro capite (in scopus) tutti: n° ricercatori ammissibili a ASN/totale ricercatori n° ricercatori non attivi da VQR<=media nazionale n° ricercatori non attivi da CVR anno x+1>= anno x
Qualità del reclutamento	reclutamento di ricercatori con indicatori ASN superiori a quelli dei commissari progressioni di carriera per ricercatori con parametri ASN maggiori del minimo necessario
Produzione scientifica	Produzione scientifica per area degli ultimi 10 anni/docenti di ateneo Numero di premi nazionali e internazionali
Progetti di ricerca	n° di progetti anno x+1 >= anno x somma risorse finanziarie raccolte anno x+1>=anno x
Reputazione	Posizionamento nei ranking internazionali

M2 Ricerca: indicatori strategici



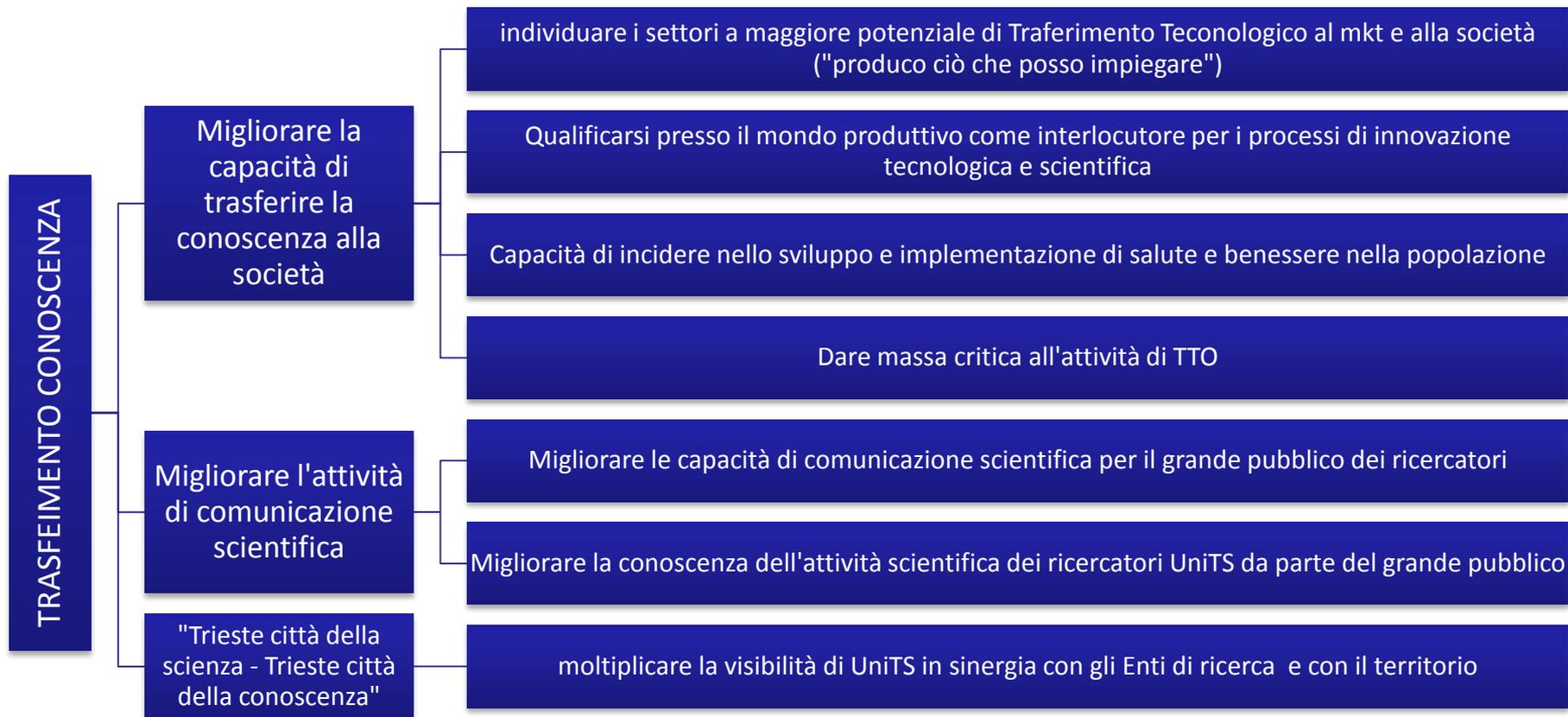
ambito	indicatore	impatta su	2014		2015		2016	
			UniTS		UniTS		UniTS	
			peso	valore	peso	valore	peso	valore
ricerca	risultati della VQR in relazione all'indicatore finale IRFS1	riparto quota premiale FFO	70%	1,44%	65%	1,42%		
	qualità della produzione scientifica dei soggetti reclutati (inclusi i passaggi di ruolo interni) come risulta dall'indicatore IRAS3		20%	0,90%	20%	0,89%		
qualità ricerca collegi dottorato	A=R+X per ciascun corso di dottorato accreditato		40%	1,24%	40%	1,34%	40%	
grado di internazionalizzazione dottorato	n° iscritti che ha conseguito titolo di accesso in università straniere		10%	1,57%	10%	1,54%	10%	
grado di collaborazione con imprese e ricaduta su sistema socio-economico	n° borse finanziate da enti esterni	riparto fondo Borse post lauream	10%	3,19%	10%	3,37%	10%	
attrattività del dottorato	n° iscritti che hanno conseguito il titolo di accesso al dottorato in altre università (diverse da quella sede del corso)		20%	1,38%	20%	1,91%	20%	
dotazione di servizi	n° iscritti al corso con borsa di dottorato o forma di finanziamento equivalente per il rapporto tra iscritti con borse e iscritti totali		20%	1,54%	20%	1,32%	20%	

TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA



- Quadro degli obiettivi
- Risultati attesi e azioni prioritarie
- Indicatori strategici

Quadro degli obiettivi: TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA



individuare i settori a maggiore potenziale di Traferimento Tecnologico al mkt e alla società



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
monitorare il posizionamento della ricerca di Ateneo per valutarne le potenzialità di trasferimento al <u>mkt</u>	organizzare un "osservatorio professionale" della ricerca di ateneo (cluster, gruppi, prodotti)	
	analisi di posizionamento - dal test pilota all'analisi diffusa (priorità ai cluster) - in scala TRL	
incrementare quantità e qualità della ricerca industriale	Collaborare con le realtà imprenditoriali e attrarre investimenti strategici (priorità ai TRL alto)	
	Attrarre docenti e ricercatori in aree strategiche	
migliorare la qualità dei brevetti	Analizzare i mercati di riferimento e depositare i brevetti di conseguenza	
monitorare il posizionamento della ricerca di Ateneo per valutarne le potenzialità di trasferimento alla <u>società</u>	costruire una rete di relazioni con Enti, istituzioni pubblici e privati per ampliare l'area delle opportunità di scambio e valutare l'impatto della ricerca sul territorio	
migliorare la protezione della proprietà intellettuale		

Qualificarsi presso il mondo produttivo come interlocutore per i processi di innovazione tecnologica e scientifica



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
definire il portafoglio delle competenze (chi siamo e cosa sappiamo fare)	definire una strategia di mercato o di promozione della capacità di ricerca dell'Ateneo con priorità per i cluster (e poi per i centri interdipartimentali e per i gruppi di ricerca)	
disporre di reputation	credits, testimonial, story telling	
capacità di proporre una visione del futuro, di declinare le frontiere della conoscenza sulle capacità industriali	dalla scienza alla tecnologia e ritorno: ricercatori in azienda, responsabili di produzione in laboratorio	
	laboratori pubblico-privato	
	disseminazione (seminari, conferenze, simposi rivolti alle imprese)	
	organizzazione di/partecipazione a challenges	
capacità di proporre una visione del futuro, di declinare le frontiere della conoscenza sulle sfide sociali del futuro	dalla scienza alla società e ritorno: ricercatori al servizio della società	
	laboratori per le politiche pubbliche	
	disseminazione (seminari, conferenze, simposi rivolti alla società)	
numero delle sfide d'innovazione nelle quali UniTS viene coinvolta	promuovere gli asset di UniTS (RU, PI, kh, infrastrutture)	

Capacità di incidere nello sviluppo e implementazione di salute e benessere nella popolazione



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
contribuire alla missione assistenziale dell'azienda sanitaria	dare attuazione al protocollo intesa con RAFVG su ASUI (da definire...)	
	Definizione del nuovo Atto Aziendale di ASUITS e Burlo Garofolo con ridefinizione dei Dipartimenti Assistenziali Integrati a valenza assistenziale, didattica e di ricerca	
	Coordinamento di reti di patologia generale (Cardiologica, epatologica, emergenza, odontoiatrica, etc.)	
	Riconoscimento di centri di riferimento regionali	

Dare massa critica all'attività di TTO



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
Integrare gli asset dei tre Atenei regionali: Unity-TTO	Consolidare e rafforzare il sistema di servizi condivisi Unity-TTO per supportare il trasferimento tecnologico al sistema produttivo	
	implementazione sperimentale broker del TTO (progetto MISE)	
Sostenere la valorizzazione dei risultati della ricerca, anche nella creazione di imprese innovative	Interpretare un ruolo più attivo nella promozione dell'innovazione, migliorando la propria capacità di creare nuove imprese innovative	

Migliorare le capacità di comunicazione scientifica per il grande pubblico dei ricercatori



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
rendere "ricercati" i nostri ricercatori	"bacheca" degli esperti?	
	Scuola di comunicazione scientifica	
	Talenta	

Migliorare la conoscenza dell'attività scientifica dei ricercatori UniTS da parte del grande pubblico



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
dare maggiore visibilità al lavoro scientifico dei ricercatori	disporre di e dare attuazione al Piano di comunicazione della ricerca di Ateneo	
	disporre di un'immagine coordinata Ateneo-Dipartimenti	
	ri-progettare gli strumenti di comunicazione digitale: pagina web docente; pagine web ricerca- divulgazione	
	riordinare e disciplinare i flussi di comunicazione interni per assicurare la pubblicazione aggiornata di tutte le informazioni utili ad una corretta ed efficace comunicazione dell'attività scientifica dei ricercatori	
	riordinare le informazioni relative ai progetti di ricerca attivi e le relative modalità di pubblicazione	
	disporre di un "piano editoriale": definizione dei contenuti da comunicare (idee, progetti, prodotti, autori, case history,...); dei target, del linguaggio, dei media, della frequenza	
	stabilire/rafforzare il sistema di relazioni con i principali giornalisti/editori/produttori di comunicazione scientifica	
aumentare la presenza dei ricercatori con le loro competenze sul territorio	Consolidare il programma di iniziative di divulgazione scientifica dell'Ateneo rivolto alla città.	
	Progetto di Ateneo di divulgazione scientifica specificamente rivolto ai ragazzi con l'obiettivo di integrare/appoggiare anche le attività di orientamento e di marketing dell'offerta formativa dell'Ateneo	
	Ripensare (?) il/un Festival della scienza? Da Next a	
valorizzare gli strumenti editoriali di Ateneo	EUT	
	Sito web e social media	
	Servizio televisivo	

moltiplicare la visibilità di UniTS in sinergia con gli Enti di ricerca e con il territorio



RISULTATI ATTESI	PIANO DI AZIONE	
dare "massa critica" alle attività di divulgazione e comunicazione scientifica realizzate dal sistema della ricerca triestino	rafforzare il coordinamento tra gli enti del sistema per attrarre e stabilizzare a Trieste: programmi coordinati di convegnistica workshop scuole meeting internazionali	
	trovare nuove formule di integrazione: riattivare sito web: http://triesteconoscenza.it ? Sistema di servizi condivisi per la convegnistica?	
	attivare/consolidare la cooperazione con le istituzioni culturali e scientifiche del territorio per programmi di conservazione, valorizzazione e promozione dei beni culturali e delle attività culturali	

M3 Trasferimento della conoscenza: indicatori chiave (target da elaborare)



Ambito	indicatori
Rapporti con le imprese	N° dei brevetti N° degli spin off Entità delle commesse di ricerca Partecipazione a cluster
Biblioteche ed Editoria	Volume delle raccolte e delle collezioni Pubblicazioni ad accesso aperto Volume dell'attività editoriale
Sistema museale e divulgazione scientifica	Visitatori Laboratori Eventi



Internazionalizzazione: interessi prioritari

- Ampliare e sostenere la rete di accordi e collaborazioni internazionali in essere e partecipazione ai programmi esecutivi di collaborazione bilaterale nell'ambito delle collaborazioni inter-governative del MAE (IRAN – Giappone – Arabia Saudita – Somalia e Corno Africa – Balcani)
- Macroregioni e relazioni transfrontaliere e transnazionali tramite Regione FVG
- Altri paesi (Cina, Argentina, USA, ...)
- Sostenere le reti universitarie ed i partenariati a cui UniTs aderisce (CEI University Network, Santander Group, Rete UniAdriatic, Alpe Adria Rectors' Conference, ...)
- Cooperazione allo sviluppo, anche su coinvolgimento MIUR (Africa sub sahariana, Medio Oriente)

Fattori abilitanti

- **Persone**
 - Politiche di reclutamento
 - Politiche della formazione
 - Politiche premiali ed incentivanti
 - Pari opportunità
 - Solidarietà
 - Flessibilità e innovazione organizzativa
- **Infrastrutture**
 - Programmazione
 - Razionalizzazione dei costi
 - Sostenibilità ambientale
 - Sicurezza
 - Comfort e benessere
- **Servizi**
 - Semplificazione amministrativa e regolamentare (testi unici, linee guida, manuali operativi)
 - Digitalizzazione
 - Monitoraggio e Accountability
 - Trasparenza e pubblicità
 - Qualità, standard e Carte dei servizi
 - Nuovi modelli gestionali ed operativi

- Riferimenti al documento AVA 2.0: requisiti accreditamento
 - **R1: Visione, strategie e politiche su didattica e ricerca**
 - R1A: Qualità della didattica e ricerca (visione, sistema AQ)
 - R1B: Progettazione e revisione dei CdS (revisioni CdS, carriere studenti, programmazione offerta didattica)
 - R1C: Politiche di reclutamento docenti e sostenibilità CdS (reclutamento, strutture servizi, sostenibilità didattica)
 - **R2: Flussi informativi e responsabilità**
 - R2A: Monitoraggio della qualità dei CdS (raccolta dati, PQ)
 - R2B: sistemi di valutazione e autovalutazione (verifica da parte del NDV)

Il Piano Strategico ed AVA 2.0

- Riferimenti al documento AVA 2.0: requisiti accreditamento
 - R3: Assicurazione qualità dei corsi di studio
 - **R3A: Progettazione CdS in relazione a criteri di cultura e professioni** (definizione profili in uscita, coerenza profili e obiettivi formativi, , consultazioni)
 - **R3B: Verifica del profitto incentrata sulla studente** (orientamento, recupero conoscenze in ingresso, percorsi flessibili, internazionalizzazione e verifica apprendimento)
 - R3C: Risorse umane e servizi a disposizione dello studente
 - R3D: i CdS sono in grado di riconoscere gli aspetti critici ed i margini di miglioramento
 - **R4: Valutazione della III missione**
 - R4A: Politiche per la qualità della ricerca
 - R4B: Politiche per la qualità della III missione
 - R4C: Politiche per la qualità dei dipartimenti



Il Piano Strategico e temi nazionali e regionali

- Richiamo a
 - Industria 4.0 e sue tematiche
 - S3 regionali
 - Cluster nazionali
 - Lauree professionalizzanti e coordinamento con licei ITS anche per formazione insegnanti

- Quali obiettivi perseguire con il piano triennale MIUR ed in particolare:
 - Circolazione dei ricercatori a TD e integrazione dell'organico
 - Lauree internazionali
 - Piano formazione docenti in coerenza con le strategie di internazionalizzazione
- Quali obiettivi perseguire con il piano regionale FVG (LR 2/2011)
 - aumentare la capacità di attrarre risorse finanziarie non regionali e favorire il miglioramento delle prestazioni
 - favorire le iniziative congiunte e la collaborazione
 - aumentare la competitività del sistema attraverso interventi strutturali

Il Programma Triennale MIUR 2016-2018



OBIETTIVI	AZIONI	INDICATORI	TARGET	
			INIZIALE	FINALE
A. Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013-2015 su azioni strategiche per il sistema	<i>b) Potenziamento dell'offerta formativa relativa a corsi di studio «internazionali»</i>	1. N° CdS (L, LM, LMCU) «internazionali»	2	4
C. Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	<i>a) Risorse per contratti di durata triennale di ricercatori di cui a/l'articolo 24, comma 3, lettera a), legge 240/2010. Cofinanziamento legge 240/2010 al 50%</i>	1. Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lettera a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo	0,40	0,45

Incremento dei corsi di laurea «internazionali»

- Definizione in allegato 3 del DM 635/2016
- Situazione attuale: 2 corsi di studio
 - 1. LM6 - Neuroscienze (ID SUA 1520775) – in lingua inglese
 - 2. LM31 - Production Engineering and Management Ingegneria Gestionale per la Produzione (ID SUA 1525669) – in lingua inglese e interateneo con ateneo straniero
- Target 2018: 4 corsi di studio (+2)
 - nuovo Corso di Studi nella classe LM44
 - un secondo corso che diventerà “internazionale” perseguendo una delle seguenti alternative:
 - trasformazione in “inter-ateneo” di corsi con accordi già attivi con atenei stranieri per il rilascio del doppio diploma;
 - potenziamento della mobilità internazionale in modo che almeno il 20% degli studenti iscritti acquisiscano almeno 12 cfu all'estero.
 - erogazione della didattica interamente in lingua straniera (in particolare, in inglese).

Ricercatori a Tempo Determinato da reclutare ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera a) L. 240/2010

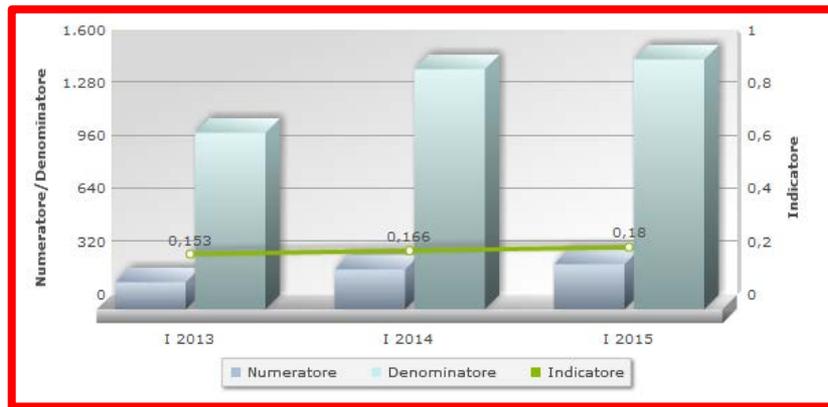
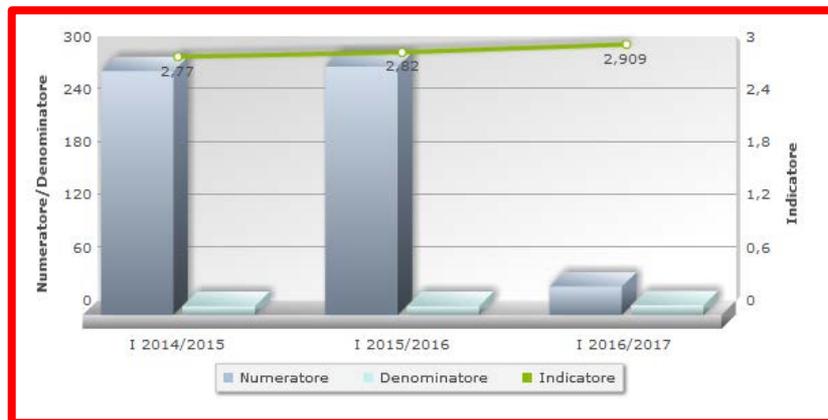


- Situazione al 31/12/2015: 0,40
 - 20 RTD-a) totali in servizio
 - 8 RTD-a) con dottorato di ricerca acquisito in altro Ateneo
- Target al 31/12/2018: 0,45
- Cofinanziamenti:
 - da progetti
 - da Piano Triennale LR 2/2011
- Progetto da implementare con definizione degli aspetti operativi (ed eventualmente regolamentari) con apposita misura finalizzata al reclutamento dei nuovi ricercatori

Obiettivo D – autonomia responsabile



GRUPPO	INDICATORE
1. qualità dell'ambiente di ricerca	D_1_1 - Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo)
3. Strategie di internazionalizzazione	D_3_2 - Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero



Il Piano Triennale Regionale LR 2/2011



LR 2/2011 - PROGRAMMA TRIENNALE 2016 - 2018. QUADRO POST REVISIONE PIANO INTERVENTI ANNO 2017

Obiettivo	Descrizione obiettivo	Linea d'azione	2016	2017	2018
			UNI TS	UNI TS	UNI TS
CONTRIBUTO TOTALE PER ANNO			2.567.500,00	2.467.500,00	2.067.500,00
1.1	Sostenere un'offerta formativa in tutti i livelli ampia, diversificata e caratterizzata da elevata internazionalizzazione, con capacità di placement scientifico, artistico, culturale, imprenditoriale ed industriale e con consolidamento delle attività nelle sedi decentrate	a) Iniziative istituzionali direttamente riconducibili alle attività di ricerca e formazione	710.000,00	717.500,00	717.500,00
1.2	Migliorare la capacità di accesso ai finanziamenti competitivi e la capacità di risposta alla domanda di ricerca e innovazione della società	a) Iniziative istituzionali direttamente riconducibili alle attività di ricerca e formazione	30.000,00	55.000,00	85.000,00
		b) progetti di ricerca e trasferimento tecnologico	400.000,00	440.000,00	420.000,00
		totale 1.2	430.000,00	495.000,00	505.000,00
1.3	Ridisegnare il modello organizzativo dell'Ateneo	c) Iniziative di innovazione organizzativa e gestionale, anche finalizzate a realizzare forme di aggregazione	757.500,00	690.000,00	680.000,00
1.4	Migliorare l'attrattività dell'offerta formativa del sistema universitario regionale, il livello di occupabilità dei laureati e intensificare il rapporto con le imprese e il mondo produttivo, nonché con istituzioni pubbliche e private anche con iniziative volte all'autoimprenditorialità	d bis) iniziative di orientamento universitario	20.000,00	20.000,00	20.000,00
2.1	Supportare i programmi formativi interateneo, consolidare e sviluppare nuovi progetti di ricerca congiunti, sostenere il funzionamento delle infrastrutture comuni nei tre settori ERC, favorire progetti di interazione duratura con imprese ed enti, favorire la condivisione di buone pratiche e di esperienze nell'organizzazione	a) Iniziative istituzionali direttamente riconducibili alle attività di ricerca e formazione	0,00	0,00	0,00
		b) progetti di ricerca e trasferimento tecnologico	50.000,00	50.000,00	50.000,00
		c) Iniziative di innovazione organizzativa e gestionale, anche finalizzate a realizzare forme di aggregazione	100.000,00	95.000,00	95.000,00
		totale 2.1	150.000,00	145.000,00	145.000,00
3.1	Potenziare le infrastrutture di ricerca anche condivise e i progetti di ricerca	d) infrastrutture di ricerca	500.000,00	400.000,00	N.D.

I risultati attesi



Principali Obiettivi di riferimento	Risultato atteso	Descrizione indicatore	Valore migliore	Valore peggiore	Data conclusione
TRIENNIO 2016 - 2018					
Obiettivi 1.1., 2.1	aumento dell'attrattività verso studenti extraregionali e internazionali	Mantenimento della percentuale di studenti extraregionali e internazionali iscritti.	0%	-5%	31/12/2018
		Termine iniziale a.a. 2015/2016 – termine finale a.a. 2017/2018			
Obiettivi 1.2, 2.1	Maggiore collegamento tra didattica e ricerca e sistema produttivo	avvio di percorsi formativi e/o integrazione degli esistenti con competenze legate all'imprenditorialità.	2 percorsi formativi [1]	0 percorsi formativi	31/12/2018
		Termine iniziale a.a. 2015/2016 – termine finale a.a. 2017/2018			
Obiettivi 1.2, 2.1, 3.1	Migliorare e consolidare la qualità della ricerca	incremento del volume finanziario acquisito	2,50%	0%	31/12/2018
		incremento del numero di progetti in collaborazione con le imprese	2,50%	0%	31/12/2018
		Termine iniziale 1/01/2016 – termine finale 31/12/2018			
Nota:					
[1] Concorre al soddisfacimento dell'indicatore sia l'attivazione di percorsi ex novo, sia l'introduzione di percorsi professionalizzanti all'interno dei corsi esistenti.					

Il Piano Strategico consiste ora in un documento che articolato in **obiettivi** (generali e specifici), **risultati** e **attività**. Questo quadro rappresenta gli «**intenti strategici**» dell'Ateneo.

Nel passare all'azione, è però opportuno che la strategia venga tradotta in un insieme coerente di **misure**, che consentano all'organizzazione di valutare la «tenuta di strada» nel tempo