

**PIANO STRATEGICO DI
PROGRAMMAZIONE INTEGRATA**

UNIVERSITA' TELEMATICA
SAN RAFFAELE ROMA

2018-2020



Sommario

0. INTRODUZIONE	3
0.1 Riferimenti documentali	4
1. PRINCIPI	5
1.1 Mission	5
1.2 Vision	5
1.3 Valori di riferimento	5
2 L'UNIVERSITA' TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA	6
2.1 Finalità istituzionali	6
2.2 L'Università in numeri	7
3 POLITICHE DI ATENEO	11
3.1 Politica per la Didattica	11
3.2 Politica per la Ricerca	12
3.3 Politica per la Terza Missione	12
4. CONTESTO DI RIFERIMENTO	13
4.1 Il contesto esterno	13
4.1.1 Opportunità	14
4.1.2 Minacce	14
4.2 Il contesto interno	14
4.2.1 Punti di forza	14
4.2.2 Punti di debolezza	15
5. Obiettivi strategici	15
6. Linee strategiche di Ateneo	16
7. Obiettivi di Ateneo	17

0 INTRODUZIONE

Il presente Piano Strategico intende descrivere le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici dell'Università Telematica San Raffaele Roma per il triennio 2018-2020.

Tale documento si pone, dunque, da un lato quale momento di sintesi degli indirizzi programmatici e dei piani d'azione che negli anni pregressi hanno caratterizzato l'operato degli Organi di Governo d'Ateneo; dall'altro quale esplicitazione delle nuove strategie individuate nell'ambito dei settori chiave della formazione, della ricerca e del trasferimento della conoscenza (terza missione). In tale direzione vengono quindi poste le basi per le future scelte strutturali che, in accordo con le finalità istituzionali dell'Ateneo, del suo posizionamento rispetto al contesto esterno, e delle specifiche risorse, mirano alla piena realizzazione di un progresso culturale, sociale ed economico di respiro ampio, sia a livello nazionale che internazionale.

In un arco temporale di poco più di due lustri l'Università Telematica San Raffaele è stata impegnata in un progressivo rafforzamento strutturale, organizzativo e gestionale e ha assistito ad un significativo incremento d'utenza, sempre più spesso alla ricerca di modalità di formazione a distanza, flessibili, innovative e rispondenti ad elevati criteri qualitativi. Proprio in accordo con la propria specificità in quest'ambito, l'Ateneo si è mosso e si sta orientando costantemente verso forme di maggiore flessibilità conciliando l'apprendimento a distanza con le più recenti tecnologie, idee e metodologie accompagnate da ampi strumenti di supporto.

La didattica tuttavia, ancorché protagonista, con la sua azione, di un importante percorso di valorizzazione culturale della società, in accordo con i migliori standard internazionali, non ha rappresentato l'unico elemento di sviluppo dell'Ateneo. Anche nell'ambito della ricerca, infatti, l'Università Telematica San Raffaele Roma ha visto crescere, ancorché in relazione alla sua specifica collocazione tra i piccoli atenei, il proprio ruolo e prestigio venendo posizionata, nel rapporto ANVUR 2017 sulla Valutazione della Qualità della Ricerca, fra le eccellenze del sistema universitario italiano per qualità e quantità della ricerca: con una variazione del 44% rispetto alla media dell'area delle Scienze Mediche, l'Università Telematica San Raffaele Roma, ha infatti evidenziato un significativo miglioramento della performance scientifica, ponendosi ai vertici della graduatoria per qualità dei prodotti di ricerca.

Risultati questi che sono stati certamente frutto dell'impegno strutturato e costante di tutta la comunità accademica dell'Ateneo volta al miglioramento continuo, al perseguimento dei più elevati obiettivi e, non ultimo, al riconoscimento e alla promozione del merito. Proprio su tali presupposti è possibile gettare le basi per ulteriori passi avanti attraverso ponderate azioni di programmazione, adozione di idonee misure atte a incentivare il merito – sia nella didattica che nella ricerca – e la definizione di procedure di comunicazione agli *stakeholders* degli sviluppi e dei progressi del proprio operato.

Il presente piano si pone quindi come documento di sintesi dei contenuti delle diverse azioni al fine di rispondere alle sempre più importanti esigenze di responsabilità e trasparenza verso le Parti Interessate presentando le linee di indirizzo e la pianificazione strategica e i corrispondenti obiettivi operativi previsti

dall'Ateneo in relazione alle proprie missioni istituzionali, le risorse impegnate per conseguirli, le tempistiche e le responsabilità di attuazione.

Nell'ambito del Sistema di Assicurazione Qualità dei processi di autovalutazione, valutazione e accreditamento dei Corsi di Studio, della ricerca dipartimentale, della terza missione e dei servizi forniti dall'Ateneo, il Piano Strategico rappresenta, peraltro, un documento fondamentale. Rispetto agli obiettivi dichiarati, infatti, possono essere identificati, attraverso monitoraggio e valutazione oggettivi dei risultati conseguiti, i punti di forza e quelli di debolezza. Proprio lavorando sulle criticità e consolidando i punti di forza emersi negli ultimi anni, la strategia dell'Ateneo ha tenuto e terrà conto delle opportunità di accrescimento sia qualitativo che quantitativo delle sue funzioni fondamentali, allocando opportunamente e in maniera condivisa le proprie risorse in modo da sostenere l'impegno al miglioramento e accrescere la responsabilità stessa di Ateneo.

0.1 Riferimenti documentali

I documenti che hanno costituito la base e riferimento per la definizione dei contenuti del presente Piano Strategico 2018-2020, sono:

- Statuto dell'Università Telematica San Raffaele Roma, Decreto 11 settembre 2015 (GU n. 234 del 8/10/2015);
- Documento di Programmazione Integrata 2017-2019;
- Codice Etico di Ateneo;
- Documento annuale sul Sistema AQ redatto da Presidio di Qualità di Ateneo anno 2017;
- Documento descrittivo del Processo di Qualità dell'Ateneo e delle Responsabilità interne;
- Linee guida AVA 2017;
- D.M. 987 del 2016 Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento Iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio.
- Linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati
- Rapporto ANVUR Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio – Università Telematica San Raffaele Roma del 25 gennaio 2017.

1 PRINCIPI

1.1 Mission

Svolgere attività di ricerca e formazione di qualità, rendendo accessibili agli studenti corsi di studio a distanza flessibili e centrati sulla persona, promuovendone crescita culturale e sviluppo professionale, e favorendone l'inserimento nel mercato del lavoro.

L'Università Telematica San Raffaele Roma si propone di:

- diffondere saperi, sperimentare tecniche ed elaborare idee che rispondano ai principali cambiamenti della società contemporanea in cui la globalizzazione delle idee e dell'informazione genera interazioni e trasformazioni del pensiero senza precedenti;
- promuovere la crescita culturale, etica e civile dello studente;
- partecipare all'innovazione e al benessere della società anche mediante le attività di *terza missione in particolare* trasferendo tecnologie e competenze professionali in collaborazione con i soggetti economici e sociali.

1.2 Vision

Divenire un'Università libera ed autonoma, impegnata nella cooperazione e nello sviluppo, che diventa centro dello sviluppo etico, civile, culturale, economico e sostenibile del territorio attraverso la crescita e la capacità di accoglienza, l'integrazione dei saperi, la collaborazione con la comunità scientifica nazionale e internazionale e l'impegno per la cultura della legalità.

L'Università Telematica San Raffaele Roma intende:

- Crescere in dimensione e qualità fino a diventare un importante centro dello sviluppo culturale, etico, sociale, economico, centro di riferimento culturale nazionale e internazionale e dei paesi del bacino del Mediterraneo;
- Sviluppare la propria capacità di integrazione dei saperi per qualificare l'università rispetto ad alcuni caratteri distintivi, ad esempio, nei settori di maggiore rilievo dell'industria italiana come la sicurezza alimentare e lo sviluppo sostenibile della produzione agricola e delle relative tecnologie, lo sport e le attività motorie, le tecnologie industriali e del design;
- Essere portatrice di libertà di pensiero e promotrice di azioni ed iniziative per lo sviluppo della cultura della legalità.

1.3 Valori di riferimento

L'Università Telematica San Raffaele Roma riconosce i valori espressi nella *Costituzione* italiana nonché i principi espressi nella *Magna Charta Universitatum*, nelle convenzioni internazionali, negli atti dell'Unione Europea e nello *Statuto* di questo Ateneo.

L'Università è una comunità di docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti che, pur nei diversi ruoli e funzioni espletati, nello svolgere le loro attività devono rispettare e promuovere i valori di riferimento a cui si ispira l'azione dell'Ateneo. In sintesi, essi sono riconducibili ai seguenti:

- rispetto dell'uguaglianza e della dignità umana;
- laicità, pluralismo e indipendenza da ogni orientamento ideologico, politico ed economico;
- riconoscimento del grande valore insito nelle diversità individuali, culturali, religiose, politiche e scientifiche;
- onestà, integrità, trasparenza e professionalità;
- pari opportunità di formazione e inserimento professionale;
- promozione della coscienza individuale e collettiva attraverso studio, ricerca scientifica e diffusione della conoscenza.

2 L'UNIVERSITA' TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA

2.1 Finalità istituzionali

L'Università ha la finalità specifica di dare completa attuazione a quanto affermato dall'art. 27 della Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo in materia di istruzione del 10 dicembre 1948 e dall'art. 34 della Costituzione italiana che garantisce «a tutti i cittadini il diritto a ricevere quell'istruzione che contribuisca alla formazione dell'individuo ponendo tutti i capaci e meritevoli» in condizioni di svolgere un ruolo utile nella società, di sviluppare la loro personalità, e il rispetto per i diritti degli uomini e per le libertà fondamentali.

Per il perseguimento di tali obiettivi l'Università, svolge sin dalla sua nascita, oltre all'attività di ricerca e di studio, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza con particolare riguardo alle applicazioni di e-learning (Statuto dell'Università Telematica San Raffaele, art. 3).

In tale direzione l'Università ha raccolto e sta lavorando sulle più importanti possibilità tecnologiche della rete, non solo per promuovere, ma anche per trasferire conoscenze, lavorando sui moderni modelli di didattica. Il continuo progresso delle ICT (*Information and Communication Technologies*) ha infatti, negli ultimi anni, delineato anche in questo settore, un ambito di ricerca aperto in cui la sperimentazione può condurre a risultati significativi. Proprio per questo l'Ateneo si sta impegnando a recepire i principali elementi di innovazione metodologica, operando sulle molteplici possibilità applicative di didattica interattiva applicate all'e-learning in grado di velocizzare e ottimizzare la diffusione delle informazioni e della conoscenza. Tutto ciò con un precipuo obiettivo: quello di rendere accessibili agli studenti dei Corsi di Studio a distanza di elevata qualità favorendo l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e lo sviluppo professionale dei lavoratori.

L'Università inoltre promuove e favorisce la collaborazione interdisciplinare e di gruppo, la collaborazione degli organi dell'Università con le altre istituzioni universitarie e di alta cultura italiane e straniere.

Secondo quanto stabilito nel suo statuto, l'Ateneo intrattiene rapporti con enti pubblici e privati, italiani e stranieri; stipula contratti e convenzioni per attività didattica e di ricerca, di consulenza professionale e di servizio a favore di terzi; può costituire e partecipare a società di capitali; può costituire centri e servizi interdipartimentali ed interuniversitari, e intrattenere collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della cultura; può infine promuovere o partecipare a consorzi con altre università, organizzazioni ed Enti pubblici e privati, italiani e stranieri.

2.2 L'Università in numeri

L'Università Telematica San Raffaele Roma nasce nel 2010 dall'acquisizione da parte della San Raffaele S.p.a. dell'Università Telematica Internazionale Unitel – istituita a Milano con decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca dell'8 maggio 2006.

Oggi ha sede legale a Roma, in via Val Cannuta, 247 e due sedi periferiche per facilitare la logistica degli esami di profitto a Milano, via Francesco Daverio n. 7 e ad Acireale (CT) in corso Umberto n. 188.

Sono **organi centrali** dell'Università

- il Presidente; (art 10);
- il Rettore; (art. 12);
- il Consiglio di Amministrazione; (art. 7)
- il Senato Accademico; (art. 14);
- il Nucleo di Valutazione interno; (art. 24);
- il Presidio di Qualità;
- la Commissione Paritetica(art. 19)
- il Collegio dei Revisori dei conti. (art. 25);
- il Collegio di Disciplina (art. 18)

Costituiscono strutture accademiche e di ricerca:

- i Consigli di Corso di studio;
- il Dipartimento (art.15).

L'attuale **offerta formativa** (vedi <http://www.unisanraffaele.gov.it/>), consta di **6 corsi di laurea** di cui 4 triennali e 2 magistrali in particolare:

- Moda e Design industriale (classe L4)
- Scienze dell'Alimentazione e Gastronomia (classe L26)
- Scienze Motorie (classe L22)
- Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione (classe L16)
- Scienze della Nutrizione Umana (classe LM61)
- Scienze e Tecniche per l'Attività Motoria Preventiva e Adattata (classe LM67)

7 master di I livello;

4 corsi di perfezionamento.

Per quanto riguarda **l'Internazionalizzazione**, L'Ateneo, nell'Ottobre 2017, ha ricevuto l'accreditamento **ECHE** (*Erasmus Charter for Higher Education*). Dal 2017 è attivo un **Ufficio per l'Internazionalizzazione**. Sono attivi diversi bandi di **scambio per docenti in Entrata**.

Dall'anno della sua istituzione ad oggi l'Ateneo si è reso attore di un processo di crescita attento sia dal punto di vista strutturale che da quello più strettamente gestionale e organizzativo, riuscendo ad ampliare progressivamente la propria offerta formativa, ponderata attraverso scrupolose letture di contesto e confronto con le Parti Interessate. Ciò ha consentito di accrescere negli anni la propria attrattività anche verso gli studenti, la cui scelta di percorsi di formazione in e-learning appare sempre più ricercata, non solo per il carattere intrinseco di flessibilità, ma anche per l'ampia gamma di risorse di apprendimento offerte. Il buon tasso di fidelizzazione nei percorsi di passaggio tra triennale e magistrale costituiscono infatti per l'Università un riscontro di sicuro interesse.

Alcuni grafici riassuntivi in numeri, di seguito esposti, mostrano il percorso complessivo di crescita intrapreso dall'Ateneo negli anni.

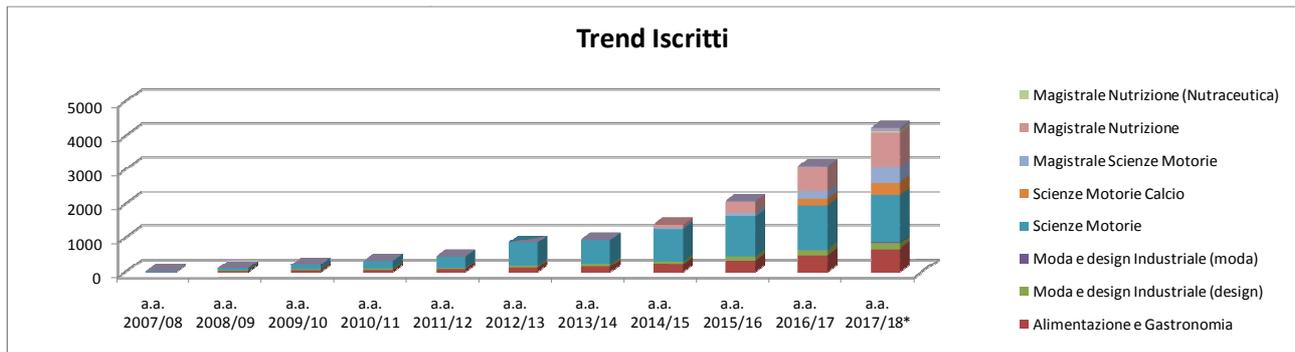
Il **personale docente** dell'Università (dati al 31.12.2017) attualmente comprende **12** professori **ordinari**, **8** professori **associati** e **28** **ricercatori**.

Il **Personale tecnico amministrativo** (dati al 31.12.2017) consta di 20 unità distribuite tra personale amministrativo, segreteria studenti e di supporto al Dipartimento.

Il numero di **studenti iscritti** (dati al 16.04.2018) è di **4239** studenti (nella tabella 1 e il grafico relativo evidenziano l'andamento negli anni accademici delle iscrizioni)

Tabella 1 - ISCRITTI											
	Anno accademico										
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18*
Alimentazione e Gastronomia	2	30	49	58	83	126	162	232	350	502	673
Moda e design industriale (design)	6	17	29	41	32	61	77	93	122	151	158
Moda e design industriale (moda)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29
Scienze motorie	13	72	146	242	348	660	704	935	1165	1312	1405
Scienze motorie Calcio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	189	367
Magistrale Scienze Motorie	0	0	0	0	0	0	0	43	112	249	434
Magistrale Nutrizione	0	0	0	0	0	0	0	75	315	651	1041
Magistrale Nutrizione (Nutraceutica)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41
Amministrazione e Organizzazione	0	0	0	0	0	0	0	0	15	49	91
Totale	21	119	224	341	463	847	943	1378	2079	3103	4239

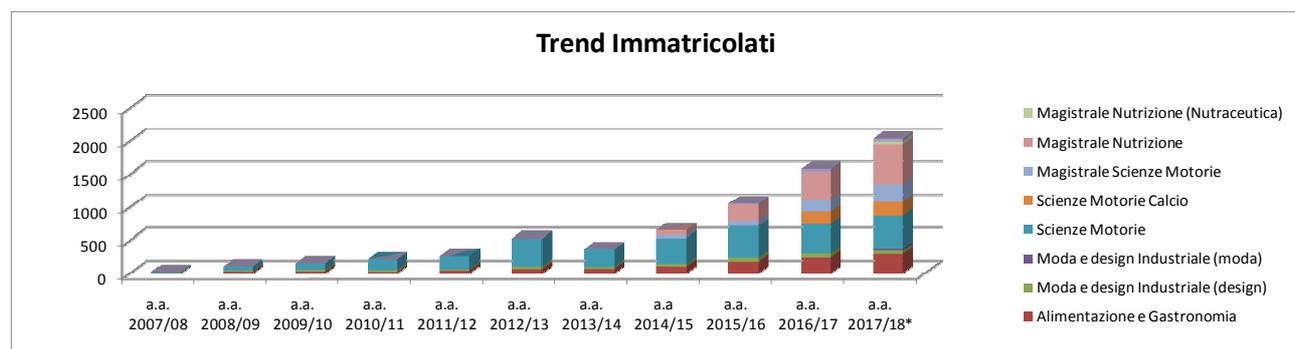
* Dati al 16/04/2018



Il numero di **studenti immatricolati** per l'anno accademico **2017/2018** (dati al 16.04.2018) è di **2037** studenti (la tabella 2 e il grafico relativo evidenziano l'andamento delle immatricolazioni negli anni accademici)

Tabella 2 - IMMATICOLATI											
	Anno accademico										
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18*
Alimentazione e Gastronomia	2	28	31	23	44	68	71	105	176	240	295
Moda e design industriale (design)	5	16	23	28	20	36	27	38	60	62	50
Moda e design industriale (moda)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29
Scienze motorie	13	63	99	161	198	426	271	391	475	445	498
Scienze motorie Calcio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	186	209
Magistrale Scienze Motorie	0	0	0	0	0	0	0	43	81	177	264
Magistrale Nutrizione	0	0	0	0	0	0	0	75	246	425	605
Magistrale Nutrizione (Nutraceutica)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41
Amministrazione e Organizzazione	0	0	0	0	0	0	0	0	15	39	46
Totale	20	107	153	212	262	530	369	652	1055	1574	2037

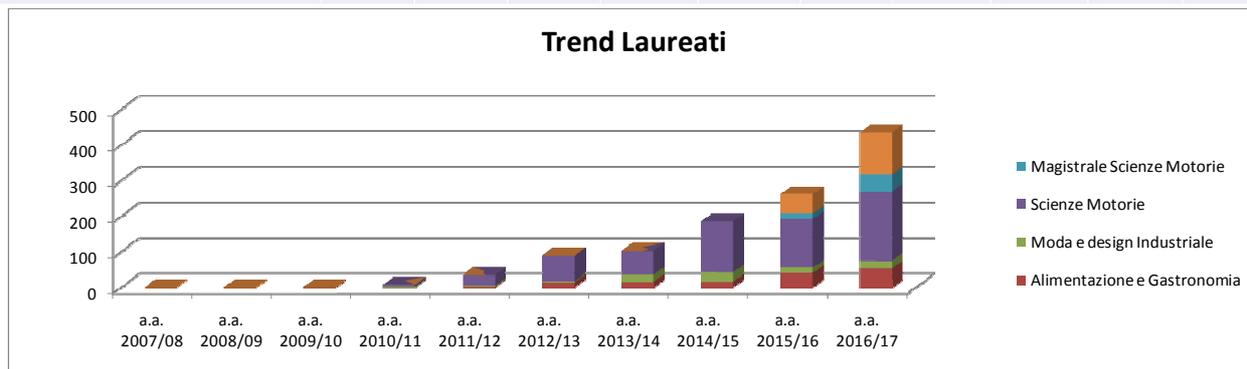
* Dati al 16/04/2018



Il numero di studenti **laureati**, nell'anno accademico 2016/2017, è di **435** (nella tabella 3 e nel grafico relativo viene evidenziato l'andamento dei laureati negli anni accademici)

Tabella 3 - LAUREATI

	Anno accademico									
	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Alimentazione e Gastronomia	0	0	1	0	2	14	15	16	40	53
Moda e design industriale	0	0	0	2	3	3	20	26	16	22
Scienze motorie	0	0	0	6	29	72	67	143	136	195
Magistrale Scienze Motorie	0	0	0	0	0	0	0	0	16	47
Magistrale Nutrizione	0	0	0	0	0	0	0	0	54	118
Totale	0	0	1	8	34	89	102	185	262	435

Trend Laureati


Nella tabella 4 e nel grafico relativo viene evidenziato Il **tasso di abbandono** negli anni accademici. Il dati riportati mostrano un costante e significativo calo.

Tabella 4 – TASSO DI ABBANDONO %

Anno accademico									
2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
43	40	42	39	24	21	16,50	16,60	16,40	15,00

Tasso di Abbandono


L'Università Telematica San Raffaele Roma per quanto riguarda la **Ricerca, l'Innovazione** e il **trasferimento tecnologico** vanta, negli ultimi 5 anni, oltre 500 **pubblicazioni scientifiche**, **108** progetti presentati su **bandi competitivi** e **4 brevetti** concessi.

Il **Sistema bibliotecario di Ateneo**, di cui l'Università dispone è costituito di una **Biblioteca Digitale** accessibile a tutti gli studenti e i docenti attraverso le piattaforme dei Corsi di Studio con **circa 9000 unità**

bibliografiche e una **Biblioteca di Ateneo tradizionale** (rete Bibliosan). La biblioteca rende disponibili a scaffale "aperto" tutte le annate di periodici correnti e/o interrotti, collocati in ordine alfabetico, unitamente ad enciclopedie, dizionari, manuali.

L'Università Telematica San Raffaele Roma, grazie allo sforzo di tutti gli attori coinvolti, ha consolidato il raggiungimento di una forte identità accademica, e si propone, nel triennio 2018-2020, di incentivare un progressivo costante miglioramento della qualità dell'offerta formativa proposta, sia in termini di qualità dei percorsi che di rispondenza al mondo del lavoro e dei servizi.

Oggi, nel panorama nazionale, l'Università Telematica San Raffaele Roma è annoverata tra i piccoli atenei.

3 POLITICHE DI ATENEO

Sulla base degli obiettivi espressi negli assunti fondamentali dello Statuto, già richiamati, L'Università Telematica San Raffaele Roma rivolge le proprie azioni verso il riconoscimento del valore comune della conoscenza e delle idee, promuovendo la diffusione delle stesse e dei risultati scientifici, nella convinzione che tutto ciò rappresenti la base ineludibile del progresso culturale della società tutta.

Un indirizzo politico che trova attuazione nell'orientamento delle missioni istituzionali.

3.1 Politica per la Didattica

La strategia relativa all'ambito della Didattica è volta a potenziare e migliorare costantemente la qualità dell'offerta formativa dell'Ateneo, mediante:

- l'efficacia del processo di autovalutazione, effettuato nell'ottica del miglioramento e della qualità espressa dai Corsi di Studio;
- il riconoscimento dell'importanza dei processi di autovalutazione come metodo di lavoro, ai fini dell'acquisizione del concetto stesso di qualità;
- l'apertura alla modifica della propria offerta formativa, della didattica erogata e dei servizi connessi;
- la promozione dell'offerta formativa medesima.

In tale ambito, le priorità delle azioni di intervento sono scandite in ragione delle necessità che emergono, non solo, dal continuo confronto con le organizzazioni del contesto industriale cui l'Università è già legata, ma anche, dal progressivo confronto con nuovi *stakeholders* esterni, coinvolti in settori sempre diversi.

Il vaglio di domande diversificate, che testimoniano nuove esigenze in ulteriori ambiti professionali muove l'Ateneo al superamento dei risultati già raggiunti con l'offerta formativa proposta. Oltre alla progressiva e permanente razionalizzazione di quella esistente, in base alla revisione/valutazione dei piani di

studio relativi ai CdS già avviati, l'intento dell'Ateneo è, infatti, quello di ampliare il ventaglio dei CdS proposti.

A tali fini, è necessaria una preventiva verifica dei presupposti per l'istituzione di nuovi CdS, innovativi ed attrattivi valutandone:

- la coerenza con l'offerta formativa post-laurea dell'Ateneo;
- la rispondenza ai cambiamenti della Società e del mercato del lavoro;
- l'adeguatezza alle istanze degli studenti che hanno difficoltà a frequentare corsi erogati mediante didattica tradizionale e che sempre più di frequente prediligono una offerta didattica in modalità e-learning.

3.2 Politica per la Ricerca

In conformità agli indirizzi europei e nazionali, volti alla coesione sociale, stimolo dell'economia, all'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità, finalizzata alla promozione e della valorizzazione della qualità della Ricerca di base, di quella applicata e di tutte le loro ricadute nei processi culturali, sociali, economici e produttivi, l'Ateneo promuove:

- la diffusione del sapere all'interno del corpo accademico;
- il potenziamento ed il consolidamento dei processi di integrazione e cooperazione con università, enti di ricerca ed organismi di alta qualificazione, operanti sul territorio nazionale ed internazionale;
- una distribuzione delle risorse orientata ad un congruo equilibrio tra sostegno a progetti di ricerca innovativi e di alto impatto con criteri di merito (ricercatori attivi, parametri di valutazione della produttività scientifica, dell'impegno e del successo progettuale);
- la valorizzazione della qualità della produzione scientifica e del merito scientifico nel reclutamento e nella progressione di carriera;
- la promozione di accordi di collaborazione con atenei e istituzioni di ricerca internazionali, attraverso maggiori scambi per mobilità con sedi straniere;
- la promozione a livello internazionale dell'immagine dell' Ateneo;

3.3 Politica per la Terza Missione

La consapevolezza dell'importanza dello sviluppo delle attività che permettono di entrare in relazione diretta col tessuto socio-economico della società ha spinto l'Ateneo, in questi anni, a consolidare nella propria *vision* e nel proprio orientamento politico le azioni di Terza Missione.

L'Università Telematica San Raffaele Roma intende allora inserire tra le procedure standard quelle legate specificamente al Trasferimento delle Conoscenze. Da un lato, sviluppando azioni atte a favorire la crescita economica attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi quali:

- la gestione della proprietà intellettuale;
- la creazione di imprese;

- la ricerca conto terzi, in particolare derivante da rapporti ricerca-industria;
- la gestione di strutture di intermediazione e di supporto.

Dall'altro, promuovendo, attraverso le azioni di tutti i soggetti di Ateneo (docenti, ricercatori ecc.), la produzione di beni che aumentino il benessere della società di tipo:

- culturale: eventi e beni culturali, divulgazione scientifica;
- sociale: salute pubblica, attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in équipe;
- educativo: educazione degli adulti, *life long learning*, formazione continua;
- di consapevolezza civile: dibattiti e controversie pubbliche, *expertise* scientifica.

4 CONTESTO DI RIFERIMENTO

4.1 Il contesto esterno

L'attività di pianificazione implica una fase di attenta analisi volta alla comprensione della realtà nella quale l'Ateneo opera e le risorse di cui dispone. L'analisi di contesto considera sia gli elementi esterni (minacce/opportunità), sia quelli interni (punti di forza/e di debolezza) che possono incidere sulle performance, oltre che rappresentare una preziosa mole di informazioni che costituisce la base conoscitiva per la definizione di scelte e di misure volte alla realizzazione delle proprie missioni istituzionali.

L'analisi del contesto esterno è finalizzata a determinare il posizionamento dell'Ateneo nei confronti dei suoi potenziali "competitor" ed intende anche prefigurare i possibili eventi favorevoli (opportunità) ed eventi sfavorevoli (minacce), che possono manifestarsi nello svolgimento delle missioni istituzionali e nel perseguimento degli obiettivi.

Il contesto esterno è dominato dall'evoluzione dello scenario dell'organizzazione degli Atenei, soprattutto in seguito all'approvazione della legge di riforma (L. 240/2010) che ha evidenziato la necessità di un adeguamento delle strutture interne per fornire una più rapida ed efficace risposta alle esigenze manifestate dalla società, in relazione ad una domanda di formazione maggiormente al passo con i tempi ed attenta alle istanze dei Portatori di Interesse. Nello stesso tempo, è stata posta una considerevole enfasi verso l'implementazione di processi di miglioramento continuo della qualità delle attività di formazione, e della ricerca, richiedendo anche un ruolo più attivo nella promozione dello sviluppo socio-economico della società (terza missione).

Inoltre, il processo di revisione dei criteri e dei requisiti per l'accreditamento dei corsi universitari a distanza, ad opera del MIUR, con l'insediamento di un Tavolo Tecnico per la realizzazione di un piano di adeguamento delle università telematiche alle disposizioni ministeriali, potrebbe determinare la necessità di potenziare in modo significativo il reclutamento dei docenti sulla base del rapporto docenti/studenti.

Qui di seguito sono sinteticamente riportate le principali opportunità e minacce riconducibili al contesto esterno dell'Ateneo.

4.1.1 Opportunità

- Accreditemento periodico che fornirà occasione per un confronto operativo ai fini del rinnovamento dell'organizzazione, per perseguire logiche di innovazione dei processi di gestione e per rafforzare la garanzia di qualità dei servizi erogati;
- La presenza nel territorio di molti enti, organismi e associazioni culturali con cui avviare maggiori sinergie, in termini di una più efficace collaborazione;
- La presenza di Atenei non telematici sensibili alla valenza di una sinergia, per la didattica e per la ricerca, con un ateneo telematico;
- L'evoluzione della tecnologia digitale, e del web, e le potenziali ricadute sull'impiego delle ICT;
- La maggiore considerazione, sociale e degli stakeholder in generale, relativamente alla formazione telematica.

4.1.2 Minacce

- La maggiore concorrenza tra le università telematiche, rispetto all'attrattività per gli studenti, basata sulla disponibilità di spazi e di servizi offerti a livello locale, può ridurre il trend di crescita degli iscritti;
- Possibile revisione dei criteri e dei requisiti per l'accreditemento dei corsi universitari a distanza, ad opera del MIUR.

4.2 Il contesto interno

L'analisi del contesto interno è finalizzata a individuare gli elementi interni, governabili dall'Ateneo, in grado di sostenere i punti di forza o di sostenere con eventuali correzioni/miglioramenti i punti di debolezza nel perseguimento degli obiettivi relativi alle missioni istituzionali.

Qui di seguito si riporta una rappresentazione schematica dei punti di forza e di debolezza riconducibili al contesto interno dell'Ateneo San Raffaele.

4.2.1 Punti di forza

- L'accreditemento iniziale di tutti i Corsi di Studio;
- L'ampliamento dell'offerta formativa;
- La sostenibilità dell'offerta formativa;
- Il completo avviamento del processo di Assicurazione Qualità di Ateneo, sulla linea tracciata dalla pregressa certificazione di qualità ISO, integrata e proposta con riferimento alle procedure AVA;
- La positiva tendenza del trend degli immatricolati dell'ultimo biennio;
- Il miglioramento delle politiche di Ateneo per il diritto allo studio;
- Il tasso di laureati in corso in crescita;
- L'aumento del numero degli iscritti alle Lauree Magistrali;
- L'istituzione del Dipartimento Unico;

- La strutturazione di una nuova sede periferica dell'Ateneo (Sicilia) a completamento della "copertura" del territorio nazionale;
- La costante e progressiva digitalizzazione di tutti i servizi agli studenti;
- L'ottimizzazione del servizio di produzione dei contenuti per la didattica;
- L'aumento delle convenzioni e dei rapporti consortili con atenei, enti e associazioni, pubbliche e private, nazionali per le attività di ricerca e di didattica curricolare in presenza (tirocini e laboratori);
- La maggiore visibilità dell'Ateneo sul territorio nazionale;
- La formazione del personale docente nell'ottica delle direttive europee di miglioramento delle competenze digitali e didattiche del personale universitario;
- La selezione e la dotazione di nuovi spazi e strutture per le attività pratiche in presenza previste dai CdS;
- La riformulazione della composizione del Presidio di Qualità di Ateneo, operata nel mese di febbraio 2016, immediatamente operativa nella definizione e attuazione delle azioni di Assicurazione della Qualità.

4.2.2 Punti di debolezza

- La mancanza di adeguate risorse di personale a presidio di alcuni processi primari (es. terza missione e internazionalizzazione) e di pianificazione, sviluppo organizzativo e delle risorse umane;
- La "laboriosità" interna sui temi della programmazione e della valutazione, percepiti come adempimenti più che come strumenti di miglioramento e di semplificazione (vedi punto precedente);
- Il non ancora ottimale e definitivo potenziamento del sistema di produzione dei contenuti;
- La definizione dei servizi di orientamento in uscita e di *job placement* di recente attivazione con margini di sviluppo e adesione ad Almalaurea;
- La non ancora completa ottimizzazione di un sistema informativo di Ateneo integrato, idoneo a garantire la qualità dei dati utilizzati e un controllo direzionale per consentire il monitoraggio continuo degli indicatori chiave sia a livello di Ateneo che di CdS per le autovalutazioni/valutazioni richieste dalle procedure di Assicurazione della Qualità;
- La difficoltà nell'Internazionalizzazione dell'Offerta Formativa ed in generale dei rapporti con Atenei stranieri e dei flussi in entrata ed in uscita di persone;
- La difficoltà di reperimento di fondi per la ricerca attraverso le attività di autofinanziamento.

5 Obiettivi strategici

Nel presente Piano sono individuate le seguenti aree strategiche:

- Didattica e formazione;
- Ricerca e Innovazione;
- Terza Missione (trasferimento delle conoscenze).

All'interno delle aree strategiche, anche in considerazione dei risultati dell'analisi SWOT effettuata e riportata in precedenza (paragrafo 4), sono stati individuati e definiti gli obiettivi strategici e relative azioni rivolte al miglioramento continuo. Per questo, l'Ateneo pone in primo piano i bisogni e le aspettative rilevate dalle parti Interessate (*stakeholders*).

Bisogni e aspettative sono messi in relazione all'ambito di attività (area strategica), e al metodo di rilevazione utilizzato per monitorare i medesimi (vedi tabella 5).

Tabella 5 - BISOGNI E ASPETTATIVE DELLE PARTI INTERESSATE			
Ambito di attività	stakeholders	Bisogni/aspettative	Metodo di rilevazione
DIDATTICA E FORMAZIONE	Studenti e famiglie	Qualità della didattica e aggiornamento continuo. Efficienza ed efficacia dei servizi. Internazionalizzazione	Consultazione periodica di gruppi di rappresentanti degli studenti
	Scuole secondarie di II grado	Orientamento alla conoscenza dell'offerta formativa e alla scelta dei Corsi di Studio	Incontri calendarizzati presso sedi scolastiche diffuse sul territorio
	Finanziatori (MIUR, UE, Privati, ecc.)	Qualità della formazione erogata e adeguato utilizzo delle risorse	Confronto periodico con soggetti privati, approvazione delle rendicontazioni dei progetti finanziati
	Organi Istituzionali, Personale docente, Personale tecnico/amministrativo	Oculatezza gestionale delle risorse, attrattività dell'Istituzione Universitaria; Trasferimento delle conoscenze scientifiche nella didattica, Valorizzazione del merito e crescita professionale	Confronto periodico tra le parti nelle sedi istituzionali
RICERCA E INNOVAZIONE	Comunità scientifica	Qualità della ricerca, sia di base che applicata e internazionalizzazione	Rilevazione effettuata sulla base dei parametri di valutazione di cui al D.M. 243/2011
	Sistema sociale e produttivo	Sviluppo di progetti di ricerca	Indicazioni raccolte dall'interlocuzione periodica con le parti interessate
	Finanziatori (MIUR, UE, Privati ecc.)	Raggiungimento dei risultati attesi nelle ricerche e valorizzazione delle stesse	Confronto e verifiche avanzamenti delle ricerche
	Organi Istituzionali, Personale docente, Personale tecnico/amministrativo	Attrattività delle risorse e loro corretta gestione; Successo dei progetti di ricerca in bandi competitivi	Confronto periodico tra le parti nelle sedi istituzionali
TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE (TERZA MISSIONE)	Sistema sociale e produttivo. Enti Locali	Attività rivolte alla promozione e al miglioramento della qualità della vita; Valorizzazione beni culturali	Indicazioni raccolte dall'interlocuzione periodica con le parti interessate
	Finanziatori (MIUR, UE, Privati ecc.)	Sviluppo di partnership, start-up, spin-off	Indicazioni raccolte dall'interlocuzione periodica con le parti interessate
	Organi Istituzionali	Promozione della visibilità dell'Ateneo e valorizzazione della ricerca	Confronto periodico tra le parti nelle sedi istituzionali

6 Linee strategiche di Ateneo

Le linee strategiche di Ateneo sono suddivise in 3 distinte aree (Didattica, Ricerca e Terza missione), alcune articolate su più punti (vedi tabella 6 che segue):

Tabella 6 – LINEE STRATEGICHE DI ATENEO

AREA 1: DIDATTICA	AREA 2: RICERCA	AREA 3: TERZA MISSIONE
1.1 Migliorare le performance dell'offerta formativa erogata dall'Ateneo.	2.1 Promuovere la produttività e l'impatto della produzione scientifica coerentemente con la vision dell'Ateneo	3.1 Promuovere attività a contenuto sociale, anche in collaborazione con le parti interessate, finalizzate ad un'interazione diretta con la società.
1.2 Migliorare le strutture didattiche a supporto dell'attività formativa.	2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca	
1.3 Promuovere lo sviluppo dell'offerta formativa coerentemente con le istanze manifestate dal contesto, esterno e interno, di riferimento, sempre in accordo con la vision dell'Ateneo.	2.3 Ottimizzare le strutture a supporto dell'attività di ricerca.	

7 Obiettivi di Ateneo

Nella tabella 7 sono riportati gli obiettivi e sotto-obiettivi identificati dall'Ateneo sulla base dei singoli punti di ciascuna linea strategica. Per ciascun obiettivo o sotto-obiettivo, sono riportate le azioni da svolgere e gli indicatori numerici necessari all'attività di monitoraggio/valutazione dei risultati raggiunti. Ove possibile, gli indicatori utilizzati fanno riferimento a indicatori ministeriali adottati per la valutazione degli atenei.

L'orizzonte temporale si articola nel triennio 2018-2020, con specifici *target* per ciascuna annualità considerata. Per ciascun indicatore, si riporta un valore di riferimento, rilevato durante l'anno 2017, al fine di poter esprimere ciascun *target* come incremento percentuale normalizzato da raggiungere nel successivo anno di attività.

Nella tabella, per ciascun obiettivo o sotto-obiettivo, si esprime quale sia l'organo accademico che ha la "responsabilità di attuazione" dell'azione prevista. Se necessario, sarà l'organo accademico indicato a dover progettare specifiche azioni (che possono essere articolate in piani programmatico/operativi di sviluppo/attuazione), necessari al raggiungimento del singolo obiettivo o sotto-obiettivo.

Infine, ove applicabile, per ciascun obiettivo o sotto-obiettivo si riporta quali siano le risorse disponibili e approvate dal Consiglio di Amministrazione, in piena coerenza con le previsioni del bilancio triennale 2018-2020.

Il monitoraggio sullo stato di attuazione dei singoli obiettivi o sotto-obiettivi, verrà effettuato prevalentemente con cadenza annuale.

Tabella 7 – OBIETTIVI DI ATENEO 2018-2020

punti	Obiettivo	Sotto-obiettivo	Azioni	Indicatori	Situazione 2017	target			Responsabilità di		risorse
						2018 su 2017	2019 su 2018	2020 su 2019	attuazione	monitoraggio	
1.1	INCREMENTARE L'ATTRATTIVITÀ DEI CORSI DI STUDIO.	Nessuno	Sviluppare azioni mirate di promozione dell'offerta dell'Ateneo	IMM: n. di studenti immatricolati nell'a.a. di rif.to LM: n. di studenti iscritti per la prima volta ad una Laurea Magistrale nell'a.a. di rif.to iA03: % di iscritti al primo anno (L) provenienti da altre Regioni. iA04: % iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo	iA03 = 87.1% iA04 = 88.1%	IMM, LM \geq 1.1 iA03, iA04 \geq 1.1	IMM, LM \geq 1.1 iA03, iA04 \geq 1.1	IMM, LM \geq 1.1 iA03, iA04 \geq 1.1	Senato	Presidio, CdS	200K/anno
	INCREMENTARE L'EFFICACIA DELL'AZIONE FORMATIVA	Sostenere l'avvio delle carriere degli studenti	Garantire un adeguato rapporto tutor /studenti e incrementare l'attività di formazione/ coordinamento dei tutor.	- iA13: % di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	iA13 = 60.0%	iA13 \geq 1.05	- iA13 \geq 1.05	- iA13 \geq 1.05	Senato	Presidio, CdS	75k/anno
		Sostenere gli studenti durante il percorso formativo.	Garantire un adeguato rapporto docenti/studenti e promuovere la progettazione, l'erogazione e l'efficacia delle attività didattiche erogate	iA01: % di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.a. iA17: % di immatricolati (L, LM) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa CL.	iA01 = 47.7% iA17 = 47.0%	iA01 \geq 1.05 iA17 \geq 1.10	iA01 \geq 1.05 iA17 \geq 1.10	iA01 \geq 1.05 iA17 \geq 1.10	Senato	Presidio, CdS	300k incremento annuo
		Sostenere gli studenti alla conclusione del percorso formativo.	Garantire un adeguato rapporto docenti/tesisti	iA02: % di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso	- iA02 = 68.2%				Senato	Presidio, CdS	
	AUMENTARE L'OCCUPABILITÀ DEI LAUREATI	Nessuno	Sviluppare azioni mirate che promuovano la ricerca della prima occupazione	iA06 % di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L) iA07 % di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM)	iA06 = ... iA07 = ...	iA05 \geq 1.05 iA07 \geq 1.10	iA05 \geq 1.05 iA07 \geq 1.10	iA05 \geq 1.05 iA07 \geq 1.10	Senato	Presidio, Ufficio di placement	

Tabella 7 – OBIETTIVI DI ATENE0 2018-2020

punti	Obiettivo	Sotto-obiettivo	Azioni	Indicatori	Situazione 2017	target			Responsabilità di		risorse
						2018 su 2017	2019 su 2018	2020 su 2019	attuazione	monitoraggio	
1.2	MIGLIORARE LA LOGISTICA DELLE SEDI ACCADEMICHE AI FINI DELL'ESECUZIONE DEGLI ESAMI CURRICULARI	Nessuno	Garantire spazi adeguati coerentemente con le necessità del numero di iscritti ai Corsi di Studio	- IMQ*	IMQ ^{RM} = IMQ ^{MI} = IMQ ^{AC} =	IMQ ^{RM} ≥ 1.05 IMQ ^{MI} ≥ 1.05 IMQ ^{AC} ≥ 1.05	IMQ ^{RM} ≥ 1.05 IMQ ^{MI} ≥ 1.05 IMQ ^{AC} ≥ 1.05	IMQ ^{RM} ≥ 1.05 IMQ ^{MI} ≥ 1.05 IMQ ^{AC} ≥ 1.05	Direttore Generale	Presidio	60k/ anno
	MIGLIORARE I SERVIZI AMMINISTRATIVI RESI AGLI STUDENTI	Nessuno	Garantire un adeguato rapporto amministrativi /studenti migliorando la struttura degli uffici e il coordinamento tra di essi con specifico orientamento ai servizi	- ISS*	- ISS** = n.d.	- ISS***	ISS ≥ 1.10	- ISS ≥ 1.10	Direttore Generale	Presidio	200k/anno
1.3	PROMUOVERE UN ATTEGGIAMENTO PROATTIVO NEI CONFRONTI DEGLI STAKEHOLDER CHIAVE	Nessuno	Realizzare una mappatura degli stakeholder chiave con i quali attivare un dialogo continuo e bidirezionale	- IPS*	- IPS** = n.d.	IPS***	IP ≥ 1.10	- IP ≥ 1.10	Dipartimento CdS	Presidio, Dipartimento	
	PROMUOVERE PERCORSI DI CRESCITA DEI CORSI DI STUDIO E DEL PERSONALE DOCENTE (RECLUTAMENTO) COERENTEMENTE CON LA VISION DELL'ATENE0	Nessuno	Attivare nuovi percorsi formativi e/o completare verticalmente percorsi esistenti che siano coerenti e sinergici con la vision dell'Ateneo - Reclutare nuovi docenti a tempo indeterminato su SSD di base o caratterizzanti per gli ordinamenti didattici dei Corsi di Studio.	CSDC* iA08 = % dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corso di studio (L; LM), di cui sono docenti di riferimento. iA19 % ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale ore di docenza erogata	CSDC = 8 iA08 = 96.8% iA19 = 14.6%	CSDC ≥ 8 iA08 ≥ 1.01 iA19 ≥ 1.1	CSDC ≥ 9 iA08 ≥ 1.01 iA19 ≥ 1.1	CSDC ≥ 9 iA08 ≥ 1.01 iA19 ≥ 1.1	Senato	Presidio CdS	Vedi 1.1

Tabella 7 – OBIETTIVI DI ATENEO 2018-2020

punti	Obiettivo	Sotto- obiettivo	Azioni	Indicatori	Situazione 2017	target			Responsabilità di		risorse
						2018 su 2017	2019 su 2018	2020 su 2019	attuazione	monitoraggio	
2.1	SOSTENERE L'ATTIVITÀ DI RICERCA ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DI FONDI DISPONIBILI AI RICERCATORI	Nessuno	Istituire fondi d'ateneo per la realizzazione di attività di ricerca	PSI*	PSI = 159	PSI ≥ 1.1	PSI ≥ 1.1	PSI ≥ 1.1	Senato	Dipartimento	100k/anno
	SOSTENERE LA COLLABORAZIONE TRA GRUPPI SCIENTIFICI DELL'ATENEO E PROMUOVERE LA DISPONIBILITÀ DI SPECIFICHE RISORSE PER LA REDAZIONE DI PROGETTI SCIENTIFICI	Nessuno	Promuovere la costituzione di network di ricerca interni all'Ateneo. Sviluppare strutture amministrative a supporto dell'attività di progettazione/ gestione della ricerca o prevedere la disponibilità di servizi esterni	RIA* ASGR*	RIA** = n.d. ASGR = 0	RIA*** ASGR ≥ 1	RIA = 1 ASGR ≥ 1	RIA ≥ 1.2 ASGR ≥ 1	Senato	Dipartimento	
	SOSTENERE L'ATTIVITÀ DI DIVULGAZIONE SCIENTIFICA (CONVEGNI E SPESE DI PUBBLICAZIONE)	Nessuno	Promuovere la costituzione di fondi per il sostegno delle attività di divulgazione scientifica (convegni in qualità di relatore, revisione lingua inglese e costi di pubblicazione)	IDF*	IDF* = n.d.	IDF***	IDF ≥ 1.1	IDF ≥ 1.1	Senato	Dipartimento	30k/anno
2.2	SOSTENERE LA MOBILITÀ (IN INGRESSO E USCITA) DEI DOCENTI E LA COOPERAZIONE SCIENTIFICA A LIVELLO INTERNAZIONALE	Nessuno	Accreditare e aderire a programmi di mobilità internazionale.	PCMA*	PCMA* = n.d.	PCMA***	- PCMA ≥ 1.15	PCMA ≥ 1.15	Senato	Dipartimento	
2.3	SOSTENERE UNO SVILUPPO ARMONICO E FUNZIONALE DELLE STRUTTURE E DEGLI STRUMENTI PER LA RICERCA	Nessuno	Incrementare gli spazi destinati ad attività di ricerca Incrementare gli strumenti disponibili per attività di ricerca. Incrementare la disponibilità di riviste e database	MSR* SPR* RSDB*	MSR* = n.d. SPR* = n.d. RSDB* = n.d.	MSR*** SPR*** RSDB***	MSR ≥ 1.15 - SPR ≥ 1.15 RSDB ≥ 1.15	MSR ≥ 1.15 SPR ≥ 1.15 RSDB ≥ 1.15	Senato	Dipartimento	20k/anno

Tabella 7 – OBIETTIVI DI ATENEO 2018-2020

punti	Obiettivo	Sotto-obiettivo	Azioni	Indicatori	Situazione 2017	target			Responsabilità di		risorse
						2018 su 2017	2019 su 2018	2020 su 2019	attuazione	monitoraggio	
3.1	PROMUOVERE LA COSTITUZIONE DI NETWORK NELL'AMBITO DEL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO AL FINE DI FAVORIRE IL TRASFERIMENTO E LA VALORIZZAZIONE DELLA CONOSCENZA	Nessuno	Costituire e potenziare consorzi con enti e aziende per la realizzazione di attività di ricerca e la valorizzazione dei risultati raggiunti Valorizzare le attività di ricerca svolte attraverso il miglioramento della comunicazione e della divulgazione	NNA* BR*	NNA = 2 BR= 4	NNA ≥ 2 BR ≥ 4	NNA ≥ 3 BR ≥ 5	NNA ≥ 3 BR ≥ 6	Senato	Dipartimento	

• **Descrizione di dettaglio degli indicatori specificatamente sviluppati dall'Ateneo:**

- IMM = IMM + LM/metri quadri sede
- ISS = Indice soddisfazione studenti, calcolato sulla base delle risposte positive ("assolutamente sì" e "più sì che no") ottenute attraverso specifiche consultazioni degli studenti.
- IPS = # incontri *panel* di esperti o *stakeholder* / anno
- CSDC = # Corsi di Studio o Curriculum attivi
- PSI = # prodotti scientifici indicizzati/anno
- RIA = # numero medio ricercatori ateneo / # partecipanti al progetto o coautori pubblicazione
- ASGR = # numero addetti dell'uff. di sostegno alla gestione delle attività di ricerca
- IDF = # iniziative di divulgazione scientifica finanziate / anno
- PCMA = # numero di programmi/convenzioni di mobilità attivati
- MSR = # metri quadri strutture per ricerca
- SPR = # strumenti per la ricerca
- RSDB = # riviste scientifiche e data base
- NNA = # numero network attivi
- BR = # brevetti

**Questo dato non è disponibile in quanto non esistono dati storici che consentano una sua stima nel 2017. Il dato del 2018 sarà pertanto preso come riferimento per i successivi anni del triennio di osservazione. Per questa ragione, il target 2018 è stato artificialmente posto pari all'unità.

***Primo valore utile, anno 2018