



# PIANO STRATEGICO

Università Telematica San Raffaele Roma

*Approvazione del C.d.A. 25/09/23*

2023-2025



## Sommario

<b>1. IL PIANO STRATEGICO 2023-2025</b> .....	<b>4</b>
Nota metodologica e Gruppo di Lavoro.....	6
Riferimenti documentali .....	7
<b>2. L'UNIVERSITÀ TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA</b> .....	<b>8</b>
Finalità istituzionali.....	8
Mission.....	8
Vision .....	9
Valori di riferimento .....	9
Il posizionamento .....	10
Scenario di riferimento .....	10
<b>3. AREE DI SVILUPPO STRATEGICO</b> .....	<b>12</b>
Qualità dell'apprendimento ed innovazione della didattica <i>e-learning</i> .....	12
Accesso dei laureati al mondo del lavoro .....	13
<b>4. DIDATTICA</b> .....	<b>14</b>
Lo stato dell'arte.....	14
Didattica - Analisi SWOT .....	23
Punti di Forza .....	23
Punti di Debolezza .....	23
Opportunità .....	23
Minacce .....	24
<b>5. RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>25</b>
Lo stato dell'arte.....	25
Ricerca e Internazionalizzazione - Analisi SWOT .....	28
Punti di Forza .....	28
Punti di debolezza.....	28
Opportunità .....	28
Minacce .....	29
<b>6. TERZA MISSIONE</b> .....	<b>30</b>
Lo stato dell'arte.....	30



<b>Terza Missione – Analisi SWOT .....</b>	<b>31</b>
Punti di Forza .....	31
Punti di debolezza.....	31
Opportunità .....	31
Minacce .....	32
<b>7. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ.....</b>	<b>33</b>
<b>8. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - SOSTENIBILITA' .....</b>	<b>34</b>
<b>9. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - COMUNICAZIONE.....</b>	<b>35</b>
<b>10. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - SISTEMI INFORMATIVI .....</b>	<b>36</b>
<b>11. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO.....</b>	<b>37</b>
<b>12. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE .....</b>	<b>39</b>
<b>13. OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI, INDICATORI, TARGET .....</b>	<b>40</b>



## 1. IL PIANO STRATEGICO 2023-2025

Il Piano Strategico di Ateneo (PSA) esprime le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici di sviluppo dell'Università Telematica San Raffaele Roma per il triennio 2023-2025, in un'ottica di condivisione diretta e indiretta con i principali *stakeholders* e in coerenza con gli strumenti di programmazione economica. Esso delinea le aree prioritarie di intervento e i relativi indirizzi strategici nei diversi ambiti dell'attività universitaria, in stretta connessione con gli indicatori in grado di misurarne i relativi livelli di attuazione.

Il Piano si configura, dunque, come il documento in cui l'Ateneo aggiorna le strategie già definite per il 2021-2024, e *in itinere* le proietta per il periodo 2023-2025, alla luce anche, ma non solo, delle sfide e delle opportunità insite nel settore dell'*education*, che scaturiscono dalle nuove dimensioni dell'insegnamento digitale e dalla gestione del post pandemia da Covid-19: un documento che si pone, 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 e, dall'altro, quale esplicitazione delle nuove strategie individuate nell'ambito dei settori chiave della Formazione, della Ricerca, dell'Internazionalizzazione e della Terza Missione nonché di ulteriori settori trasversali ai primi tre. Il tutto alla luce degli esiti dei Monitoraggi del PSA 2021/2023, che hanno evidenziato, seppur in un contesto di complessiva soddisfazione, alcune aree di debolezza, con riferimento ad alcuni obiettivi.

In continuità con il precedente Piano Strategico - e nell'ottica del miglioramento continuo che orienta l'attività dell'Ateneo - si è proceduto, dunque, a un'analisi dello scenario di riferimento presentando, per ciascun ambito istituzionale principale (Didattica, Ricerca e Internazionalizzazione, Terza Missione) un'analisi dello stato dell'arte, delle opportunità e delle minacce, da cui emergono il posizionamento e le aspettative di sviluppo dell'Università Telematica San Raffaele Roma, nell'articolato panorama della formazione universitaria e post-universitaria *on line*.

Successivamente, in coerenza con il documento Politiche per la qualità, le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici di sviluppo dell'Università San Raffaele sono stati articolati secondo i suddetti tre ambiti strategici chiave, e sei ulteriori ambiti strategici trasversali. Il conseguimento degli obiettivi strategici individuati per queste ulteriori ambiti trasversali, non presenti nel precedente Piano strategico 2021-2024, si ritiene possa portare beneficio all'intera organizzazione in termini di competitività e di efficienza.

La realizzazione del Piano Strategico ha coinvolto i soggetti chiave dell'Ateneo, raccogliendone le esigenze, per collocarle in una prospettiva strategica di lungo periodo e di sostenibilità, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che contribuisca a creare una visione ampia e condivisa delle future dinamiche di sviluppo.

Sulla base di un'interazione continua, sviluppata attraverso fasi di approfondimento successive, sono stati ascoltati il Rettore, il Direttore di Dipartimento, i Coordinatori dei Corsi di Studio.

Altrettanta rilevanza ha avuto il confronto con il Presidente, il Direttore Generale e i responsabili delle diverse strutture amministrative, chiamate quotidianamente a garantire i processi operativi essenziali della vita



accademica. Altrettanto significativo è stato l'apporto del Nucleo di Valutazione che sistematicamente svolge attività di monitoraggio e di valutazione dei diversi processi riguardanti la vita accademica.

Ai fini della redazione del documento, infine, sono stati considerati i contributi degli studenti in termini di feedback e valutazioni ricevute, nonché degli altri stakeholder esterni, appartenenti al sistema sociale, produttivo e delle istituzioni.

Nell'ambito del sistema della Formazione, oggi più che mai l'Università Telematica San Raffaele Roma si trova ad affrontare cambiamenti profondi che connotano il contesto competitivo in cui essa si muove, tra cui:

- la crescita della domanda di nuove professionalità, dotate, oltre che di solide competenze di base, di autonomia, flessibilità e capacità di leadership;
- l'aumento della domanda di Alta Formazione;
- la competizione sempre più serrata tra le Università per l'affermazione delle proprie caratteristiche distintive;
- la dilatazione nel tempo delle esigenze formative dell'individuo, al fine di garantirne l'occupabilità lungo l'intera vita professionale;
- le innovazioni tecnologiche per l'accesso, l'erogazione e la fruizione dei contenuti didattici;
- le nuove sfide relative alle tecniche di apprendimento, che spingono l'esperienza sempre più al centro dei processi formativi;
- la rilevanza della Ricerca negli attuali, e sempre più complessi, e interconnessi, processi di sviluppo economico-sociale;
- la misurazione dell'impatto che l'Istituzione universitaria determina nell'ambito del territorio di riferimento.

Alla luce di tutto ciò, il Piano Strategico 2023 - 2025 intende rappresentare il riferimento fondamentale del Sistema di Assicurazione Qualità dei processi di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA 3) della sede e dei diversi Corsi di Studio. Definiti gli obiettivi dichiarati, infatti, possono essere identificati - attraverso monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti e non conseguiti, - i punti di forza e di debolezza.

Ed è da queste analisi che si traggono gli elementi necessari per ri-orientare, in termini oggettivi, le azioni degli Organi di Governo, allo scopo di rendere l'allocazione delle risorse il più possibile efficiente e condivisa, accrescendo l'*accountability* dell'Ateneo e sostenendo l'impegno volto al miglioramento continuo delle performance.

Il presente Piano Strategico - predisposto dal Gruppo di Lavoro coordinato dal Rettore, con il supporto della Direzione su sollecitazione del Presidente - è stato sottoposto all'approvazione del Senato Accademico del



21 settembre 2023. Esso è privo, volutamente, del corredo di analisi economiche che troveranno, invece, spazio nelle successive attività di *budget* che la *governance* di Ateneo definirà in contesti diversi.

## Nota metodologica e Gruppo di Lavoro

Il Piano Strategico è il risultato di un processo di redazione collettivo e partecipato, frutto di un percorso di pianificazione strategica che ha coinvolto l'intera comunità universitaria, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro che ha preventivamente indirizzato la propria azione alla *Mission* e *Vision* dell'Ateneo (cfr. il nuovo Documento *Politiche della Qualità di Ateneo*), privilegiando le seguenti aree:

- analisi degli elementi di contesto dell'Ateneo, con individuazione dei *macro-trends* che influenzano il posizionamento strategico dell'Università Telematica San Raffaele Roma;
- raccolta di informazioni e *input* quali-quantitativi a supporto delle analisi del Piano, con particolare riferimento al Monitoraggio del precedente PSA, in grado di fornire gli elementi conoscitivi utili a ridefinire e ripensare le politiche e misure da attuare;
- sviluppo, per i diversi ambiti strategici principali, delle seguenti attività:
  - analisi dello stato dell'arte, anche alla luce dei risultati conseguiti con il PSA 2021-2024 (cfr. Monitoraggio del Piano Strategico approvato nel Senato Accademico del 20/04/23);
  - analisi interna dei punti di forza e di debolezza e analisi esterna di opportunità e di rischi (analisi SWOT);
  - definizione della politica di Ateneo nel citato documento *Politiche della Qualità di Ateneo*;
  - definizione di azioni, attori coinvolti e specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo, articolati - laddove sia possibile e risulti significativo - per target 2023, 2024 e 2025.

mentre per gli ambiti strategici trasversali sono sviluppate solo le ultime due attività.

In definitiva, dunque, vengono qui declinati gli indirizzi strategici, contenuti nel Documento citato delle *Politiche della Qualità di Ateneo*, in obiettivi corredati da indicatori specifici relativi ai principali ambiti strategici di attività universitaria (Ricerca, Didattica, Terza Missione, Internazionalizzazione e ambiti strategici trasversali tra i più significativi).

Il presente documento è stato predisposto dal Gruppo di Lavoro AVA 3, costituito nel Senato Accademico del 25/05/23, sotto la guida e la responsabilità del Prof. Vilberto Stocchi, Rettore dell'Università San Raffaele Roma.



## Riferimenti documentali

I principali documenti che hanno costituito la base del Piano Strategico 2023-2025, sono:

- Statuto dell'Università Telematica San Raffaele Roma, Decreto Rettorale 22 marzo 2023 GU n. 781-4-2023 GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA Serie generale
- Codice Etico di Ateneo;
- Documento descrittivo del Processo di Qualità dell'Ateneo e delle Responsabilità interne redatto dal Presidio di Qualità dell'Ateneo (anno 2023);
- Piano Strategico di Programmazione Integrata di Ateneo 2021-2024;
- Nuove Linee guida AVA aggiornate al 2023;
- Decreto Ministeriale n. 1154 del 14 ottobre 2021, Decreto Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento Iniziale e Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio;
- Linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- Monitoraggio Piano Strategico 2023;
- Politiche della Qualità di Ateneo 2023;
- Agenda 2030 delle Nazioni Unite.



## 2. L'UNIVERSITÀ TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA

### Finalità istituzionali

Come già evidenziato nel documento *Politiche della Qualità di Ateneo*, l'Università Telematica San Raffaele persegue la finalità di realizzare quanto stabilito 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 poter conseguire tali obiettivi, l'Università promuove innovativi e più strutturati approcci alla didattica *e-learning*, impiegando le più significative opportunità tecnologiche della rete, in relazione al continuo progresso delle *Information and Communication Technologies (ICT)*.

Per tale motivo, l'Ateneo sta recependo fondamentali elementi di innovazione metodologica, operando sulle molteplici opportunità di didattica interattiva applicate all'*e-learning*, in grado di velocizzare e ottimizzare la diffusione delle informazioni e della conoscenza, per rendere la fruizione della modalità didattica a distanza ancor più efficace, efficiente e intuitiva.

L'obiettivo che si intende perseguire è quello di mettere a disposizione della comunità studentesca Corsi di Studio a distanza di elevata qualità, per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e le connesse dinamiche di sviluppo professionale.

Lo sviluppo di competenze professionalizzanti rappresenta l'obiettivo che l'Università ha stabilito per attuare una formazione intesa come acquisizione di conoscenze disciplinari e, contemporaneamente, di capacità critiche e rigore metodologico.

Operando in piena sinergia con il territorio, l'Ateneo, attraverso i suoi Organi (cfr. in allegato l'organigramma dell'Ateneo), promuove e favorisce la collaborazione interdisciplinare e di gruppo, al fine di intercettare e approfondire nuove tematiche, legate alla Ricerca scientifica e culturale. Secondo quanto previsto dal suo Statuto, l'Ateneo infatti intrattiene una serie di relazioni strategiche con Enti e Istituti 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, Consorzi e Servizi interuniversitari.

Anche per la *Mission* e la *Vision* si rimanda al Documento Politiche della Qualità di Ateneo, limitandoci in questa sede a richiamare i relativi punti essenziali.

### Mission

L'Ateneo Telematico San Raffaele Roma si propone di svolgere attività di ricerca e formazione di qualità, erogando Corsi di Studio a distanza, flessibili, tesi a promuovere la crescita culturale, etica e civile dello studente nonché l'inserimento nel mercato del lavoro.



La *Mission* riconosce nella sostenibilità, intesa nella triplice accezione, ovvero economica, ambientale e sociale, un pilastro della crescita dell'Ateneo e del suo sistema di riferimento, in linea con i contenuti del documento "Linee generali di indirizzo della Programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati".

Ciò anche alla luce degli obiettivi Agenda 2030 delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile, con particolare riferimento agli obiettivi più attinenti alla *Mission* di Ateneo (*Sustainable Development Goals, SDGs*):



## Vision

La visione in cui si concretizza il progetto strategico dell'Università San Raffaele Roma si fonda sull'idea di diventare un centro di riferimento nel mondo accademico della formazione a distanza, in cui innovazione, creatività, integrazione dei saperi e responsabilità sociale contribuiscano sinergicamente alla competitività dell'Ateneo ed al conseguimento dei suoi obiettivi.

In linea con i già citati obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, la visione strategica è quella di creare un legame tra innovazione e conoscenza, garantendo percorsi formativi di eccellenza accessibili a tutti, con il supporto di un corpo docente altamente competente, di un'organizzazione didattica efficace ed efficiente e di un modello di piattaforma digitale in continua evoluzione, nonché di partecipare al progresso scientifico, culturale e civile della comunità locale, nazionale e internazionale, tramite il *commitment* nell'ambito delle attività di ricerca, didattica e terza missione.

## 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, dall'Unione Europea e dallo Statuto di Ateneo.

L'Università è una comunità di Docenti, Ricercatori, Personale Tecnico-Amministrativo e Studenti che, pur nei diversi ruoli e funzioni, rispettano e promuovono i valori di riferimento a cui essa si ispira, e che sono stati già chiaramente declinati nel documento principale delle Politiche della Qualità.



## Il posizionamento

L'analisi del posizionamento dell'Ateneo rappresenta un elemento fondante dei processi di programmazione strategica. Ciò in quanto tale attività è funzionale a comprendere ed interpretare la realtà all'interno della quale opera l'Ateneo, nonché le risorse, attuali e potenziali, di cui dispone per il raggiungimento della sua *Mission*.

Alla luce di ciò, l'analisi SWOT - condotta nell'ambito delle aree strategiche principali individuate nelle Politiche della Qualità di Ateneo - permette, nella consapevolezza dei vincoli esterni ed interni alla propria organizzazione, di dare concretezza al processo di pianificazione e di monitorare - *ex post* - gli obiettivi conseguiti. Tale analisi si fonda essenzialmente sugli esiti del monitoraggio, così come rappresentati nel già menzionato documento dedicato.

A prescindere dalle azioni direttamente individuate in sede di monitoraggio dei singoli indicatori, da una valutazione sistemica è emersa, in particolare, la necessità di migliorare alcuni aspetti, che impattano sia su un piano prettamente gestionale, sia sul piano delle missioni istituzionali della Didattica, Ricerca e Terza Missione, ovvero:

- Applicativi di supporto per Sistemi Informativi e di monitoraggio
- Comunicazione e pagine web
- Struttura amministrativa, organigramma
- Programmazione fabbisogno personale T/A
- Piano delle prestazioni strutture amministrative e singole unità di personale t/a
- Raccordo con Dipartimento e flussi informativi
- Potenziamento nella dotazione di infrastrutture per erogazione didattica a distanza in modalità anche asincrona
- Dotazione laboratori e attrezzature
- Sistema Incentivi e premialità del personale docente e ricercatore
- Valorizzazione dei risultati della Ricerca
- Impatto attività di public engagement

## Scenario di riferimento

Le dinamiche evolutive dello scenario di riferimento evidenziano significativi cambiamenti volti al miglioramento continuo della qualità delle attività di Formazione, di Ricerca degli Atenei, ai quali si richiede anche un ruolo più attivo nella promozione dello sviluppo socio-economico della società (Terza Missione).



La domanda di *e-learning* evidenzia da anni, sia a livello globale che a livello nazionale, un *trend* in continua crescita, che ha peraltro manifestato in Italia una improvvisa accelerazione dal marzo 2020, in seguito alle misure di contenimento del Covid-19. Ed è così che si è assistito, anche negli Atenei tradizionali, all'ampio ricorso a tale modalità di erogazione dei corsi ove, seppur nel lodevole sforzo organizzativo e didattico profuso, si è tradotta perlopiù in un mero trasferimento *on line* della didattica frontale.

Tuttavia, tra le più importanti conseguenze della pandemia vi è la nuova e diffusa percezione della natura della didattica in *e-learning*: da strumento prioritariamente rivolto a studenti scoraggiati ed allontanati dal contesto della formazione tradizionale, oppure a lavoratori attratti da una formazione aggiuntiva, utile per cogliere nuove opportunità professionali, oggi tale modalità è diffusamente riconosciuta come strumento di formazione di qualità, flessibile, inclusivo e sostenibile. Ciò sta determinando un processo di trasformazione e di ripensamento delle modalità di erogazione dei Corsi anche nelle Università tradizionali italiane, che tuttavia presentano un ritardo significativo sia nei confronti dei *competitors* internazionali, specie quelli anglosassoni, sia degli Atenei Telematici, in cui l'erogazione dei corsi in *e-learning* è una modalità di didattica ben consolidata, connotata da peculiari metriche pedagogiche e da efficaci metodologie didattiche, sia sincrone che asincrone.



### 3. AREE DI SVILUPPO STRATEGICO

#### Qualità dell'apprendimento ed innovazione della didattica *e-learning*

L'Università Telematica San Raffaele Roma è istituzionalmente e per sua stessa natura particolarmente sensibile ai temi dell'innovazione della didattica, attraverso tecnologie diverse e molteplici strumenti comunicativi, sincroni e asincroni. Obiettivo strategico dell'Ateneo è quello di continuare ad investire sulla didattica interattiva, assicurando al contempo l'aumento dell'efficacia del suo modello di trasferimento della conoscenza, volto a imprimere slancio a forme di apprendimento autonomo e personalizzato.

Le direttrici di sviluppo di tale area strategica si rivolgono all'ampliamento dell'offerta in termini di strumenti di didattica, alla differenziazione in modo riconoscibile dell'offerta formativa, nonché all'incremento della capacità di attrarre studenti da bacini ulteriori e differenti dall'attuale.

In tale scenario, le aree di sviluppo strategico individuate si riferiscono ai seguenti aspetti:

- miglioramento della piattaforma didattica in termini di offerta, strumenti a disposizione degli studenti e modalità di interazione docenti-studenti e studenti-studenti;
- miglioramento delle strutture didattiche a supporto dell'attività formativa;
- realizzazione di un nuovo piano di formazione dei docenti sulle tematiche della docenza sincrona e asincrona, attraverso processi di *peer learning* realizzati con il Politecnico di Milano;
- sviluppo di modelli didattici innovativi;
- produzione di ausili didattici (video-lezioni) per il trasferimento di contenuti relativi alle attività teorico-pratiche, di tirocinio e laboratoriali.

L'Ateneo consapevole dell'importanza che riveste l'innovazione didattica, nel migliorare la qualità dei percorsi formativi, ha predisposto un Piano Triennale sull'Innovazione Didattica (2024-2026).

Il Piano prevede un numero significativo di azioni che potranno contribuire a migliorare la formazione degli studenti tenendo soprattutto conto delle competenze professionali richieste dal mondo del lavoro.

È del tutto evidente come tale area di crescita strategica presenti numerosi legami con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite più vicini alla *Mission* di Ateneo.

In particolare, gli obiettivi n. 4 e 9.





## Accesso dei laureati al mondo del lavoro

Fin dalla sua costituzione, l'Università Telematica San Raffaele Roma, si è costantemente impegnata, attraverso un'offerta formativa – in continua, seppur graduale, crescita – a formare laureati idonei a soddisfare le esigenze evolutive del mondo del lavoro.

Tale obiettivo strategico è strettamente connesso al precedente, in quanto le dinamiche innovative impattano profondamente sulla trasformazione del lavoro e delle professioni.

In tale scenario, l'area strategica si rivolge alla comprensione ed anticipazione delle tendenze del mercato del lavoro. Le aree di sviluppo strategico individuate si riferiscono ai seguenti elementi:

- ampliamento dell'offerta formativa ai fini di rispondere tempestivamente alle specifiche richieste del mondo del lavoro e degli ordini professionali;
- rafforzamento delle consultazioni e collaborazioni con categorie di settore ed associazioni professionali;
- sviluppo e ampliamento delle competenze formali e non formali di *career decision making*, volte a supportare gli Studenti nell'identificazione degli sbocchi professionali del percorso formativo;
- formazione professionalizzante e permanente;
- rafforzamento delle attività di *placement*.

Tale ultimo punto appare particolarmente rilevante, se letto nell'ottica del c.d. apprendimento permanente (*lifelong learning*), che oggi risulta parte integrante di tutte le riflessioni e le politiche legate al lavoro e all'istruzione.

Coerentemente con quanto già rappresentato, data la strategicità di tale area di sviluppo, la stessa influisce, ed è influenzata, dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile più vicini alla *Mission* di Ateneo.

In particolare, gli obiettivi n. 4, 8, 9 e 17.





## 4. DIDATTICA

### Lo stato dell'arte

L'Ateneo San Raffaele Roma, di tradizione telematica, è da sempre orientato a coniugare la didattica multidisciplinare con attività di ricerca di elevato livello, in un'ottica di costante miglioramento della propria offerta formativa.

Al fine della creazione di nuovi saperi, funzionali all'affermazione professionale dei propri studenti in un contesto territoriale valutato a compasso allargato, la progettazione dell'offerta didattica dell'Ateneo è stata, da sempre, espressa in rispondenza alle esigenze formative emerse dal mondo del lavoro ed orientata al raggiungimento di standard qualitativi elevati.

Già negli anni precedenti, del resto, il vaglio delle domande testimonianti le necessità relative ad ambiti professionali ulteriori, rispetto a quelli inizialmente considerati, ha portato l'Ateneo ad un progressivo e costante miglioramento dell'offerta progettata, investendo in aree strategiche interdisciplinari che si avvicinassero quanto più possibile anche alle esigenze delle persone e della collettività.

Nel contesto di cambiamento e sfide cui sono chiamate le istituzioni accademiche, l'Ateneo si è posto l'obiettivo di sviluppare strategie di supporto ai docenti universitari nella prospettiva di crescita delle loro competenze didattiche, promuovendo attività formative volte ad una riflessione costante – individuale e collettiva - e ad un ripensamento delle pratiche didattiche. Ciò in un'ottica di progressiva innovazione verso standards di eccellenza, in prospettiva di una sempre maggiore centralità dello studente (vedi Piano Triennale sull'Innovazione Didattica (2024-2026)).

In continuità con gli obiettivi proposti nel Piano Strategico 2021-2024 ed in rispondenza alle necessità emerse nella fase post- pandemica, la strategia attuata da questo Ateneo ha pertanto condotto al:

- **Potenziamento dell'efficacia del processo di autovalutazione.**

In linea con il modello di Assicurazione Qualità degli Atenei definito dall'Anvur, nell'Ateneo San Raffaele, mediante un'azione coordinata fra Dipartimento, Consigli dei Corsi di Studio, Commissione Paritetica e Studenti, si è intrapreso un percorso di analisi, non solo a livello di Corso di Studio ma anche di Dipartimento, delle Schede di Monitoraggio Annuali sviluppate dai Corsi di Studio, ponendo particolare attenzione a tutte le necessarie azioni di miglioramento continuo della qualità della didattica anche attraverso l'uso di strumenti di valutazione incluso il feedback da parte degli studenti. L'Ateneo intende promuovere l'utilizzo di strumenti utili per la misurazione dell'efficacia degli insegnamenti insieme a programmi di formazione dei docenti. In particolare, saranno promosse iniziative finalizzate a promuovere l'innovazione didattica.

Particolare attenzione sarà rivolta alle attività di supporto agli studenti, inclusi i servizi di tutorato e orientamento. Inoltre, la Commissione Paritetica sarà il luogo ideale per stimolare una partecipazione sempre più attiva degli studenti nei processi di Assicurazione della Qualità.



In quest'ottica, l'Ateneo ha coinvolto particolarmente gli Studenti, inquadrandoli contestualmente quali protagonisti e quali destinatari del Piano Strategico, richiedendo loro una partecipazione costruttiva.

Gli interventi migliorativi effettuati includono, ad esempio, l'aumento del numero dei Tutor e dei Docenti, al fine di migliorare il rapporto Tutor/Studenti e Docenti/Studenti.

#### - **Miglioramento delle attività didattiche e delle strutture**

Le accelerate dinamiche di trasformazione della didattica nell'ambito della formazione universitaria segnalano che, da un lato, è aumentata sensibilmente la domanda da parte degli studenti di una didattica di qualità, anche assistita – in modo più o meno esteso – dalla tecnologia. Dall'altro lato, sono emersi nuovi fabbisogni di competenze richieste ai docenti per la progettazione e l'implementazione di attività didattiche assistite dalla tecnologia di sempre maggiore complessità e qualità. La proposta didattica del docente universitario deve, infatti, sempre di più, rispondere a bisogni di studenti in numero maggiore e più diversificati, da quelli tradizionali a quelli invece adulti e lavoratori, agli studenti stranieri, a quelli con bisogni speciali, che richiedono tempi e strutture organizzativo-didattiche diverse, metodologie e tecnologie avanzate, materiali e lezioni interattive.

L'Università Telematica San Raffaele intende proseguire nel percorso già intrapreso, attraverso attività formative rivolte ai docenti e ai ricercatori, allo scopo di trasferire metodi e strumenti per innovare la didattica, attraverso la condivisione di elementi metodologici e di esperienze attraverso attività di *peer learning* con autorevoli protagonisti di *best practices* a livello nazionale ed internazionale. I destinatari del progetto formativo sono i docenti dell'Università Telematica San Raffaele di Roma.

Con riferimento alle strutture, l'Ateneo sta provvedendo all'aumento del numero delle sedi didattiche presso altre città, giovandosi della comune proprietà con Universitas Mercatorum – e all'annesso *network* di sedi delle Camere di Commercio - e dell'Università Pegaso, con l'obiettivo di diventare sempre più un luogo di crescita culturale per le città e l'intero territorio nazionale, attraendo giovani studiosi.

#### - **Promuovere l'offerta formativa**

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.

Peraltro, l'Ateneo San Raffaele Roma ha attivato, grazie ad accreditamento dell'Anvur, per la prima volta il III livello di formazione, attraverso il XXXIX ciclo del corso di Dottorato di Ricerca, con un progetto formativo dal titolo: "*Innovative Lifestyle Interventions for Health Promotion*". Il Corso Di Dottorato di Ricerca si articola in due curricula: 1) *Health Psychology And Science Communication* - Psicologia della Salute e Comunicazione Scientifica 2) *Physical Activity And Nutrition* - Attività Fisica e Nutrizione e sarà attivo dall'a.a. 2023/2024.



L'attivazione del Dottorato rappresenta un elemento di soddisfazione dell'Ateneo, che ha conseguito un importante risultato in termini di implementazione del terzo livello di formazione.

L'Università Telematica San Raffaele di Roma presenta un'offerta formativa formata da 4 Corsi di Laurea triennale, articolati in più curricula, e 3 Corsi di Laurea magistrale, due dei quali articolati in curricula. In particolare, l'offerta formativa dell'Università Telematica San Raffaele Roma è qui di seguito riportata:

---

#### Corsi di Laurea Triennali e curricula

---

L-4	Moda e Design Industriale indirizzo Design Moda e Design Industriale indirizzo Moda
L-16	Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione – curriculum Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione – indirizzo Servizi Sanitari e Socio-Assistenziali” Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione – curriculum Amministrazioni, Professioni ed Organizzazioni Sportive” Scienze dell'Amministrazione e dell'Organizzazione – curriculum Scienze dell'Amministrazione nel Calcio”
L-22	Scienze Motorie Scienze Motorie indirizzo Calcio
L-26	Scienze dell'Alimentazione e Gastronomia

---

#### Corsi di Laurea Magistrali

---

LM-61	Scienze della Nutrizione Umana indirizzo Nutrizione Scienze della Nutrizione Umana indirizzo Nutraceutica
LM-67	Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate
LM-77	Management e consulenza aziendale Management e consulenza aziendale - indirizzo Economia e Management della Sanità e dell'Innovazione Tecnologica Management e consulenza aziendale - indirizzo Economia e Management delle Organizzazioni Sportive Management e consulenza aziendale – Indirizzo Banking and finance

---

Nella tabella che segue sono indicati i Master di I e II livello e i Corsi di Perfezionamento attivati nell'anno accademico 2023/2024.

#### Master di I livello - a.a. 2023/24

N.	Titolo
1	ABA (APPLIED BEHAVIOR ANALYSIS) – ASSISTENTE ANALISTA DEL COMPORTAMENTO



2	AUTISMO: VALUTAZIONE, TRATTAMENTO ED INTERVENTI EVIDENCE - BASED – CLINICO
3	CAA – COMUNICAZIONE AUMENTATIVA E ALTERNATIVA E TECNOLOGIE ASSISTIVE (TA)
4	CASE MANAGER INFERMIERISTICO in GERIATRIA
5	DIETOLOGIA, NUTRACEUTICA E NUTRIGENOMICA MEDICINA FUNZIONALE E LIFESTYLE
6	DIGITAL MARKETING
7	DIGITALIZZAZIONE DELL’AZIENDA E DELL’AMBIENTE DI VITA, GREEN ECONOMY E TECNOLOGIE ENERGETICHE
8	DIGITALIZZAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI SERVIZI SANITARI
9	DIRITTO DEL MINORE: DALLA PREVENZIONE ALLA TUTELA
10	ETICA, BIOETICA E DIRITTO ALLA SALUTE
11	I DISTURBI DEL LINGUAGGIO E DELL’APPRENDIMENTO
12	INSTRUCTIONAL DESIGNER
13	LA NEURORIABILITAZIONE E LE NEUROSCIENZE DELL’ETÀ EVOLUTIVA
14	LOGOPEDIA IN ETÀ EVOLUTIVA
15	MEDIATORE PENALE ESPERTO IN GIUSTIZIA RIPARATIVA
16	NEUROPSICOLOGIA DELL’ETÀ EVOLUTIVA
17	NEUROPSICHIATRIA INFANTILE
18	OSTETRICA DI FAMIGLIA E DI COMUNITÀ
19	PSICOLOGIA SCOLASTICA E PSICOPEDAGOGIA
20	PSICOMOTRICITÀ
21	RIABILITAZIONE ORTOPEDICA PATOLOGIE CRONICO-DEGENERATIVE, TRAUMATICHE E LAVORO CORRELATO
22	RIABILITAZIONE COGNITIVA
23	TECNICHE IDENTIFICATIVE FORENSI

#### Master di II livello - a.a. 2023/24

N.	Titolo
1	ABA (APPLIED BEHAVIOR ANALYSIS) ANALISTA DEL COMPORTAMENTO DEGLI ADOLESCENTI E DEGLI ADULTI
2	ABA (APPLIED BEHAVIOR ANALYSIS) ANALISTA DEL COMPORTAMENTO DELL’ETA’ EVOLUTIVA
3	ABA (Applied Behaviour Analysis)
4	CAPITALE UMANO, SUCCESSO PERSONALE ED EFFICACIA COLLETTIVA
5	CRIMINOLOGIA CLINICA E SCIENZE FORENSI
6	DERMATOLOGIA CLINICA AVANZATA



7	DIETOLOGIA e NUTRIZIONE
8	DIGITAL TRANSFORMATION AND METAVERSE
9	DIRITTO DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA
10	ECOGRAFIA CLINICA IN AMBITO INTERNISTICO, PEDIATRICO ED INTERVENTISTICO
11	FITOTERAPIA CLINICA E ERBORISTERIA
12	MANAGEMENT DEI SERVIZI SANITARI E DIREZIONE DI STRUTTURE COMPLESSE
13	MEDIATORE FAMILIARE
14	MEDIATORE PENALE ESPERTO IN GIUSTIZIA RIPARATIVA
15	MEDICINA D'EMERGENZA/URGENZA E PRONTO SOCCORSO
16	MEDICINA ESTETICA E RIGENERATIVA
17	NEUROPSICOLOGIA CLINICA
18	PSICHIATRIA CLINICA
19	PSICOLOGIA DELL'EMERGENZA E PSICOTRAUMATOLOGIA
20	PSICODIAGNOSTICA CLINICA E FORENSE
21	PSICODIAGNOSTICA E VALUTAZIONE PSICOLOGICA
22	PSICOTERAPIA COGNITIVA
23	PSICOTERAPIA COMPORTAMENTALE E COGNITIVA
24	PSICOTERAPIA PSICODINAMICA ED EVIDENCE BASED
25	PSICOTERAPIA SISTEMICO RELAZIONALE
26	SCIENZA E MANAGEMENT DELLE AZIENDE E DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
27	VALUTAZIONE E TRATTAMENTO DEI DISTURBI PRIMARI DI LINGUAGGIO

#### Corsi di Perfezionamento - a.a. 2023/2024

N.	Titolo
1	ADHD E DISTURBI DEL COMPORTAMENTO
2	APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE ALLE CEFALEE: ASPETTI PSICOLOGICI, GESTIONALI E EDUCATIVO/RIABILITATIVI
3	PSICOFISIOLOGIA E NEUROSCIENZE COGNITIVE

Negli ultimi anni si è registrato un notevole aumento di iscritti in tutti i Corsi di Studio, come emerge dalle Figure 1 e 2.



Figura 1.

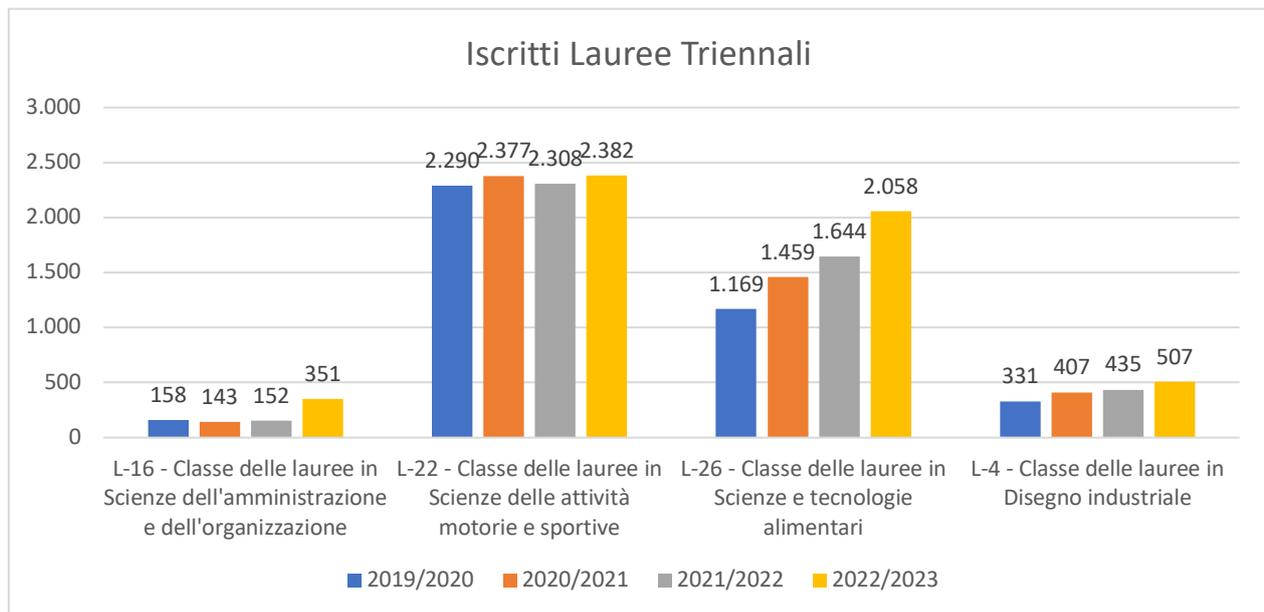
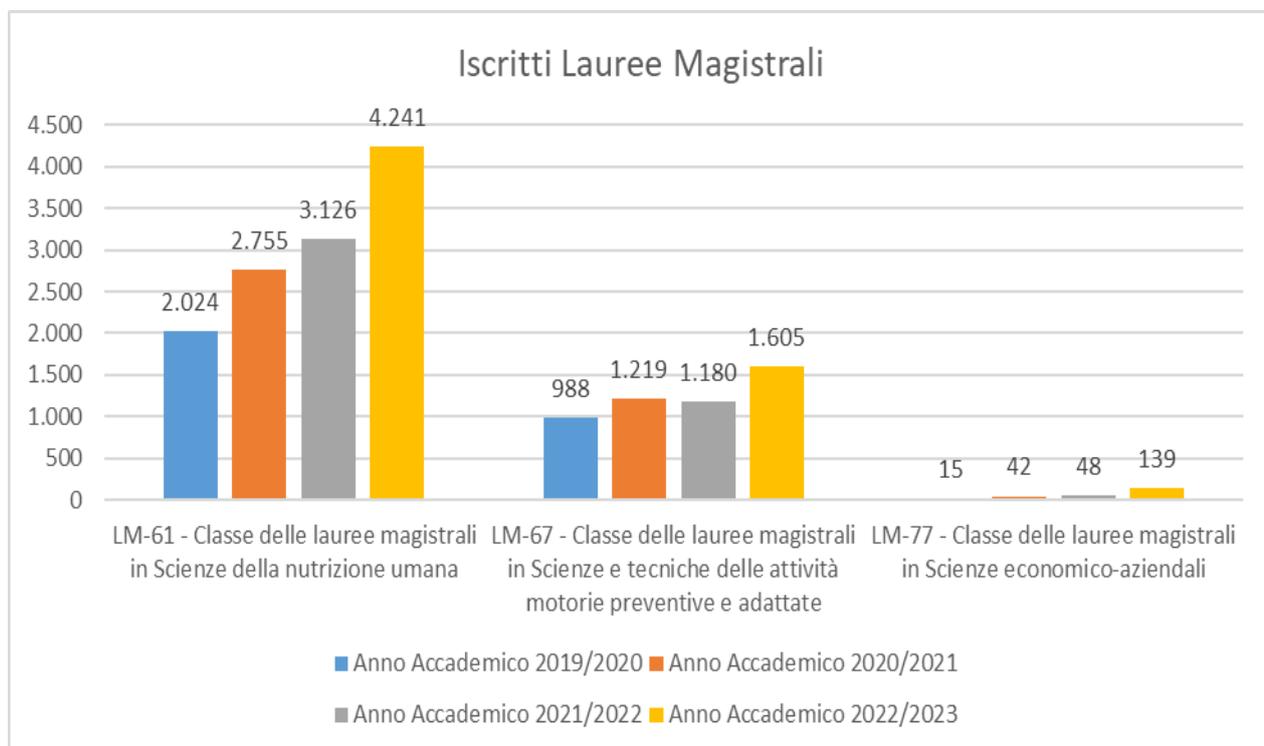


Figura 2



Per quanto riguarda la Regione di provenienza (Tab. 1) degli iscritti ai CdS, la maggior risiede nel Lazio, Lombardia e Sicilia, regioni in cui sono presenti le sedi dell'Università. Peraltro, Lazio e Lombardia sono anche regioni ad alta densità demografica. Con riferimento all'area geografica di provenienza (Fig. 3), gli iscritti per





l'a.a. 2022/23 risiedono maggiormente nel nord Italia (42%) e nel sud Italia e isole (31%); il 26% risiede nel centro e solo l'1% all'estero.

**Tabella 1**

Regione provenienza	Totale iscritti
Abruzzo	193
Basilicata	104
Calabria	396
Campania	864
Emilia-Romagna	566
Estero	55
Friuli-Venezia Giulia	205
Lazio	2.020
Liguria	228
Lombardia	1.801
Marche	160
Molise	37
Piemonte	707
Puglia	699
Sardegna	191
Sicilia	920
Toscana	551
Trentino-Alto Adige	169
Umbria	132
Valle d'Aosta	28
Veneto	908

**Figura 3**

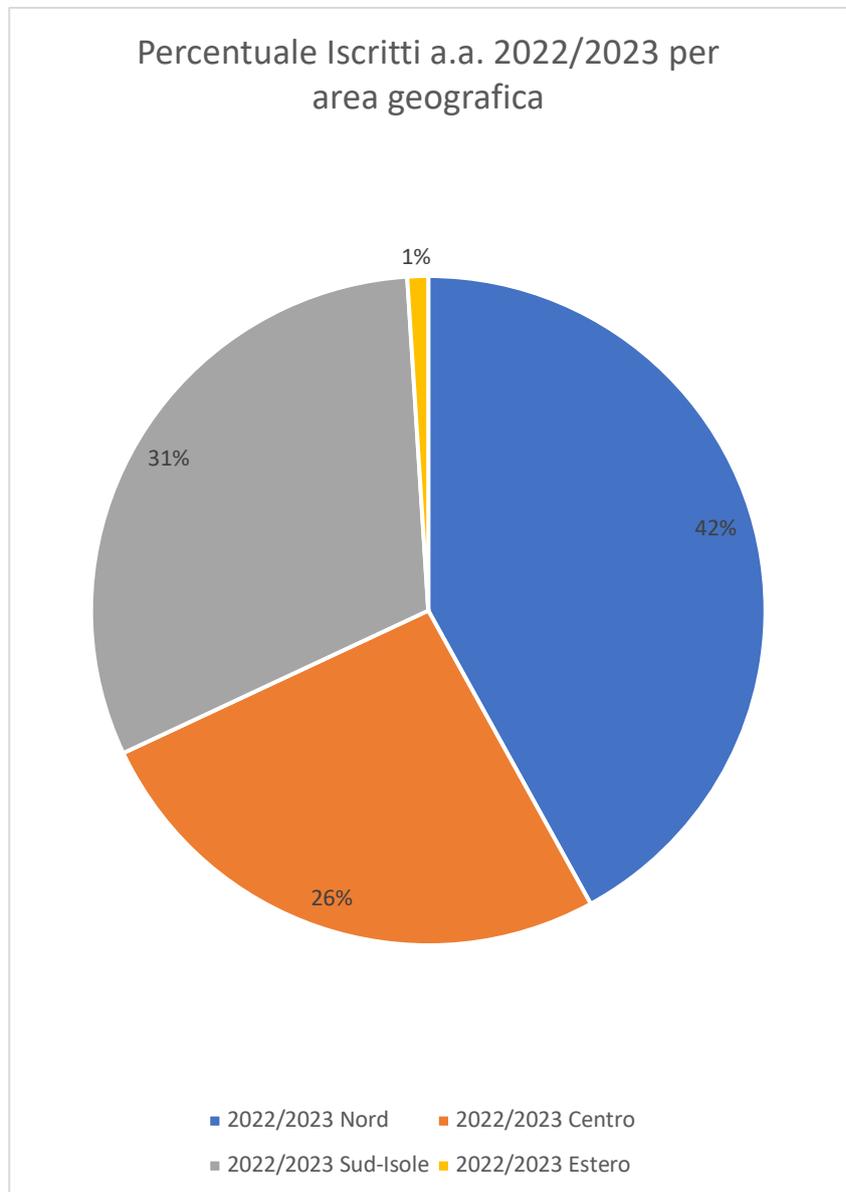
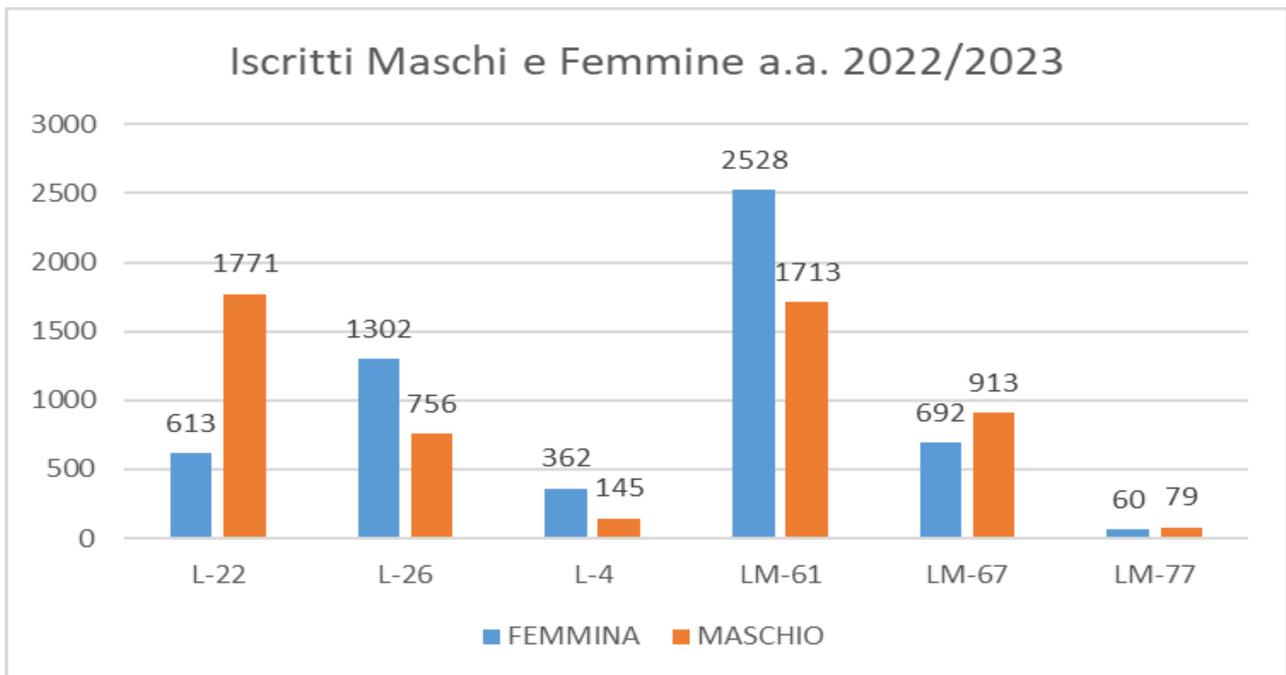




Figura 4



Il genere degli studenti differisce molto in funzione della diversa tipologia di Corso di Studio analizzato.

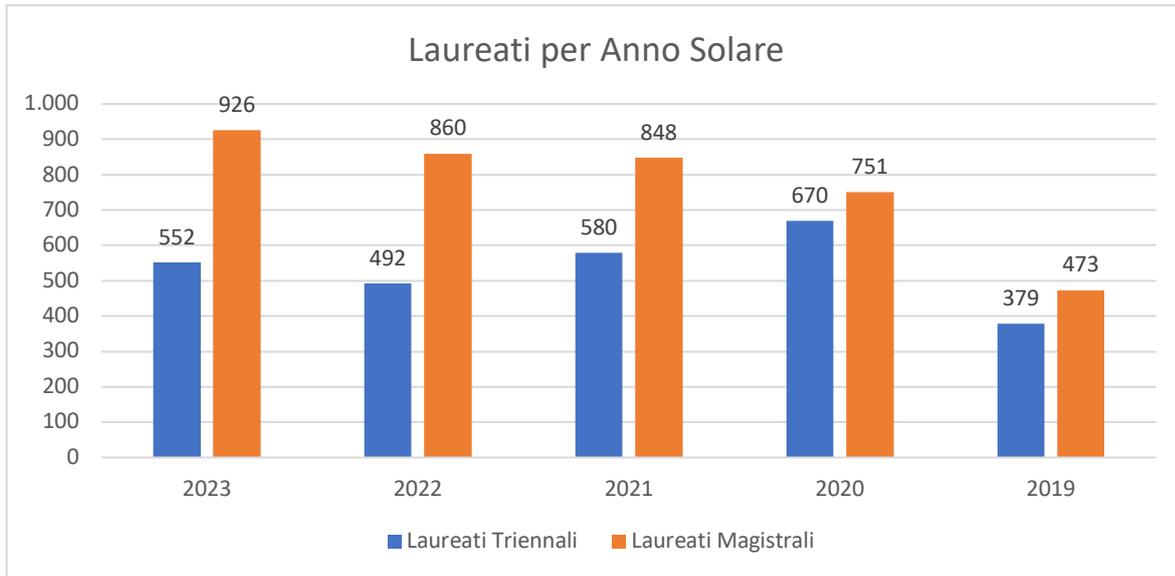
In particolare, nel CdS in Scienze motorie è molto più alta la percentuale degli uomini rispetto a quella delle donne. Tale dato è sicuramente riconducibile alla presenza del curriculum calcio, dove la componente maschile rappresenta il 90% degli iscritti.

Dall'analisi dei laureati per anno solare, emerge un costante aumento negli anni dei laureati magistrali che riflette il crescente numero degli iscritti.

È da notare che i dati del 2023 sono aggiornati alle sedute di laurea di luglio e, dunque, il numero dei laureati, riferiti all'intero anno solare, sarà ben più significativo (Fig. 5).



Figura 5



Anche distinguendo tra lauree triennali (Fig. 6) e magistrali (Fig. 7) e tra laureati in corso e fuori corso, si registra il medesimo trend in crescita.

Figura 6

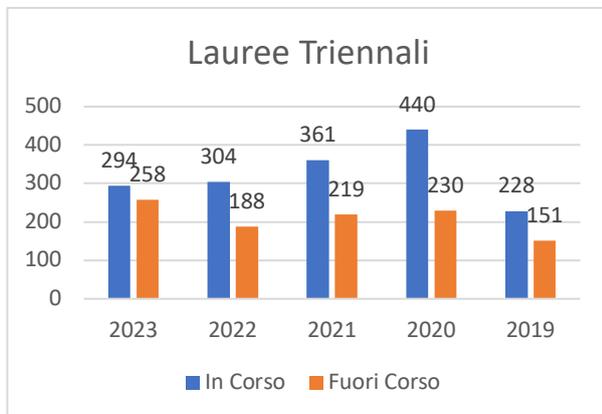
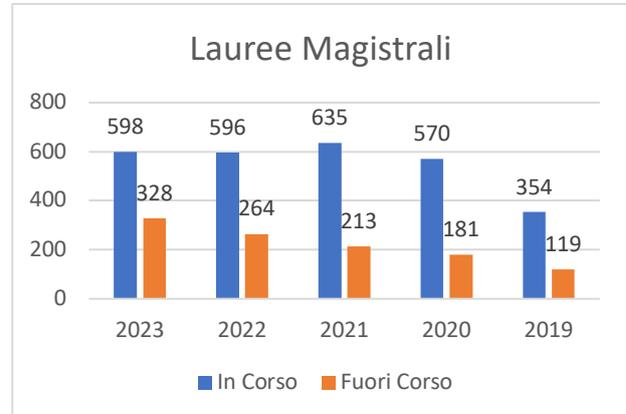


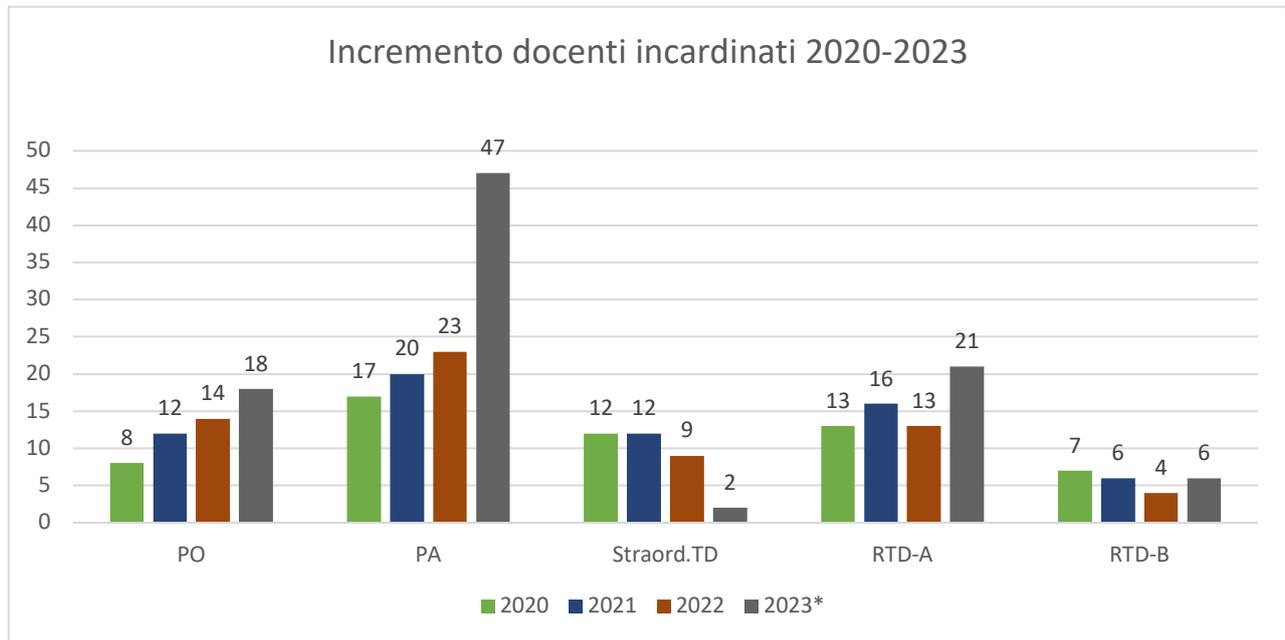
Figura 7



L'Ateneo ha realizzato un'attenta e vigorosa politica di reclutamento del personale docente per ottimizzare il rapporto docente-studente e per adeguarsi, in tre dei suoi CdS, ai requisiti minimi previsti dal DM. 1154. Come si evince dalla Figura 8, sono quasi raddoppiati, negli ultimi due anni, i Professori di Prima e Seconda Fascia e i Ricercatori. A tale incremento significativo si è accompagnato, peraltro, anche un intenso processo di reclutamento *tutor*.



Figura 8



## Didattica - Analisi SWOT

### Punti di Forza

- Ampliamento e sostenibilità dell'offerta formativa.
- Costante crescita degli iscritti e dei laureati.
- Incremento del personale docente incardinato nell'ultimo triennio.
- Implementazione di strumenti atti a migliorare l'interazione a distanza tra docenti e studenti.
- Percorso formativo per i docenti e ricercatori volto all'acquisizione di metodi e strumenti di didattica sincrona e asincrona altamente interattiva ed esperienziale.

### Punti di Debolezza

- Necessità di aggiornamento di alcuni insegnamenti.
- Promuovere in modo più efficace l'internazionalizzazione dell'Offerta Formativa.
- Necessità di potenziare gli strumenti telematici per lo svolgimento degli esami di profitto in modalità scritta(tablet).
- Necessità di acquisire nuovi spazi e più ampie strutture, per gli esami in presenza in sicurezza.
- Potenziare la struttura amministrativa di supporto.

### Opportunità

- Introduzione di sempre più aggiornate ed efficaci metodologie didattiche interattive, sia sincrone che asincrone.



- Ampliamento dell'offerta di Servizi e assistenza didattica per gli Studenti, con un *focus* particolare sull'attività di Orientamento e Tutorato degli iscritti in ingresso e in corso.
- Assistenza didattica e tutorato agli Studenti che presentano Disabilità e/o Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DDSA).
- Accredimento periodico quale strumento per perseguire logiche di innovazione dei processi di gestione e per rafforzare la Qualità dei Servizi erogati.

#### Minacce

- Possibile concorrenza di Atenei tradizionali, con riferimento alla eventuale adozione di modalità di didattica *blended* nei CdS e nella formazione post-laurea.
- Maggiore concorrenza tra le Università telematiche, rispetto all'attrattività per gli Studenti, che potrebbe ridurre il *trend* di crescita degli iscritti.
- Congiuntura economica sfavorevole, anche dettata dal post-pandemia, che potrebbe causare una contrazione nei tassi di crescita del numero di iscritti e il mancato assorbimento dei laureati nel mondo del lavoro.



## 5. RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE

### Lo stato dell'arte

L'Ateneo aderisce alla Carta Europea dei Ricercatori e, coerentemente con quanto espresso nello Statuto, è impegnato nella promozione e nel sostegno all'attività di ricerca.

Quest'ultima rappresenta, soprattutto per un Ateneo "giovane" come il nostro, uno strumento indispensabile al fine di migliorarne la reputazione e acquisire crescente rilievo nell'ambito dello scenario della formazione universitaria. Peraltro, i brillanti risultati conseguiti con la VQR 2015-2019, impongono obiettivi sempre più sfidanti alla nostra comunità scientifica, impegnata in percorsi di miglioramento dell'attività di ricerca realizzata e dei lavori scientifici che ne discendono.

Le attività a supporto della Ricerca e della Internazionalizzazione sono state organizzate dall'Ateneo al fine di perseguire i seguenti obiettivi:

- migliorare la competitività dell'Ateneo nell'ambito della ricerca, consolidando i risultati emersi nella VQR 2011-2014 e migliorando le aree che hanno evidenziato qualche criticità;
- cogliere le opportunità di finanziamento alla ricerca fornite attraverso la partecipazione a bandi competitivi, nazionali ed europei;
- sostenere la cultura della ricerca e internazionalizzazione tra il personale accademico dell'Ateneo;
- migliorare l'orientamento dell'Ateneo all'Internazionalizzazione.

L'Ateneo conferisce annualmente a ciascun docente e ricercatore un Fondo finalizzato (nell'a.a. 2022/2023 pari a 3 mila euro) a promuovere l'attività di ricerca. L'Ateneo, inoltre, ha promosso, a partire dall'a.a. 2022/2023, il sostegno a progetti di ricerca di rilevante interesse scientifico e tecnologico, attraverso il varo di un Bando Competitivo di Ateneo al quale possono partecipare gruppi composti da un proponente e da componenti della comunità accademica dell'Università Telematica San Raffaele Roma, favorendo la collaborazione interdisciplinare. Nel gruppo possono anche essere presenti componenti di organizzazioni esterne, allo scopo di favorire l'internazionalizzazione della ricerca.

L'Ateneo, inoltre, attraverso il sistema IRIS di CINECA assicura la tenuta di un *repository* dei prodotti della ricerca. In seguito alla migrazione dei dati dal sito docente del MUR, è stata implementata un'anagrafe integrata dei prodotti della ricerca con la possibilità di un accesso pubblico per la disseminazione non solo degli *abstracts* ma anche delle versioni integrali delle pubblicazioni, nonché di uno riservato per i singoli ricercatori incardinati che possono gestire le pubblicazioni ed i relativi metadati. Il portale pubblico è raggiungibile al seguente indirizzo: <http://iris.uniroma5.it>. L'Ateneo ha reso fruibili, per le aree bibliometriche i servizi web offerti dalle banche dati *Scopus* e *Web of Science*, accessibili attraverso la piattaforma IRIS.

E' programmato, inoltre, un importante ampliamento delle risorse *on line* disponibili nel Sistema Bibliotecario di Ateneo, per l'a.a. 2023/2024.



Un elemento distintivo e qualificante dell'Università Telematica San Raffaele Roma, in grado di connotarlo nell'ambito dello scenario degli Atenei telematici con riferimento alle attività di collaborazione scientifica per la costituzione di *research network*, è sicuramente l'Accordo Quadro di collaborazione con l'Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) San Raffaele Roma. L'Università condivide con l'IRCCS le strutture di Ricerca Pre-clinica, site nella medesima sede dell'Ateneo.

Tale collaborazione sinergica ha dato vita ad un peculiare paradigma di interazione di attività didattiche e scientifiche ad alta specializzazione, in cui i ricercatori sono in grado di realizzare attività di ricerca di base, preclinica e clinica con un approccio traslazionale, in un'ottica *from bench to bed*. Ciò con particolare riferimento all'ambito biomedico, delle biotecnologie, delle malattie neuromotorie e neurodegenerative, della nutrizione, dell'alimentazione funzionale e nutraceutica nonché della sicurezza alimentare.

In particolare, l'Accordo Quadro impegna l'Università Telematica San Raffaele Roma e l'IRCCS San Raffaele Roma a:

- integrare competenze, tecnologie e risorse umane per la partecipazione congiunta a programmi di ricerca, attraverso la condivisione delle rispettive strutture, attrezzature scientifiche, laboratori, nonché di ricercatori, assegnisti e studenti;
- implementare laboratori e *facilities* condivise;
- svolgere attività di comune interesse, finalizzate a favorire l'interazione tra le Parti per la realizzazione di una proficua attività di ricerca biomedica, traslazionale e clinica;
- attivare forme di collaborazione con lo scopo di promuovere e implementare l'approccio traslazionale alla ricerca scientifica;
- partecipare a Bandi competitivi allo scopo di attrarre sempre maggiori risorse da destinare all'attività di ricerca;
- progettare nuovi percorsi formativi in aree di comune interesse.

Al fine di migliorare l'attività di collaborazione scientifica per la costituzione di *research networks*, l'Università ha promosso un processo di diffusione delle informazioni relative alle attività di ricerca su base internazionale e nazionale, comunicate attraverso la segnalazione di *calls*. L'Ateneo, inoltre, proseguirà nella programmazione di "percorsi" e "giornate" dedicate alla ricerca, quale momento di confronto e approfondimento delle tematiche più innovative, specie dei giovani ricercatori. Ciò per migliorare le competenze dei propri docenti in ambito progettuale e promuovere le interazioni tra i vari saperi che albergano all'interno dell'Ateneo, al fine di migliorare le interazioni con altri gruppi di ricerca nazionali e internazionali e promuovere l'aggregazione in gruppi trasversali.



Certamente non di secondaria importanza l'avvio di un processo di monitoraggio continuo dei risultati della ricerca, attraverso procedure interne di misurazione analoghe a quelle ministeriali, con una valutazione ciclica dei risultati indipendentemente dal ciclo ministeriale VQR.

L'Università Telematica San Raffaele Roma presenta, inoltre, una significativa e consolidata rete di collaborazioni Nazionali e Internazionali con Università ed Enti di Ricerca, anche allo scopo di attrarre fondi italiani ed europei per finanziare le proprie linee di Ricerca (Tabella 2). Si intende in ogni caso potenziare il *research network* esistente.

#### CONVENZIONI CON ENTI/ISTITUZIONI IN AMBITO FORMAZIONE

<b>Federazioni ed Enti Sportivi</b>	
FIF - FEDERAZIONE ITALIANA FITNESS	
VIRGIN ACTIVE	
AIC - Associazione Italiana Calciatori	
CREDITO SPORTIVO	
FIPE (Federazione Italiana Pesistica)	
FEDERAZIONE ITALIANA SCHERMA	
FEDERAZIONE GINNASTICA D'ITALIA - FGI	
FEDERAZIONE ITALIANA PALLAVOLO - FIPAV	
<b>Enti e Aziende</b>	
ACCADEMIA ITALIANA DI GASTRONOMIA STORICA	
SINDACATO FIALS - Federazione Italiana Autonomie Locali Sanità	
BONIFICHE FERRARESI	
COLDIRETTI	
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti Contabili	
Istituto Superiore di Sanità	
Villa Stuart	
Associazione Italiana Celiachia	
AGRONOMI	
ORDINE NAZIONALE BIOLOGI	
IRCS PISANA	
San Raffaele Spa	
San Raffaele Roma srl	
BYRON - associazione di cultura giuridica	
Farminindustria	
Umanitaria	
ENAPRA	
Tod's	In fase di stipula
Croce Rossa Italiana	In fase di stipula
<b>Università ed Enti di Ricerca</b>	
GWU - The George Washington University	
University of MIAMI - Diabetes Research Institute	
IRCCS SR Pisana	
ISS	
CNR - ISTITUTO DI BIOIMMAGINI E FISILOGIA MOLECOLARE (IBFM)	
ISTITUTO DI BIOIMMAGINI E FISILOGIA MOLECOLARE del CNR	
Università degli studi di Urbino	
Tor Vergata	
Università degli studi di Catania	
Hawaii Cancer Center	
CNF - Consiglio Nazionale Forense	
FISM	

**Tabella 2**



A fronte della centralità del tema dell'internazionalizzazione e del diffuso interesse tra docenti e studenti, sarà ineludibile, nel triennio, rafforzare gli uffici tecnico-amministrativi di supporto dell'Ateneo, che hanno evidenziato significative aree di miglioramento nelle attività di relativa competenza.

L'analisi volta all'individuazione dei punti di debolezza, infatti, ha consentito di evidenziare gli ambiti che necessitano di interventi per una necessaria riprogrammazione dell'attività di internazionalizzazione, anche mediante la richiesta di accreditamento Erasmus *Charter for Higher Education*, che verrà riproposta nel 2024.

## Ricerca e Internazionalizzazione - Analisi SWOT

### Punti di Forza

- Accordo Quadro di collaborazione con l'IRCCS San Raffaele Roma per attività di ricerca biomedica, traslazionale e clinica.
- Consolidato orientamento e apprezzabile qualità nella produzione scientifica, come emerso dalla VQR 2015-2019.
- Attitudine progettuale, testimoniata dalle capacità di attrarre risorse derivanti da Bandi nazionali competitivi.
- Capacità di *networking* nazionale ed internazionale finalizzata alla realizzazione di progetti di ricerca con laboratori ed enti di ricerca.
- Agilità del sistema a supporto della ricerca.

### Punti di debolezza

- Mancanza di un ufficio Erasmus e Internazionalizzazione, con personale Tecnico Amministrativo addetto.
- Mancanza di risorse di Ateneo finalizzate all'internazionalizzazione.
- Insufficienti risorse per la valorizzazione del merito e della premialità.

### Opportunità

- Programmazione Nazionale 2021-2027, con la possibilità di accedere a programmi di finanziamento alla ricerca su base nazionale.
- Programmazione comunitaria legata ai fondi strutturali.
- Crescente interesse verso l'*e-learning*: possibilità di realizzare ricerche per lo sviluppo di competenze didattiche specifiche e per la creazione o diffusione di figure altamente qualificate (*Digital Specialist*).
- Aumento del *budget* destinato alla mobilità nelle linee di finanziamento EU.
- Aumento dei bandi E+ per la ricerca e mobilità internazionale.
- Dematerializzazione dei processi E+.



## Minacce

- Intensificazione della concorrenza nell'accesso ai Bandi competitivi.
- Aumento dei costi medi per la *dissemination* dei risultati, attraverso riviste *open access* ad alto impatto, congiuntamente al bisogno di partecipare a conferenze per aumentare la visibilità del personale docente e ricercatore nonché delle relative pubblicazioni.
- Aumento della competitività nelle linee E+.
- Instabilità geopolitica crescente di alcuni paesi.



## 6. TERZA MISSIONE

### Lo stato dell'arte

Le attività della terza missione sono tese a trasferire e valorizzare le attività di ricerca svolte in Ateneo, attraverso il coinvolgimento di enti pubblici, imprese, ordini professionali e cittadini. Nell'ambito della terza missione, l'Ateneo è impegnato nella attivazione di rapporti di collaborazione con enti di ricerca, università e realtà imprenditoriali a livello regionale, nazionale ed internazionale.

L'Ateneo si avvale del MEBIC (*Medical and Experimental BioImaging Center*), una struttura di ricerca dotata di strumentazioni scientifiche avanzate.

Il MEBIC basa la sua attività su una piattaforma tecnologica principalmente dedicata all'"*imaging*", tesa a supportare la ricerca biomedica.

Tra le attività di formazione che rafforzano il collegamento col territorio, volte al soddisfacimento delle esigenze di competenze espresse dalla *business community*, si inserisce l'organizzazione di un master biennale interdisciplinare da parte del MEBIC, in collaborazione con le industrie del Polo Pontino e col Parco Tecnologico Technoscience, al fine di formare figure professionali adeguate alle esigenze della filiera produttiva industriale del territorio.

Presso il Centro di Ricerca dell'IRCCS San Raffaele Roma e dell'Università San Raffaele Roma, in virtù dell'Accordo Quadro di collaborazione in essere, è presente la Biobanca Interistituzionale Multidisciplinare (BioBIM™).

La BioBIM è un Centro di Risorse Biologiche (CRB) multidisciplinare ed interistituzionale che comprende 5 biobanche dedicate alla conservazione di campioni biologici di pazienti con diverse patologie (principalmente malattie oncologiche, patologie cardiovascolari e respiratorie, malattie neurodegenerative, disabilità dello sviluppo, malattie rare) e di soggetti apparentemente sani che si sono offerti volontari per partecipare al progetto. È in fase di attivazione una Biobanca di Genere. La BioBIM funge da *hub* per diverse strutture sanitarie e di ricerca italiane che hanno aderito al progetto, con l'obiettivo di garantire il rispetto delle procedure operative standard per la raccolta e l'analisi dei campioni e di tutte le informazioni cliniche associate.

La BioBIM è stata configurata come un CRB avanzato dotato di un *Data Lake* proprietario per *data matching*, *data mining* e integrazione, in cui vengono applicate tecniche RFID per tracciare l'intero ciclo di vita dei campioni biologici conservati e garantirne la qualità. L'utilizzo di tali tecnologie ha, in ultima analisi, consentito lo sviluppo di un *software* atto a generare un Codice PREanalitico Standard (SPREC) utile ad identificare i campioni più idonei da utilizzare negli studi di patologie specifiche. In quest'ottica, la BioBIM è stata progettata e organizzata mediante metodologie relative alla gestione ed integrazione dei dati, alla modellazione dei processi e alla garanzia di qualità. Presenta una vasta rete di collaborazioni che ha determinato la possibilità di realizzare nel tempo numerosi progetti di ricerca traslazionale interistituzionale ed ha contribuito anche all'ampliamento del *network* collaborativo dell'Università San Raffaele Roma, sia a livello nazionale che internazionale.



Infatti, la BioBIM™ collabora con diverse istituzioni internazionali, in particolare con il *National Cancer Institute*, Bethesda MD, USA, con riferimento all'identificazione e alla caratterizzazione di nuovi bersagli per la diagnosi e la previsione della risposta alla terapia e per lo sviluppo di nuovi approcci immunoterapici personalizzati.

L'Ateneo San Raffaele è in *partnership* con il Parco Scientifico e Tecnologico Pontino, in TECHNOSCIENCE, un aggregatore di imprese innovative che promuovono lo sviluppo economico del territorio, favorendo il dialogo tra aziende, università e centri di ricerca. Offre soluzioni aziendali di logistica, consulenza, alta formazione e soprattutto i servizi per startup e spin-off d'impresa.

L'Ateneo San Raffaele Roma, nell'ambito delle attività della sua rete di collaborazioni è orientato a imprimere slancio alle attività di brevettazione.

L'Ateneo ha realizzato numerosi Congressi, *Workshops* e altre iniziative di *public engagement*. Obiettivo dell'Università San Raffaele, nell'ambito del prossimo triennio, sarà quello di promuovere, sostenere e incrementare un ventaglio di attività di *dissemination* and *public engagement*. Allo stesso tempo, si intende consolidare il servizio di formazione e supporto ai docenti e ai ricercatori e potenziare il sostegno amministrativo specificamente dedicato alle attività di progettazione, di innovazione e di trasferimento tecnologico.

## Terza Missione – Analisi SWOT

### Punti di Forza

- Collaborazione con IRCCS San Raffaele Roma.
- Partecipazione alle attività del consorzio MEBIC.
- Rete di collaborazioni con Centri di Ricerca, Università, Associazioni e Aziende.
- Strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico.

### Punti di debolezza

- Piccole dimensioni dell'Ateneo.
- Bassa capacità di disseminazione dei risultati della ricerca e di valorizzazione delle *partnership*.
- Visibilità ancora contenuta delle numerose attività di ricerca, *public engagement* e formazione continua.

### Opportunità

- Posizione di vantaggio rispetto agli Atenei tradizionali nella divulgazione scientifica su canali *social* e via *web*.
- Peculiarità dell'Ateneo San Raffaele Roma, in considerazione delle collaborazioni con l'IRCCS San Raffaele Roma, con il Parco Scientifico e Tecnologico Pontino *TECHNOSCIENCE*.



## Minacce

- Incertezze nello scenario economico che possano riflettersi sulle dinamiche di sviluppo della ricerca conto terzi e delle *partnership* con le imprese.
- Rischi derivanti dalla concorrenza con Atenei tradizionali e Telematici, in termini di capacità di trasferimento e impatto dei risultati della Ricerca sul territorio.



## 7. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

La diffusione dell'Assicurazione della Qualità rappresenta uno strumento nodale per assicurare un efficace coordinamento tra le attività formative, di ricerca e di terza missione, attraverso regole e procedure in grado di garantire una efficace interazione tra la Governance, il Dipartimento e i Corsi di Studio. Il Sistema di Assicurazione della Qualità deve basarsi su una programmazione delle attività con un continuo monitoraggio delle stesse in un'ottica di costante miglioramento. Pertanto, i flussi comunicativi assumono un ruolo decisivo per il raggiungimento degli obiettivi di volta in volta indicati.

Recependo le nuove disposizioni in tema di AVA 3.0 previste da MUR e da ANVUR, l'Ateneo ha aggiornato il proprio Sistema documentale dell'Assicurazione della Qualità volto a definire e perseguire adeguate politiche per realizzare la propria visione della qualità, intesa nelle sue varie accezioni. Coerentemente con gli indirizzi citati, l'Ateneo ha definito un insieme di principi e criteri di realizzazione con molteplici attori coinvolti ai diversi livelli di responsabilità, al fine di attuare un processo di miglioramento continuo delle performance, garantendo la qualità in termini di processi e di risultati.

L'Ateneo, quindi intende potenziare le proprie attività di assicurazione della qualità e adeguarle al nuovo sistema AVA 3, attraverso azioni volte a diffondere la cultura, i metodi e gli strumenti per la qualità, promuovere, ai diversi livelli di responsabilità, l'attenzione alle evidenze empiriche e al monitoraggio di dati di *performance*, quali elementi fondamentali per orientare i processi decisionali e di miglioramento, fornire strumenti di analisi adeguati e sistemi informatici di supporto all'accesso e all'analisi delle informazioni sui processi rilevanti, rendere sistematici i rapporti tra il Presidio della Qualità, gli Organi di Governo e le strutture della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.

Saranno inoltre prese in carico le principali novità del sistema AVA 3, in particolare la maggiore attenzione alla pianificazione e al monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati e l'introduzione di requisiti di AQ per i corsi di Dottorato.

In tale direzione sono state già assunte diverse azioni, ovvero:

- specifici moduli formativi,
- costituzione di un Gruppo di Lavoro (GdL) composto dal Rettore, dal Direttore del Dipartimento, dal Direttore Generale e dal Presidente del Presidio della Qualità, finalizzato all'avvio della fase di autovalutazione dei requisiti di Sede e dei CdS, all'analisi dello stato dei processi/attività oggetto dei punti di attenzione/aspetti da considerare di competenza, all'identificazione delle eventuali carenze e definizione degli interventi necessari.



## 8. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - SOSTENIBILITA'

L'Università San Raffaele è consapevole che la sostenibilità può rappresentare un elemento chiave per promuovere lo sviluppo e la gestione dell'Ateneo. Gli aspetti caratterizzanti la sostenibilità possono essere diversi e riguardare diversi ambiti. Per quanto riguarda l'ambito ambientale l'Ateneo intende adottare politiche per il risparmio energetico e l'uso efficiente delle risorse con una gestione responsabile dei rifiuti e la promozione del riciclo. L'Ateneo intende sviluppare strategie finanziarie sostenibili per garantire la stabilità economica nel lungo termine ponendo attenzione a investimenti etici e sostenibili che tengano conto degli impatti sociali e ambientali promuovendo l'efficienza nei costi operativi attraverso l'adozione di tecnologie sostenibili. L'Università San Raffaele è attenta a promuovere un ambiente di lavoro equo e inclusivo per il personale e gli studenti incorporando l'educazione alla sostenibilità nei programmi accademici. Inoltre, promuove la collaborazione con enti e istituzioni del territorio per affrontare le questioni sociali e contribuire allo sviluppo sostenibile. L'Ateneo intende integrare criteri di sostenibilità nella pianificazione strategica e nelle decisioni istituzionali e promuovere il coinvolgimento di stakeholder nella definizione delle politiche sostenibili. Per rendere più efficaci le diverse azioni l'Ateneo intende monitorare e valutare regolarmente gli impatti delle attività istituzionali sulla sostenibilità. Come Ateneo telematico intende utilizzare tecnologie sostenibili e innovative per migliorare le diverse attività istituzionali migliorando l'efficienza operativa. L'adozione di politiche e pratiche sostenibili potrà contribuire a migliorare la reputazione dell'Ateneo e a preparare gli studenti ad affrontare le sfide future legate alla sostenibilità con un bagaglio adeguato di conoscenze e competenze. Tali comportamenti potranno contribuire a promuovere la responsabilità sociale e ad accrescere l'importanza del rispetto dell'ambiente nella comunità accademica.

L'Ateneo, pertanto, si prefigge di educare ad una crescente coscienza ambientale ed etico-sociale, di implementare politiche e misure nell'ambito dei fattori ESG, imprimere slancio alla *twin transition*, ovvero alla doppia transizione ecologica e digitale, attuare politiche di *diversity and inclusion*, con enfasi sull'equità di genere e sull'inclusione sociale, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030.



## 9. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - COMUNICAZIONE

L'Ateneo, consapevole dell'importanza che riveste l'ambito della comunicazione, ha sviluppato una strategia ben definita con obiettivi chiari e misurabili adottando un Piano della Comunicazione di Ateneo predisposto dal Presidio di Qualità. L'Ateneo inoltre potrà avvalersi delle numerose iniziative messe in atto dal Gruppo Multiversity che prevederanno la partecipazione nell'anno 2024 al Festival dell'Economia, al Wired NEx Fest, al Forum in Masseria, alla Festa dell'Innovazione del Foglio, al Meeting dell'Amicizia tra i popoli e al Forum Ambrosetti. L'Ateneo avvalendosi della struttura che si occupa della comunicazione del Gruppo Multiversity predispose con regolarità comunicati stampa per condividere importanti risultati, eventi accademici e iniziative dell'Ateneo con i media locali e nazionali. In particolare, diversi docenti dell'Università San Raffaele partecipano frequentemente ad eventi televisivi su tematiche riguardanti il benessere della persona con particolare riferimento ai benefici indotti dall'esercizio fisico e da una corretta alimentazione e focus specifici sulle patologie neuromuscolari e neurodegenerative, sulle malattie croniche moderne e le diverse problematiche riguardanti le cefalee. Inoltre, nell'anno 2024 verranno avviate specifiche iniziative che coinvolgeranno la Governance dell'Ateneo e un certo numero di docenti con l'obiettivo di prepararli alle più moderne tecniche di Media training e *Public speaking* in considerazione del fatto che questi ambiti sono oggetto di nuove e più efficaci strategie di comunicazione. Analoga attenzione sarà rivolta agli studenti che sempre più frequentemente utilizzano i *social media* (Facebook, Youtube, Instagram, Twitter, etc.). La diffusione dell'informazione in modo trasparente e aperto, da parte dell'Ateneo, permette di sviluppare una relazione dialogica con gli studenti durante tutto il ciclo della vita accademica e favorisce un più rapido inserimento dei nuovi iscritti. La possibilità di avvalersi, in modo continuo, della struttura di comunicazione messa a disposizione da Multiversity ottimizza l'utilizzo delle risorse permettendo alla Governance e ai Docenti di concentrarsi sulla qualità dei contenuti trasmessi sia per gli aspetti istituzionali che per quelli relativi alla didattica, ricerca e terza missione. Le diverse azioni richiamate implicano la necessità di costituire un idoneo presidio per gestire la presenza ufficiale dell'Ateneo sui *social media*; si rivelano, quindi, importanti le risorse umane e le figure professionali appropriate per formare una *social media task-force* che si prenda cura di presidiare le piattaforme e alimentare lo *storytelling* istituzionale.



## 10.AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - SISTEMI INFORMATIVI

Con il passaggio dell'Ateneo a Multiversity sarà possibile utilizzare una infrastruttura tecnologica efficiente in grado di garantire un più efficace conseguimento degli obiettivi strategici da parte dell'istituzione. Tuttavia, l'utilizzo di nuove modalità operative richiede un coinvolgimento di tutte parti interessate: docenti, personale tecnico amministrativo, studenti e stakeholder. Per questa ragione si rendono necessari momenti di formazione e di aggiornamento di tutto il personale. In particolare, l'Ateneo ha redatto un Piano Triennale sull'Innovazione Didattica che tiene conto di quelle che sono le *best practices* a livello internazionale in questo ambito. Si tratta di metodologie e strategie in continua evoluzione che richiedono l'utilizzo di una piattaforma flessibile e adatta a rispondere ad esigenze molto diverse sia dei docenti che degli studenti. Un aspetto innovativo e qualificante sarà l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale particolarmente utile per le diverse attività del docente ma anche per mettere a disposizione dello studente percorsi formativi personalizzati. Per i diversi aspetti sopra richiamati l'Ateneo ritiene necessario pianificare programmi di formazione per garantire che il personale sia competente nell'utilizzo dei nuovi sistemi. Infine, sarà necessario considerare anche programmi di sviluppo continuo per mantenere il personale aggiornato sull'utilizzo delle tecnologie innovative.



## 11.AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

Il corpo docente di ruolo dell'Ateneo, alla data del 31 dicembre 2022, conta complessivamente di 65 docenti, di cui 16 Professori ordinari, 23 Professori associati, 14 Ricercatori a tempo determinato ex art. 24 c. 3-a L 240/2010 e 4 Ricercatori a tempo determinato ex art. 24 c. 3-b L 240/2010. Gli straordinari a tempo determinato ai sensi dall'articolo 1, comma 12 della Legge 230 del 2005 sono 8.

Il personale tecnico amministrativo, al 31 dicembre 2022, ammonta a 21 unità a tempo indeterminato.

L'Ateneo intende effettuare un'analisi approfondita delle competenze e delle abilità del personale docente e non docente. In particolare, l'indagine intende individuare le aree di forza e quelle che richiedono un potenziamento.

L'Università San Raffaele intende imprimere slancio alle politiche di valorizzazione, sviluppo e gestione delle risorse umane attraverso un percorso di formazione continua. I programmi di formazione continua saranno rivolti a migliorare le competenze del personale e riguarderanno l'uso delle nuove metodologie didattiche e l'utilizzo di tecnologie emergenti nel settore dell'istruzione e lo sviluppo delle competenze trasversali. L'Università San Raffaele incentiverà la ricerca e l'innovazione attraverso la partecipazione a progetti di ricerca nazionali, europei e internazionali. Sarà favorita la partecipazione a conferenze, workshops e convegni sostenendo la diffusione dei risultati ottenuti. L'Ateneo intende creare un ambiente accogliente e inclusivo per gli studenti e il personale favorendo la diversità e la promozione di politiche finalizzate al pieno rispetto della dignità della persona.

I programmi di formazione del personale saranno erogati prevalentemente utilizzando piattaforme online utilizzando sistemi di valutazione della performance trasparenti e obiettivi.

L'Università San Raffaele utilizzerà tutti gli strumenti utili per conoscere l'opinione degli studenti sui servizi erogati e potrà avvalersi di attività di peer review e altri meccanismi di valutazione utili a migliorare le diverse attività istituzionali. Tutte le diverse attività che verranno introdotte hanno l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante mettendo a disposizione del personale, risorse adeguate, e promuovendo un ambiente di lavoro sano e stimolante. Particolare attenzione sarà rivolta a promuovere collaborazioni con altre istituzioni accademiche, industrie e organizzazioni governative per promuovere le attività di ricerca e promuovere opportunità di stage per gli studenti. Inoltre, l'Ateneo intende rivolgere una particolare attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale per ridurre l'impatto ambientale e promuovere progetti socialmente responsabili.

Infine, l'Ateneo si pone come obiettivo l'introduzione un sistema di gestione e valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo a supporto degli obiettivi strategici dell'Ateneo (obiettivo 8.1.3) ispirandosi ai principi stabiliti dal DLGs 150/2009 e s.m.i. per le amministrazioni pubbliche e applicate dalle Università statali. Un tale sistema di gestione e valutazione delle Prestazioni (Performance Management) consentirà di migliorare la competenza e la professionalità dei dipendenti, motivandoli nel conseguire risultati sempre migliori a livello personale, e permette alla Governance dell'Ateneo di gestire le attività e le



prestazioni del personale amministrativo verificando che siano in linea con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione.

Tutte queste attività richiedono un costante monitoraggio per una corretta valutazione dell'efficacia delle iniziative intraprese nell'ottica di un processo di miglioramento continuo. La valorizzazione del capitale umano richiede un approccio integrato e continuo per assicurare il successo a lungo termine dell'istituzione.



## 12. AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI - DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE

L'Ateneo è impegnato in azioni finalizzate a promuovere efficacemente il diritto allo studio ponendo grande attenzione alla centralità dello studente. In particolare, l'Ateneo intende assumere misure in grado di permettere agli studenti meritevoli di accedere all'istruzione superiore indipendentemente dalla loro situazione economica sociale o di disabilità. Per queste motivazioni l'Ateneo è impegnato in programmi di orientamento efficaci per aiutare gli studenti ad integrarsi nella vita universitaria offrendo informazioni chiare sulle risorse disponibili, sulle politiche accademiche e sui servizi di supporto. Inoltre, favorisce il coinvolgimento degli studenti nelle decisioni accademiche e istituzionali con la loro partecipazione ai consigli accademici. Utilizza la tecnologia per migliorare l'esperienza accademica attraverso l'uso di piattaforme online per il materiale didattico e implementa sistemi di valutazione trasparenti utilizzando strumenti digitali per migliorare l'efficienza degli adempimenti burocratici richiesti. Integra corsi e programmi che sviluppino competenze trasversali come la comunicazione, la risoluzione di problemi e il pensiero critico, oltre alle conoscenze specifiche previste dal corso di studio. Raccoglie regolarmente feedback dagli studenti e utilizza queste informazioni per apportare miglioramenti continuativi nei programmi accademici e nei servizi.

Investe in servizi di salute mentale e benessere (counseling) per supportare gli studenti durante il loro percorso accademico con un sostegno personalizzato, per l'intero percorso di studi, agli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento, favorendo la partecipazione negli organi di governo e indagini di *Customer Satisfaction*

Stabilisce collaborazioni con il mondo del lavoro per offrire opportunità di stage, programmi di *mentorship* e percorsi di carriera chiari rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro.

.



## 13. OBIETTIVI STRATEGICI, AZIONI, INDICATORI, TARGET

<b>Ambito STRATEGICO 1: DIDATTICA</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
1.1 Migliorare le performance dell'off erogata dall'Ateneo
1.2 Migliorare le strutture didattiche a supporto dell'attività formativa
1.3 Promuovere lo sviluppo dell'off coerentemente con le istanze manifestate dal contesto esterno e interno di riferimento e in accordo con la vision dell'Ateneo
<b>Ambito STRATEGICO 2: RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
2.1 Promuovere la produttività e l'impatto della produzione scientifica coerentemente con la vision dell'Ateneo
2.2 Promuovere l'internazionalizzazione della ricerca
<b>Ambito STRATEGICO 3: TERZA MISSIONE</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
3.1 Promuovere attività a contenuto sociale anche in collaborazione con le parti interessate rilevanti, finalizzate ad un'interazione diretta con la società
<b>Ambito STRATEGICO 4: ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
4.1 Migliorare i flussi informativi interni
<b>Ambito STRATEGICO 5: SOSTENIBILITA'</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
5.1 Rafforzare il valore dell'esperienza dell'Ateneo sui temi della sostenibilità
<b>Ambito STRATEGICO 6: COMUNICAZIONE</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
6.1 Migliorare la comunicazione esterna
<b>Ambito STRATEGICO 7: SISTEMI INFORMATIVI</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
7.1 Migliorare l'infrastruttura informatica
<b>Ambito STRATEGICO 8: CAPITALE UMANO</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
8.1 Valorizzare il capitale umano
<b>Ambito STRATEGICO 9: DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE</b>
<b>MACRO-OBIETTIVI</b>
9.1 Promuovere il diritto allo studio
9.2 Promuovere lo sviluppo collaborativo

Macro-obiettivi	Obiettivo	Sotto-obiettivo	Azioni	Indicatori*	Situazione 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025	Responsabilità di attuazione	Responsabilità di monitoraggio	Risorse (k€/anno)
<b>DIDATTICA</b>											
1.1	1.1.1 Incrementare l'attrattività dei Corsi di Studio.	<i>Nessuno</i>	1.1.1.1 Incrementare gli eventi di orientamento in ingresso nei Corsi di Laurea triennale e nei Corsi di Laurea Magistrale  1.1.1.2 Potenziare le attività di comunicazione dell'offerta formativa	<b>#IMM:</b> Numero di studenti immatricolati (inclusi trasferiti da altra sede) nell'a.a. di riferimento  <b>#LM:</b> Numero di studenti iscritti ad una Laurea Magistrale nell'a.a. di riferimento  <b>iA04:</b> Percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo  <b>iA05:</b> Percentuale di laureati L San Raffaele che si iscrivono a LM San Raffaele	- <b>#IMM</b> = 1464 Solo triennali - <b>#LM</b> = 4307 - <b>iA04</b> = <b>79,8%</b> - <b>iA05</b> = <b>41,2%</b>	<b>Target:</b> <b>#IMM, #LM</b> >= +5% - <b>iA04</b> >= +5% - <b>iA05</b> >= +5%	<b>Target:</b> <b>#IMM, #LM</b> >= +10% - <b>iA04</b> >= +10% - <b>iA05</b> >= +10%	<b>Target:</b> <b>#IMM, #LM</b> >= +15% - <b>iA04</b> >= +15% - <b>iA05</b> >= +15%	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	+ 2 risorse umane/anno dedicate all'attività di orientamento (+50k/anno)  +50K/anno per campagne informative su offerta didattica di ateneo
1.1	1.1.2 Incrementare l'efficacia dell'azione formativa.	1.1.2a Sostenere l'avvio delle carriere degli studenti.  1.1.2b Sostenere gli studenti durante il percorso formativo.	1.1.2.1 Potenziare gli strumenti di monitoraggio delle carriere degli studenti	<b>iA13:</b> Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire.  <b>iA01:</b> Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.a.  <b>iA17:</b> Percentuale di iscritti (L, LM)	- <b>iA13</b> = 48,8% - <b>iA01</b> = 38,5% - <b>iA17</b> = 47,5% - <b>iA02</b> = 69,5%	<b>Target:</b> - <b>iA13</b> >= +1% - <b>iA01</b> >= +1% - <b>iA17</b> >= +1% - <b>iA02</b> >= +1%	<b>Target:</b> - <b>iA13</b> >= +2% - <b>iA01</b> >= +2% - <b>iA17</b> >= +2% - <b>iA02</b> >= +2%	<b>Target:</b> - <b>iA13</b> >= +3% - <b>iA01</b> >= +3% - <b>iA17</b> >= +3% - <b>iA02</b> >= +3%	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	+ 1 risorsa/anno di segreteria didattica (+25k/anno)



				<p>che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso.</p> <p><b>iA02:</b> Percentuale di laureati (L; LM) entro la durata normale del corso.</p>							
1.1	1.1.3 Aumentare l'occupabilità dei laureati	Nessuno	<p>1.1.3.1 Sviluppare una struttura di supporto al Placement</p> <p>1.1,3.2 Promuovere la costituzione dell'associazione Alumni</p>	<p><b>iA06:</b> Percentuale di Laureati occupati a un anno dal Titolo (L).</p> <p><b>iA07:</b> Percentuale di Laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM).</p> <p><b>N.ev#carrier_day:</b> numero eventi</p> <p><b>Ass#Alumni:</b> Costituzione Associazione Alumni</p>	<p>- <b>iA06</b> = 64,1%</p> <p>- <b>iA07</b> = 81,2%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>iA06</b> &gt;= +1%</p> <p>- <b>iA07</b> &gt;= +1%</p> <p>- <b>N.ev#carrier_day</b> &gt;= 2</p> <p>- <b>Ass#Alumni</b> = Costituzione Associazione Alumni</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>iA06</b> &gt;= +2%</p> <p>- <b>iA07</b> &gt;=+2%</p> <p>- <b>N.ev#carrier_day</b> &gt;= 3</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>iA06</b> &gt;= +4%</p> <p>- <b>iA07</b> &gt;=+4%</p> <p>- <b>N.ev#carrier_day</b> &gt;= 4</p>	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	<p>+ 1 risorsa dedicata ad ufficio placement (25K/anno)</p> <p>+ Jobiri (15k/anno)</p>
									Dip.	Dip., Presidio	+10k
1.2	1.2.1 Migliorare la logistica delle sedi accademiche ai fini dell'esecuzione degli esami curriculari	Nessuno	1.2.1.1 Garantire spazi adeguati relativamente al numero degli iscritti ai Corsi di Studio	<p><b>IMQD_S:</b> Metri quadri destinati alla "Funzione didattica" (Aule, laboratori didattici, spazi complementari, biblioteche dipartimentali) su studenti iscritti</p>	<p>- <b>IMQD_S</b> = 0.059</p> <p>- <b>Pian#strutt_esam</b> = n.d.</p> <p>- <b>Pian#supp_did</b> = n.d.</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>IMQD_S</b> &gt;= +10%</p> <p>- <b>Pian#strutt_esam</b> = Redazione Piano (I parte)</p> <p>- <b>Pian#supp_did</b> = Redazione Pianificazione (I parte)</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>IMQD_S</b> &gt;= +20%</p> <p>- <b>Pian#strutt_esam</b> = Redazione Piano (II parte)</p> <p>- <b>Pian#supp_did</b> = Redazione Pianificazione (II parte)</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>IMQD_S</b> &gt;= +30%</p> <p>- <b>Pian#strutt_esam</b> = Redazione Piano (III parte)</p> <p>- <b>Pian#supp_did</b> = Redazione Pianificazione (III parte)</p>	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	<p>≅120k/ann.</p> <p>≅40K/anno Noleggio tablet</p> <p>≅40K/anno sviluppo infrastrutture e servizi didattica</p>



	1.2.2 Migliorare le infrastrutture di servizio e supporto alle attività di didattica sincrona e asincrona		1.2.1.2 Redigere un Piano di razionalizzazione delle strutture decentrate per il sostenimento di esami di profitto, tramite aule informatiche dislocate (con un eventuale programma triennale di acquisizioni, locazioni e lavori)	<b>Pian#strutt_esam</b> : Redazione Piano							
			1.2.2.1 Redigere un documento di pianificazione e gestione delle infrastrutture e dei servizi di supporto della didattica a distanza	<b>Pian#supp_did:</b> Redazione Pianificazione							
1.2	1.2.2 Migliorare i servizi amministrativi resi agli Studenti	<i>Nessuno</i>	1.2.2.1 Garantire un adeguato rapporto amministrativi/studenti migliorando la struttura degli uffici e il coordinamento tra di essi con specifico orientamento ai servizi	<b>IRPTAS:</b> Unità di personale tecnico – amministrativo a tempo indeterminato al 31/12 su studenti iscritti.	- IRPTAS = 21/8786 = 0,0024	<b>Target:</b> - IRPTAS >= + 0,5%	<b>Target:</b> - IRPTAS >= + 1%	<b>Target:</b> - IRPTAS >= + 1,5%	Senato	Senato, Presidio	v. piano reclutamento risorse PTA



1.3	1.3.1 Promuovere tavoli di consultazione permanente con <i>stakeholder</i> per ambiti	Nessuno	1.3.1.1 Realizzare una mappatura degli <i>stakeholder</i> chiave con i quali attivare un dialogo continuo e bidirezionale	<b>IPS:</b> incontri <i>Panel Stakeholder</i>	- IPS = 19	<b>Target:</b> - IPS = 2	<b>Target:</b> - IPS = 2	<b>Target:</b> - IPS = 2	Dip.	Dip., Presidio	
1.3	1.3.2 Promuovere lo sviluppo dell'OFF e la realizzazione di politiche di reclutamento del personale docente in coerenza con la <i>Vision</i> dell'Ateneo.	Nessuno	1.3.2.1 Promuovere nuovi corsi di studio/CV e sostenere politiche di reclutamento del personale su SSD di base e caratterizzanti.  1.3.2.2 Redigere un Piano annuale e	<b>CdSCA</b> = Corsi di Studio e Curriculum Attivi  <b>iA08</b> = Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corsi di studio (L; LM; LMCU), di cui sono docenti di riferimento  <b>PCdSRD:</b> Percentuale di CdS attivi in possesso dei requisiti di docenza previsti dalla normativa vigente.  <b>#PeRA:</b> numero Professori e Ricercatori Ateneo  <b>Pian#Doc_Ric:</b> Documento di	- <b>CdSCA</b> = 15 - <b>iA08</b> = 88,2% - <b>PCdSRD</b> = n.d. - <b>#PeRA</b> = 58 - <b>Pian#Doc_Ric</b> = n.d.	<b>Target:</b> - <b>CdSCA</b> >= 14 - <b>iA08</b> >= +1% - <b>PCdSRD</b> = Redazione piano (I parte) - <b>#PeRA</b> = 56 - <b>Pian#Doc_Ric</b> = Documento di pianificazione del fabbisogno (I parte)	<b>Target:</b> - <b>CdSCA</b> >= 15 - <b>iA08</b> >= +2% - <b>PCdSRD</b> = Redazione piano (II parte) - <b>#PeRA</b> = 58 - <b>Pian#Doc_Ric</b> = Documento di pianificazione del fabbisogno (II parte)	<b>Target:</b> - <b>CdSCA</b> >= 16 - <b>iA08</b> >= +4% - <b>PCdSRD</b> = Redazione piano (III parte) - <b>#PeRA</b> = 60 - <b>Pian#Doc_Ric</b> = Documento di pianificazione del fabbisogno (III parte)	Senato	Senato, Presidio	v. Piano di raggiungimento LM 61 e relative risorse



			triennale del fabbisogno del personale docente e ricercatore (sostenibile rispetto ai CdS e ai piani di raggiungimento)	pianificazione del fabbisogno							
<b>RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>											
2.1	2.1.1 Promuovere e sostenere la ricerca	<i>Nessuno</i>	<p>2.1.1.1 Incrementare il supporto e assistenza alle attività di ricerca</p> <p>2.1.1.2 Redigere un documento di pianificazione di Ateneo dei laboratori e delle attrezzature</p> <p>2.1.1.2 Incrementare il fondo a sostegno della ricerca in rapporto al numero di docenti e ricercatori in servizio</p>	<p><b>#CERA:</b> numero Convenzioni con Enti di Ricerca e Aziende</p> <p><b>ISFR:</b> percentuale fondo a sostegno della ricerca su totale docenti e ricercatori</p> <p><b>Pian#doc_Lab:</b> documento di pianificazione di Ateneo dei laboratori e delle attrezzature</p> <p><b>INCENT#doc:</b> percentuale fondo per la premialità dei docenti e ricercatori più meritevoli sul costo totale del personale docente e ricercatore</p>	<p>- #CERA = 47</p> <p>- ISFR = n.d.</p> <p>- Pian#doc_Lab = n.d.</p> <p>- INCENT#doc = n.d.</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CERA = 40</p> <p>- ISFR = 3</p> <p>- Pian#doc_Lab = documento di pianificazione di Ateneo dei laboratori e delle attrezzature (I parte)</p> <p>- INCENT#doc = 0.5%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CERA = 42</p> <p>- ISFR = 3,5</p> <p>- Pian#doc_Lab = documento di pianificazione di Ateneo dei laboratori e delle attrezzature (II parte)</p> <p>- INCENT#doc = 1%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CERA = 44</p> <p>- ISFR = 4</p> <p>- Pian#doc_Lab = documento di pianificazione di Ateneo dei laboratori e delle attrezzature (III parte)</p> <p>- INCENT#doc = 1.33%</p>	Senato	Senato, Presidio	<p>+ 3k/anno per docente strutturato</p> <p>+120k/anno per bandi competitivi di Ateneo</p> <p>+35K/anno per fondo premialità</p>



2.1	2.1.2 Incrementare e migliorare i risultati della ricerca scientifica.	Nessuno	2.1.2.1 Attivare un fondo di premialità per i docenti e ricercatori più meritevoli	<p><b>#PSI:</b> prodotti Scientifici Indicizzati annuali nel primo e secondo quartile</p> <p><b>#PCA:</b> numero di Prodotti in Classe A</p> <p><b>#PNI:</b> numero Progetti Nazionali e Internazionali (Finanziati)</p>	<p>- #PSI = 61</p> <p>- #PCA = 7</p> <p>- #PNI = 21</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #PSI &gt;= 40</p> <p>- #PCA &gt;= 12</p> <p>- #PNI &gt;= 17</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #PSI &gt;= 44</p> <p>- #PCA &gt;=13</p> <p>- #PNI &gt;= 18</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #PSI &gt;= 48</p> <p>- #PCA &gt;= 14</p> <p>- #PNI = 19</p>	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	v. 2.1.1
2.2	2.2.1 Promuovere la mobilità internazionale	Nessuno	2.2.1.1 Potenziare la struttura amministrativa di supporto alla mobilità.	<p><b>IM:</b> Numero di docenti in mobilità internazionale</p> <p><b>iA10:</b> Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi</p> <p><b>iA12:</b> Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero</p>	<p>- IM = 0</p> <p>- iA10 = 0</p> <p>- iA12 = 4,5%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- IM &gt;= 3</p> <p>- iA10 &gt;= 0,0075%</p> <p>- iA12 &gt;= +10%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- IM &gt;= 4</p> <p>- iA10 &gt;= 0,010%</p> <p>- iA12 &gt;= +15%</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- IM &gt;= 5</p> <p>- iA10 &gt;= 0,015%</p> <p>- iA12 &gt;= +20%</p>	Senato	Senato, Presidio	+ 1 risorsa per ufficio internazionalizzazione (30k/anno)
2.2	2.2.2 Promuovere la cooperazione accademica	Nessuno	2.2.2.1 Stimolare la collaborazione tra gruppi e	<p><b>#CEUS:</b> numero Convenzioni con Enti e Università Straniere</p>	<p>- #CEUS = 4</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CEUS= 4</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CEUS = 5</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- #CEUS = 6</p>	Dip.	Dip., Presidio	



	estera per la condivisione di conoscenze e esperienze		università estere in convenzione								
<b>TERZA MISSIONE</b>											
3.1	3.1.1 Promuovere e sostenere le attività di Terza Missione	<i>Nessuno</i>	3.1.1.1 Promuovere le interazioni tra l'Ateneo gli enti e/o aziende  3.1.1.2 Potenziare la struttura di supporto	<b>#AeC:</b> numero di Accordi e Convenzioni  <b>#E.2.0.C:</b> numero di Attività di terza missione (Ateneo) in rapporto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	- #AeC = 51 - #E.2.0.C = 7	<b>Target:</b> - #AeC >= 48 - #E.2.0.C >= 6	<b>Target:</b> - #AeC >= 50 - #E.2.0.C >= 7	<b>Target:</b> - #AeC = 52 - #E.2.0.C >= 8	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	+70k/anno per convegni/seminari/attività di divulgazione scientifica
<b>ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'</b>											
4.1	4.1.1 Migliorare la conoscenza dei flussi informativi e dei processi di AQ  4.1.2 Potenziare i processi di autovalutazione a livello periferico	<i>Nessuno</i>	4.1.1.1 Organizzare eventi di formazione/informazione  4.1.2.1 Stimolare attività di monitoraggio e riesame degli attori dell'AQ	<b>#EFPAQ:</b> numero eventi di formazione sulla comunicazione e sui processi di AQ  <b>Aud#NUV:</b> Numero Audizioni dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti svolte annualmente dal NUV anche in rapporto ai corsi attivi  <b>OPIS#ins:</b>	- #EFPAQ = 3 - Aud#NUV = 1 - OPIS#ins = 80% - AQ#Dot = n.d. - OPID = n.d. - INT#Dot = 0	<b>Target:</b> - #EFPAQ >= 3 - Aud#NUV = 1 - OPIS#ins = 85% - AQ#Dot = Documento sistema AQ Dottorato - OPID = Rilevazione opinioni dottorandi - INT#Dot = 1	<b>Target:</b> - #EFPAQ >= 4 - Aud#NUV = 1 - OPIS#ins = 87% - INT#Dot = 2	<b>Target:</b> - #EFPAQ >= 4 - Aud#NUV = 1 - OPIS#ins = 90% - INT#Dot = 3	Senato	Senato, Presidio	+ 1 risorsa per ufficio di supporto a Nucleo/Presidio (25k/anno)  + 20K per supporto periodo all'estero dei dottorandi



	4.1.3 Implementare il sistema di AQ del corso di Dottorato e migliorarne la qualità		4.1.3.1 Progettare il Sistema AQ del Dottorato e redigere un documento che ne descriva il suo funzionamento	Percentuale degli insegnamenti per i quali è stata effettuata la rilevazione delle opinioni degli studenti  <b>AQ#Dot:</b> Documento sistema AQ Dottorato							
			4.1.3.2 Progettare un sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorati ed attivarlo	<b>OPID:</b> Rilevazione opinioni dottorandi							
			4.1.3.3 Promuovere l'internazionalizzazione del Dottorato	<b>INT#Dot:</b> Numero dottorandi con periodo all'estero.							
<b>SOSTENIBILITA'</b>											
5.1	5.1.1 Investire sui temi della sostenibilità	<i>Nessuno</i>	5.1.1.1 Investire sui temi per la sostenibilità	<b>#INVSOST:</b> Investimenti per la sostenibilità	- #INVSOST = n.d.	<b>Target:</b> - #INVSOST >= 10K	<b>Target:</b> - #INVSOST >= 10K	<b>Target:</b> - #INVSOST >= 10K	Senato, Dip.	Senato, Dip., Presidio	+10K per bilancio di Genere
			5.1.1.2 Predisporre in Gender Equality Plan	<b>#ABGGEP:</b> numero azioni a favore del BdG e GEP	- #ABGGEP = n.d.	- #ABGGEP >= 1	- #ABGGEP >= 2	- #ABGGEP >= 3			+adesione network Symbola; Rus; ICESP



COMUNICAZIONE											
6.1	6.1.1 Realizzare attraverso i social media una comunicazione partecipata	Nessuno	6.1.1.1 Investire per realizzare e gestire una comunicazione esterna partecipata  6.1.1.2 Progettare e adottare un piano di comunicazione esterna partecipata	<b>#INVCOM:</b> Investimenti per la comunicazione  <b>#Pianocom:</b> Piano della comunicazione	- <b>#INVCOM</b> = n.d.  - <b>#Pianocom</b> = n.d.	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>#Pianocom</b> = documento di Piano della comunicazione (I parte)	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>#Pianocom</b> = documento di Piano della comunicazione (II parte)	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>#Pianocom</b> = documento di Piano della comunicazione (III parte)	Senato	Senato, Presidio	+ una risorsa dedicata (30k/anno)
SISTEMI INFORMATIVI											
7.1	7.1.1 Potenziare i Sistemi Informativi	Nessuno	7.1.1.1 Investire per potenziare i Sistemi informativi e di monitoraggio  7.1.1.2 Effettuare una ricognizione dei Sistemi in uso e pianificare interventi di miglioramento	<b>#INVSIS:</b> Investimenti nello sviluppo di sistemi informativi  <b>Ricogn#SI:</b> Documento ricognizione sistemi  <b>Piano#miglior.</b> Documento piano di miglioramento sistemi	- <b>#INVSIS</b> = n.d.  - <b>Ricogn#SI</b> = n.d.  - <b>Piano#miglior</b> = n.d.	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>Ricogn#SI</b> = Documento ricognizione sistemi  - <b>Piano#miglior</b> Documento piano di miglioramento sistemi (I parte)	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>Piano#miglior</b> Documento piano di miglioramento sistemi (II parte)	<b>Target:</b> - <b>#INVCOM</b> >= 30K  - <b>Piano#miglior</b> Documento piano di miglioramento sistemi (III parte)	Senato	Senato, Presidio	Risorse per Sviluppo sistemi informativi ai target fissati (+25K/anno)



CAPITALE UMANO											
8.1	<p>8.1.1 Formare il personale docente e ricercatore per le esigenze della didattica, della ricerca e terza missione</p> <p>8.1.2: Ottimizzare la gestione del personale tecnico amministrativo</p>	Nessuno	<p>8.1.1.1 Progettare e adottare un piano della formazione per il personale docente e ricercatore e per il personale tecnico amministrativo</p> <p>8.1.1.2 Realizzare azioni di formazione per il personale docente e PTA</p> <p>8.1.2.1 Redigere un documento con la distribuzione personale TAB in termini di Full Time Equivalent (FTE) nelle diverse aree dell'amministrazione</p> <p>8.1.2.2 Progettare e attivare un piano operativo per il personale TA con l'attribuzione di obiettivi per la</p>	<p><b>Piano#formazioneDOCPTA:</b> Documento piano formazione docenti, ricercatori, PTA</p> <p><b>#OFDOC:</b> Numero ore di formazione dei docenti</p> <p><b>#OFPTA:</b> Numero ore di formazione del PTA</p> <p><b>#RFDOCPTA:</b> Risorse per la formazione del PTA su numero di PTA</p> <p><b>Org#FTE:</b> Organizzazione servizi in termini di FTE</p> <p><b>#Sistema prestPTA:</b> Documento Sistema di misurazione e Valutazione delle prestazioni</p>	<p>- <b>Piano#formazioneDOCPTA</b> = n.d.</p> <p>- <b>#OFDOC</b> = n.d.</p> <p>- <b>#OFPTA</b> = n.d.</p> <p>- <b>#RFDOCPTA</b> = n.d.</p> <p>- <b>Org#FTE</b> = n.d.</p> <p>- <b>#Sistema prestPTA</b> = n.d.</p> <p>- <b>#Piano prestPTA</b> = n.d.</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>Piano#formazioneDOCPTA</b> = Documento piano formazione docenti, ricercatori, PTA (I Parte)</p> <p>- <b>#OFDOC</b> = 5/docente</p> <p>- <b>#OFPTA</b> = 3/docente</p> <p>- <b>#RFDOCPTA</b> = 1000</p> <p>- <b>Org#FTE</b> = Documento servizi in termini di FTE</p> <p>- <b># Sistema prestPTA</b> = Documento Sistema di misurazione e Valutazione delle prestazioni</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>Piano#formazioneDOCPTA</b> = Documento piano formazione docenti, ricercatori, PTA (II Parte)</p> <p>- <b>#OFDOC</b> = 10/docente</p> <p>- <b>#OFPTA</b> = 6/docente</p> <p>- <b>#RFDOCPTA</b> = 1000</p> <p>- <b>#Piano prestPTA</b> = Documento Piano delle prestazioni 2024 "primo esercizio" entro giugno</p>	<p><b>Target:</b></p> <p>- <b>Piano#formazioneDOCPTA</b> = Documento piano formazione docenti, ricercatori, PTA (III Parte)</p> <p>- <b>#OFDOC</b> = 15/docente</p> <p>- <b>#OFPTA</b> = 10/docente</p> <p>- <b>#RFDOCPTA</b> = 1000</p> <p>- <b>#Piano prestPTA</b> = Documento Piano delle prestazioni 2025 entro 31 gennaio</p>	Senato	Senato, Presidio	Azioni di formazione (docenti, PTA) 30k/anno



			realizzazione del PSA	<b>#Piano prestPTA:</b> Documento Piano delle prestazioni							
<b>DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE</b>											
9.1	9.1.1 Sostenere gli studenti meritevoli in condizioni di bisogno	<i>Nessuno</i>	9.1.1.1 Adottare misure di esonero tasse a favore di studenti indigenti e meritevoli	<b>#INVSTUD:</b> investimenti per misure di esonero a favore di studenti indigenti meritevoli	<b>#INVSTUD:</b> = n.d.	<b>Target:</b> - #INVSTUD >= 20K	<b>Target:</b> - #INVSTUD >= 30K	<b>Target:</b> - #INVSTUD >= 40K	Senato	Senato, Presidio	Risorse per Borse di studio e agevolazioni ≥ ai target fissati
9.1	9.1.2 Sostenere per l'intero percorso di studi gli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento	<i>Nessuno</i>	9.1.2.1 Potenziare il tutorato per studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento	<b>#INVSOS:</b> investimenti per potenziare le forme di sostegno a studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento	<b>#INVSOS:</b> = n.d.	<b>Target:</b> - #INVSOS >= 20K	<b>Target:</b> - #INVSOS >= 30K	<b>Target:</b> - #INVSOS >= 40K	Senato	Senato, Presidio	Risorse per Borse di studio e agevolazioni ≥ ai target fissati
9.2	9.2.1 Promuovere la collaborazione con le rappresentanze degli studenti	<i>Nessuno</i>	9.2.1.1 Incentivare e intensificare le attività collaborative con le rappresentanze studentesche	<b>#EVCOM:</b> numero di eventi di partecipazione della comunità studentesca	<b>#EVCOM:</b> = n.d.	<b>Target:</b> - #EVCOM >= 5	<b>Target:</b> - #EVCOM >= 10	<b>Target:</b> - #EVCOM >= 15	Senato	Senato, Presidio	5k/anno

### Descrizione di dettaglio dei principali indicatori selezionati dall'Ateneo:

#### DIDATTICA

- **#IMM:** numero di studenti immatricolati (inclusi trasferiti da altra sede) nell'a.a. di riferimento
- **#LM:** numero di studenti iscritti ad una Laurea Magistrale nell'a.a. di riferimento



- **iA03**: percentuale di iscritti al primo anno (L) provenienti da altre Regioni
- **iA04**: percentuale iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo
- **iA05**: numero di laureati L San Raffaele che si iscrivono a LM San Raffaele
- **iA13**: percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
- **iA01**: percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CdS che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'a.a.
- **iA17**: percentuale di iscritti (L, LM) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso
- **iA02**: percentuale di laureati (L, LM) entro la durata normale del corso
- **iA06**: percentuale di laureati occupati a un anno dal Titolo (L)
- **iA07**: percentuale di laureati occupati a tre anni dal Titolo (LM)
- **iA08**: percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corsi di studio (L; LM; LMCU), di cui sono dicenti di riferimento
- **B.4.2.A**: rapporto tra numero di aule coperte da wifi e numero totale di aule
- **IRAS**: indice Rapporto Amministrativi/Studenti
- **IPS**: indice Panel Stakeholder
- **CdSCA**: corsi di Studio e Curriculum Attivi

#### **RICERCA**

- **IFSR**: incremento Fondo a Sostegno della Ricerca
- **#PSI**: prodotti Scientifici Indicizzati annuali
- **#PCA**: numero di Prodotti in Classe A
- **#PeRA**: numero Professori e Ricercatori Ateneo
- **#PNI**: numero Progetti Nazionali e Internazionali (Finanziati)
- **#CERA**: numero Convenzioni con Enti di Ricerca e Aziende
- **#CEUS**: numero Convenzioni con Enti e Università Straniere
- **IM**: incremento Mobilità Docenti/Studenti

#### **TERZA MISSIONE**

- **#AeC**: numero di Accordi e Convenzioni
- **#E.2.0.C**: numero di attività di terza missione promosse a livello di Ateneo dal 1/1 al 31/12



#### **ASSICURAZIONE QUALITA'**

- **#EFPAQ:** numero eventi di attività di formazione sulla comunicazione e sui processi di AQ al 31/12

#### **SOSTENIBILITA'**

- **#INVSOST:** investimenti per la sostenibilità sostenuti al 31/12
- **#ABGGEP:** numero azioni a favore del BdG e GEP al 31/12

#### **COMUNICAZIONE**

- **#INVCOM:** Investimenti per la comunicazione

#### **SISTEMI INFORMATIVI**

- **#INVSIS:** Investimenti nello sviluppo di sistemi informativi

#### **VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO**

- **#AFDOCPA:** numero azioni a favore della formazione dei docenti e PTA al 31/12

#### **DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE**

- **#INVSTUD:** investimenti per misure di esonero a favore di studenti indigenti meritevoli al 31/12
- **#INVSOS:** investimenti per potenziare le forme di sostegno a studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento al 31/12
- **#EVCOM:** numero di eventi di partecipazione della comunità studentesca al 31/12