

UNIVERSITA' TELEMATICA SAN RAFFAELE ROMA

# POLITICHE PER LA QUALITA'



(Documento approvato nel Senato Accademico del 27/06/23)

## INDICE

### PREMESSA

1. Missione
2. Visione
3. Valori
4. Portatori di interessi
5. Analisi del contesto
6. Ambiti strategici di Ateneo
  - 6.1. Didattica
  - 6.2. Ricerca
  - 6.3. Terza Missione
  - 6.4. Internazionalizzazione
7. Ambiti strategici trasversali
  - 7.1 Assicurazione della Qualità
  - 7.2 Sostenibilità
  - 7.3 Comunicazione
  - 7.4 Sistemi informativi
  - 7.5 Valorizzazione del capitale umano
  - 7.6 Diritto allo studio e centralità dello studente

## PREMESSA

Scopo principale di questo documento è delineare il contesto nazionale e internazionale in cui l'Università San Raffaele Roma sarà chiamata a confrontarsi nei prossimi anni, individuando le necessarie politiche che caratterizzano un Ateneo digitale.

La società sta vivendo un tempo caratterizzato dalla transizione ecologica e il nostro Ateneo vuole contribuire - con azioni innovative - a tale importante cambiamento, nel rispetto dei vincoli imposti per garantire la sostenibilità ambientale.

Va ricordato che nel settembre 2015, 193 Paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. L'Agenda 2030 prevede 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - i c.d. *Sustainable Development Goals* - che rappresentano le questioni più importanti e mirano a porre fine alla povertà, a lottare contro l'ineguaglianza, ad affrontare i cambiamenti climatici, a costruire società pacifiche rispettose della dignità della persona.

La transizione ecologica rientra inoltre tra le sei priorità individuate dalla Commissione Europea, concretizzatasi nel Green Deal europeo che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse. Per realizzare questo progetto è necessario elaborare una serie di politiche trasformative in tutti i settori dell'economia nonché promuovere e sostenere anche la trasformazione digitale; si utilizzano, infatti, sempre di più soluzioni tecnologiche avanzate per risolvere emergenze ambientali, economiche e sociali. Dunque, la transizione verde va di pari passo con quella digitale.

Tutto questo richiederà, tra l'altro, la formazione di un capitale umano altamente qualificato e in possesso di competenze adeguate ad affrontare le dinamiche dei cambiamenti in atto.

Il contesto di riferimento caratterizzato da rapide trasformazioni impone che gli obiettivi primari dell'Università San Raffaele Roma siano volti all'elaborazione e alla trasmissione della conoscenza nei diversi ambiti relativi ai propri percorsi formativi; alla promozione e all'organizzazione della ricerca; alla formazione di studenti in grado di affrontare con solide competenze e spirito critico le complesse sfide del futuro.

La revisione e l'aggiornamento delle Politiche per l'Assicurazione della Qualità, nonché del Piano strategico 2021-2024, prende origine da un'analisi dei principali risultati ottenuti, integrata con i principali documenti di riferimento di monitoraggio, valutazione e autovalutazione, compresi le relazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo, il Rapporto di Accredimento Periodico dell'Anvur nonché l'ultimo rapporto del ciclo di valutazione della Qualità della Ricerca Anvur (VQR 2015-2019).

Sulla base di tali elementi, è stata condotta un'analisi SWOT (i cui esiti sono riportati analiticamente nel Piano Strategico di Ateneo) che - individuando i punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno, le opportunità e le minacce derivanti dall'esterno - ha permesso di mettere a fuoco l'articolato contesto nel quale l'Ateneo agisce. L'analisi del contesto, infatti, considera sia gli elementi esterni (opportunità/minacce) che gli elementi interni (punti di forza e di debolezza) in grado di incidere sulle performance, oltre che rappresentare una preziosa mole di informazioni che costituisce la base conoscitiva per la definizione di politiche e di misure volte alla realizzazione delle missioni istituzionali, che riguardano gli Ambiti strategici di Ateneo come pure i cc.dd. Ambiti strategici trasversali.

Inoltre, in questa fase, sono stati considerati i principali indirizzi e orientamenti nazionali, europei ed internazionali richiamati nelle Linee generali di indirizzo della programmazione triennale 2021-2023 del Ministero dell'Università e della Ricerca - Mur, nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'Onu, nel nuovo Programma quadro 2021-2027 *Horizon Europe*.

Partendo da tali assunti, l'analisi del contesto nel quale opera l'Università San Raffaele, nonché la disamina dei risultati raggiunti di recente, costituiscono le premesse logiche e la base conoscitiva utile alla definizione delle Politiche e quindi delle progettualità future.

Didattica, Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione sono i quattro Ambiti strategici principali dell'Ateneo, a cui si aggiungono i cc.dd. Ambiti trasversali, che permeano gli Ambiti strategici principali e operano congiuntamente e armonicamente.

La strategia dell'Ateneo dunque è ispirata alla Missione, alla Visione e ai Valori che caratterizzano la nostra comunità e si articola in:

- Ambiti strategici principali, che esprimono i riferimenti alle missioni istituzionali. Essi caratterizzano l'intera pianificazione strategica, in linea con i principi identificati nella Missione e nella Visione;
- Ambiti strategici trasversali (assicurazione della qualità, sostenibilità, comunicazione, sistemi informativi, capitale umano, diritto allo studio) nell'ambito dei quali sono individuati specifici obiettivi strategici, coerenti con quelli individuati negli Ambiti strategici principali, atti a concorrere alla loro realizzazione.

Il presente documento, tenendo conto della specificità dell'Università San Raffaele Roma, vuole delineare politiche efficaci per fronteggiare le molteplici sfide imposte dallo scenario di riferimento, con particolare riguardo alla promozione del diritto allo studio, all'innovazione didattica, alla diffusione della Qualità quale strumento per assicurare un efficace coordinamento tra le Attività formative, di Ricerca e di Terza Missione. Ciò 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 dovrà basarsi su una programmazione delle attività con un continuo monitoraggio delle stesse in un'ottica di costante miglioramento. Pertanto, i flussi comunicativi assumeranno un ruolo decisivo per il raggiungimento degli obiettivi che di volta in volta verranno indicati. In particolare, il Piano Strategico riporterà la declinazione degli obiettivi strategici, degli indicatori, dei target.

## 1. MISSIONE

*L'università nasce con la finalità specifica di dare completa attuazione a quanto affermato dall'art. 27 della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo in materia di istruzione del 10 dicembre 1948 e dall'art. 34 della Costituzione italiana, contribuendo a garantire la compiuta realizzazione del diritto degli studenti a conseguire i loro obiettivi di formazione culturale e professionale anche mediante percorsi di eccellenza e metodologie didattiche innovative (art. 3 dello Statuto). Essa, quindi promuove un'offerta formativa multidisciplinare a distanza e favorisce l'inclusione.*

*L'università promuove e favorisce la collaborazione interdisciplinare e di gruppo, la collaborazione degli organi dell'università con le altre istituzioni universitarie e di alta cultura italiane e straniere. L'università intrattiene rapporti con enti pubblici e privati, italiani e stranieri; può stipulare contratti e convenzioni per attività didattica e di ricerca, di consulenza professionale e di servizio a favore di terzi; può costituire e partecipare a società di capitali; può costituire centri e servizi interdipartimentali ed interuniversitari, e intrattenere collaborazioni nel campo della ricerca, della didattica e della cultura; può infine promuovere o partecipare a consorzi con altre università, organizzazioni ed enti pubblici e privati, italiani e stranieri (art. 3 dello Statuto).*

In collaborazione con attori del mondo economico, istituzionale e sociale, partecipa anche all'innovazione e al benessere della Società mediante le attività di Terza Missione, finalizzate alla diffusione della conoscenza.

La Mission riconosce, inoltre, 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 2021-2024 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" i cc.dd. *Sustainable Development Goals (SDGs)*.

L'Ateneo San Raffaele rappresenta:

- Una Comunità di persone che pone al centro della propria azione le studentesse e gli studenti, i docenti, il personale tecnico e amministrativo, nel rispetto dei principi di parità di trattamento e riconoscimento del merito.
- Una Comunità scientifica aperta al dialogo e alla collaborazione con altri Atenei, Enti di Ricerca e con imprese.
- Un luogo di studio e di arricchimento delle persone, volto ad accogliere, accompagnare e sostenere ogni studentessa e ogni studente nei percorsi di acquisizione di competenze e conoscenze disciplinari, allo scopo di promuovere la crescita culturale, etica e civile dello studente nonché l'inserimento nel mercato del lavoro.
- Un luogo in cui si condividono i risultati del sapere scientifico con attori del mondo economico, istituzionale e sociale, ai fini della creazione di Valore collettivo, inteso come l'incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale) della collettività e che deriva dall'azione dei diversi attori pubblici e privati, che perseguono tale traguardo utilizzando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche ecc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

## 2. VISIONE

L'Università San Raffaele realizza le proprie attività istituzionali in modo etico e sostenibile, nell'interesse della collettività e dell'ambiente.

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 e inclusivi, 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.

Le studentesse e gli studenti sono al centro dell'azione svolta dall'Ateneo in ambito formativo e sono seguiti in modo continuo e attento fin dai primi momenti, dalle attività di orientamento di ingresso fino al completamento del percorso formativo e anche successivamente, all'inserimento nel mondo del lavoro. Per favorire tale processo, è necessario assicurare la partecipazione rappresentativa della componente studentesca in tutti i principali organi dell'Ateneo, oltre che organizzare e svolgere indagini di *Customer Satisfaction* volte a raccogliere e ad analizzare le sue opinioni su tutti i più importanti aspetti del processo formativo, dalla valutazione della didattica

impartita nei singoli insegnamenti, alla valutazione delle modalità di svolgimento delle prove d'esame, dalla valutazione dell'esperienza universitaria complessiva a quella della qualità dei servizi amministrativi.

In particolare, le Politiche della Qualità adottate dall'Ateneo hanno tra gli obiettivi quello di declinare tali principi generali in modo da garantire e migliorare la qualità e l'efficacia della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione e dei servizi amministrativi di supporto.

A tal fine, l'Università Telematica San Raffaele Roma intende:

- essere promotrice della libera circolazione del sapere, delle idee e del libero confronto e di azioni ed iniziative per lo sviluppo della cultura e della legalità;
- promuovere percorsi accademici caratterizzati dall'innovazione della didattica, adottando strumenti, metodologie e approcci sempre più basati sulla centralità dello studente e sull'inclusione sociale;
- perseguire una collaborazione attiva con le Istituzioni ed il mondo del lavoro, al fine di diventare un punto di riferimento nelle dinamiche di sviluppo culturale, economico ed etico-sociale, a livello nazionale ed internazionale;
- 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.

### 3. VALORI

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 in sintesi:

- la diffusione di una cultura fondata sui valori universali dei diritti umani, della pace, della salvaguardia dell'ambiente, della solidarietà, dell'inclusione e valorizzazione di tutte le diversità;
- il rispetto dell'uguaglianza e della dignità umana;
- la predisposizione di processi trasparenti di valutazione dell'attività delle Strutture di Ricerca, di Terza Missione, di Didattica e di Servizi;
- lo sviluppo e la piena libertà ed indipendenza dell'Attività didattica, di ricerca e di terza missione da ogni orientamento ideologico, politico ed economico;
- la tutela del diritto allo studio e la valorizzazione del merito;
  - la tutela della salute e dell'ambiente;
  - l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione;
  - la partecipazione di tutte le componenti universitarie;
  - il riconoscimento e la garanzia, nell'ambito della comunità universitaria, di pari dignità e opportunità, favorendo una cultura libera da ogni forma di discriminazione

relativa a genere, età, orientamento sessuale, origine etnica, diversa abilità, religione, lingua, opinioni politiche e condizioni personali e sociali;

- l'onestà, l'integrità, la trasparenza e la professionalità.

#### 4. PORTATORI DI INTERESSI

La comprensione delle esigenze e delle aspettative delle Parti Interessate (*stakeholders*) rappresenta una delle attività più importanti per attivare percorsi volti al miglioramento continuo delle performance, in un'ottica olistica, dell'Ateneo. Al fine di modulare gli obiettivi e le azioni che l'Ateneo intende perseguire rispetto alle attese degli *stakeholders* si rende necessario riportare, per i diversi ambiti di attività dell'Ateneo, il quadro dei portatori di interesse (interni ed esterni) e dei corrispondenti bisogni/aspettative.

AMBITO DI ATTIVITÀ	STAKEHOLDERS	BISOGNI/ASPETTATIVE
Didattica e Formazione	Studenti e famiglie	Didattica di qualità in grado di soddisfare le attuali e future del sistema socio-economico Servizi efficaci e efficienti
	Scuole secondarie di II grado	Orientamento dei futuri studenti finalizzato a favorire una scelta consapevole del corso di studio
	Istituzioni ed Enti locali (Regioni, Provincie e Comuni di riferimento), i soggetti del contesto economico, sociale e ambientale (aziende, ordini e collegi professionali, associazioni culturali, ecc.)	Formazione di figure professionali adeguate alle esigenze attuali e future Trasferimento delle conoscenze scientifiche in attività di formazione
	Finanziatori (MUR, UE, Privati,...)	Formazione di qualità Efficace ed efficiente utilizzo delle risorse
	Organi istituzionali	Formazione di qualità Attrattività a livello nazionale e internazionale Gestione efficace ed efficiente delle risorse
	Personale docente Personale T/A	Gestione efficace ed efficiente delle risorse Promozione del merito Sviluppo professionale
		Formazione di figure professionali adeguate alle esigenze attuali e future
Ricerca e Innovazione	Comunità scientifica nazionale e internazionale	Sviluppo ricerca di base e applicata di qualità Internazionalizzazione
	Sistema sociale e produttivo	Sviluppo di progetti di ricerca e sviluppo a livello locale, nazionale e internazionale
	Finanziatori (MUR, UE, Privati,...)	Raggiungimento degli obiettivi di progetti e ricerche Valorizzazione e disseminazione dei

		risultati delle ricerche
	Organi istituzionali	Successo nei progetti di ricerca in bandi competitivi Attrazione di risorse e funding raising Gestione efficace ed efficiente delle risorse
	Personale (docenti, personale in formazione, personale T/A)	Sviluppo delle conoscenze scientifiche Promozione del merito Sviluppo professionale
Terza Missione	Sistema sociale e produttivo Enti locali	Sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio Sviluppo di attività volte alla gestione, salvaguardia e valorizzazione dei beni culturali Sviluppo di iniziative imprenditoriali ed occasioni di business (partnership, incubatori, start up, spin-off, ...) Disponibilità di consulenza e servizi di qualità certificata
	Finanziatori (MUR, UE, Privati,...)	Sviluppo di iniziative imprenditoriali ed occasioni di business (partnership, incubatori, start up, spin-off,...)
	Organi istituzionali	Sviluppo di iniziative di valorizzazione della ricerca e produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e culturale Promozione della visibilità dell'ateneo Formazione e aggiornamento dei dirigenti e del personale docente e non docente

## 5. ANALISI DEL CONTESTO

L'Università San Raffaele è un Ateneo telematico che conta circa 10.000 studentesse e studenti. Quale Ateneo multidisciplinare presenta una offerta formativa, articolata in 4 corsi di laurea triennale, n. 3 corsi di laurea magistrale, nonché numerosi Master I livello, Master di II livello e Corsi di perfezionamento.

I risultati derivanti dall'ultimo ciclo VQR (2015–2019) hanno evidenziato che la nostra Università si è posizionata al quinto posto tra i 98 Atenei italiani, (Statali, Private e Telematiche) per qualità dei prodotti della ricerca, con un valore dell'indice R (R1-R2) di 1,117.

Ciò documenta il valore scientifico del corpo docente e imprime ulteriore slancio alla promozione, da parte dell'Ateneo, di politiche di qualità della ricerca, sostenute anche da attività di *funding raising* in grado di migliorarne la performance.

L'Università Telematica San Raffaele vuole contribuire, a ridurre il *gap* relativo al numero di studenti laureati che vede il nostro Paese al penultimo posto tra i 36 paesi dell'Ocse per percentuali di laureati, proponendo forme di didattica innovativa

finalizzata ad un trasferimento dei contenuti più efficace in linea con le dinamiche e best practices internazionali. In questo contesto, va ripensata la funzione del docente non più oratore, ma impegnato a disegnare un'esperienza di insegnamento-apprendimento, con un costante monitoraggio dei contenuti trasmessi, in relazione agli obiettivi di apprendimento attesi. Questa modalità esalta la centralità dello studente.

L'apprendimento *online* costituisce un virtuoso esempio di come la digitalizzazione rappresenti un'ottima opportunità per contribuire alla dematerializzazione e alla riduzione degli impatti ambientali. Infatti, l'utilizzo di materiali *online*, come *slides*, video, fogli condivisi, *cloud*, etc., fornisce un contributo tangibile alla minimizzazione dell'uso della carta (*paperless society*). Inoltre, l'*e-learning* consente agli studenti di conciliare i tempi di vita, studio e lavoro, di ridurre i profili di costo, economico ed energetico, richiesti per raggiungere la sede universitaria e di migliorare le *performance* accademiche. Diversi studi hanno evidenziato che la fruizione di una didattica a distanza determina positivi effetti nel percorso formativo degli studenti e consente, anche a coloro che sono già impegnati in un'attività lavorativa, in un'ottica di *life long learning*, di migliorare il proprio bagaglio di conoscenze e competenze.

## 6. AMBITI STRATEGICI DI ATENEO

L'Università San Raffaele muove le proprie linee di indirizzo a partire dai seguenti Ambiti strategici principali:

- DIDATTICA
- RICERCA
- TERZA MISSIONE
- INTERNAZIONALIZZAZIONE

Gli Ambiti strategici trasversali (Assicurazione della Qualità, Sostenibilità, Comunicazione, Sistemi informativi, Valorizzazione del capitale umano, Diritto allo studio e centralità dello studente) permeano e connotano ogni singolo Ambito strategico di Ateneo.

### 6.1 DIDATTICA

L'Ateneo San Raffaele Roma, di tradizione telematica, è da sempre orientato a coniugare la didattica multidisciplinare con attività di ricerca di elevato livello, come anche recentemente testimoniato dalla VQR (2015–2019), in un'ottica di costante miglioramento della propria offerta formativa. Al fine della creazione di nuovi saperi, funzionali all'affermazione professionale dei propri studenti, la progettazione

dell'offerta didattica dell'Ateneo è stata, da sempre, espressa in rispondenza alle esigenze formative emerse dal contesto socio-economico ed orientata al raggiungimento di *standard* qualitativi elevati.

L'Ateneo intende imprimere maggior slancio all'innovazione didattica, anche attraverso il coinvolgimento di esperti di metodologie di *e-learning*, collaborazioni con Atenei nazionali ed internazionali già noti per le loro *best practices*, come pure con il coinvolgimento di imprese impegnate nella realizzazione di piattaforme tecnologiche innovative per l'erogazione di attività didattiche in forma asincrona e sincrona.

Particolare attenzione sarà rivolta a forme di didattica interattiva supportate da tecnologie di intelligenza artificiale, quali realtà aumentata, *gamification* e *machine learning*. Il processo di innovazione didattica richiederà un significativo impegno da parte di tutti i docenti chiamati a mettere in atto innovative strategie di trasferimento dei contenuti più efficaci e sfidanti. Questa attività contribuirà a migliorare la formazione dei nostri studenti e la qualità dei percorsi proposti, alla luce anche dell'esperienza maturata da prestigiosi atenei internazionali, anche per le attività laboratoriali. Ciò in coerenza con gli *ESG 2015 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*.

La strategia attuata da questo Ateneo in tale Ambito sarà volta nel futuro:

- alla Sostenibilità dell'offerta formativa, attraverso l'attento bilanciamento tra l'impegno nella didattica e il tempo da dedicare alle attività di ricerca;
- ad una didattica multidisciplinare, innovativa e di qualità;
- alla riqualificazione e all'ampliamento dell'offerta formativa, anche alla luce del processo di revisione degli ordinamenti didattici;
- ad un'innovazione della didattica *e-learning*, anche attraverso una produzione di ausili didattici (video-lezioni) per il trasferimento di contenuti relativi alle attività teorico-pratiche, di tirocinio e laboratoriali;
- alla realizzazione della Politica di Ateneo per la Qualità nel Reclutamento e nello Sviluppo del personale accademico;
- ad una formazione professionalizzante e permanente dello studente;
- ad un potenziamento delle attività di *placement*, per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, con riferimento ai tre livelli di uscita dall'università (laurea triennale, laurea magistrale, dottorato);
- al potenziamento del tutorato sia all'ingresso che durante tutto il percorso formativo;
- al potenziamento delle infrastrutture di servizio e supporto alle attività di didattica sincrona e asincrona.

## 6.2 RICERCA

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. Brillanti risultati dell'ultima VQR(2015-2019) impongono una spiccata attenzione alle attività di ricerca con l'obiettivo di consolidare e, se possibile, migliorare i risultati conseguiti. A tal fine è fondamentale dare adeguato supporto all'intera filiera della ricerca, sostenendo quella di base e applicata, favorendo:

- la competitività dell'Ateneo nell'ambito della ricerca, consolidando i risultati emersi dalla scorsa VQR e migliorando le aree critiche;
- le opportunità di finanziamento alla Ricerca derivanti dalla partecipazione a bandi competitivi, nazionali ed europei;
- la cultura della ricerca e internazionalizzazione tra il personale accademico dell'Ateneo;
- l'orientamento dell'Ateneo all'Internazionalizzazione
- l'interdisciplinarietà, l'intersettorialità e il potenziamento di *research networks*
- la valutazione della qualità della ricerca, anche attraverso l'utilizzo di un *repository* dei prodotti che garantisca trasparenza, *accountability* e avvio all'accesso aperto
- il 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
- la valorizzazione di ricercatrici e ricercatori attraverso l'accesso a finanziamenti competitivi di Ateneo con predefiniti criteri di premialità, anche per i risultati ottenuti e l'impegno profuso
- la realizzazione di "percorsi" e "giornate" dedicate alla ricerca, quale momento di confronto e approfondimento delle tematiche più innovative, specie dei giovani ricercatori. Ciò per promuovere le interazioni tra i vari saperi che albergano all'interno dell'Ateneo, migliorare le interazioni con altri gruppi di ricerca nazionali e internazionali e promuovere l'aggregazione in gruppi trasversali.

## 6.3 TERZA MISSIONE

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 ed altri *stakeholders*. 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'Università San Raffaele intende per il futuro:

- potenziare il sostegno amministrativo specificamente dedicato alle attività di progettazione, di innovazione e di trasferimento tecnologico
- consolidare il servizio di formazione e supporto ai docenti e ai ricercatori
- valorizzare la propria ricerca in contesti applicativi.

## 6.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'internazionalizzazione ha rappresentato negli ultimi anni un processo in rapida espansione correlato alle complesse dinamiche della globalizzazione, che si sono riflesse nell'abbattimento delle barriere culturali e nella contaminazione dei saperi. È cresciuta, in tale contesto, l'esigenza di un confronto ampio e di respiro internazionale sia verso Paesi economicamente avanzati, sia verso Paesi in via di sviluppo. L'Università San Raffaele è chiamata, pertanto, a sostenere uno sforzo per attivare percorsi che consentano la partecipazione a tali processi di cambiamento, ponendo l'internazionalizzazione, nelle sue molteplici accezioni, quale priorità strategica.

L'Ateneo per il futuro intende favorire:

- la cooperazione scientifica e didattica dei suoi docenti con docenti operanti in istituzioni straniere
- la mobilità dei suoi studenti e docenti
- la promozione di iniziative e progetti volti a dare una impronta più internazionale al nostro Ateneo, con beneficio anche delle studentesse e degli studenti che non hanno la possibilità di usufruire di un periodo di studi all'estero.

## 7 AMBITI STRATEGICI TRASVERSALI

### 7.1 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 dovrà basarsi su una programmazione delle attività con un continuo monitoraggio delle stesse in un'ottica di costante miglioramento. Pertanto, i flussi

comunicativi assumeranno un ruolo decisivo per il raggiungimento degli obiettivi che di volta in volta verranno indicati.

Pertanto, recependo i principi enunciati dalle *European Standards and Guidelines (ESG)*, e richiamati nelle più recenti Linee Guida AVA 3, l'Ateneo ha adottato un Sistema documentato dell'Assicurazione della Qualità volto a definire, dichiarare e perseguire adeguate politiche per realizzare la propria visione della qualità, intesa nelle sue varie accezioni.

Coerentemente con gli indirizzi citati, l'Ateneo definisce 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:

- 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
- ottimizzare la *Customer Satisfaction*.

## 7.2 SOSTENIBILITA'

L'Università San Raffaele intende promuovere, nelle diverse attività e Ambiti strategici una spiccata attenzione alla sostenibilità, nelle sue molteplici dimensioni.

L'Ateneo, pertanto, si prefigge di:

- educare ad una coscienza ambientale e alla transizione ecologica
- 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.

## 7.3 COMUNICAZIONE

L'Università San Raffaele intende potenziare la visibilità dell'Ateneo e pertanto sul fronte della comunicazione intende:

- migliorare il sito *web*
- migliorare i portali dedicati alla Ricerca, Didattica, Terza Missione, Placement.

## 7.4 SISTEMI INFORMATIVI

La digitalizzazione e la semplificazione sono intese come Ambiti strategici ineludibili per aumentare l'efficienza e l'efficacia interna, nonché la qualità dei servizi erogati.

Sono, pertanto, ritenuti strategici i seguenti indirizzi:

- miglioramento della piattaforma didattica
- miglioramento degli strumenti e delle modalità di interazione docenti-studenti e studenti-studenti
- piano di formazione dei docenti sull'utilizzo delle tecnologie per la docenza sincrona e asincrona
- potenziamento di un Sistema informatico di monitoraggio della Didattica, della Ricerca, della Terza Missione.

## 7.5 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO

L'Università San Raffaele intende imprimere slancio a politiche di reclutamento e formazione sia di personale tecnico, amministrativo, che di personale docente e ricercatore con profili dalla elevata professionalità

A tale scopo verranno attuate:

- politiche di reclutamento e formazione del personale tecnico, amministrativo , anche allo scopo di ampliare le cosiddette *soft skills*
- politiche di reclutamento e formazione del personale docente e ricercatore con particolare attenzione alla formazione digitale.

## 7.6 DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITA' DELLO STUDENTE

Tale Ambito strategico trasversale impone misure atte a garantire il diritto allo studio, attraverso:

- contenimento delle tasse universitarie
- misure di esonero per merito e per necessità
- iniziative culturali di aggregazione tra gli studenti e la comunità accademica
- rafforzamento del riconoscimento del merito
- potenziamento del tutorato
- sostegno personalizzato per l'intero percorso di studi agli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento.