

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI NICCOLÒ CUSANO
TELEMATICA ROMA

PIANO STRATEGICO DI ATENEO
2023-2026

Le Università sono sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito dei rispettivi ordinamenti e sono luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze; operano, combinando in modo organico ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica.

Art. 1 Comma 1, Legge 30 dicembre 2010, n. 240



INDICE

NOTA METEOROLOGICA.....	5
1. EXECUTIVE SUMMARY.....	6
2. MILESTONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO.....	7
3. CHI SIAMO: IDENTITÀ.....	9
3.1 VISIONE.....	9
3.2 MISSIONE.....	9
4. ANALISI DI CONTESTO E PARTI INTERESSATE.....	10
4.1 ANALISI SWOT.....	10
4.1.1 STRENGTHS.....	10
4.1.2 WEAKNESSES.....	11
4.1.3 OPPORTUNITIES.....	11
4.1.4 THREATS.....	11
4.2 STAKEHOLDER.....	11
5. STATISTICHE GENERALI.....	14
6. POLITICA PER LA QUALITÀ.....	20
6.1 POLITICHE DI ATENEIO PER LA QUALITÀ NELLA DIDATTICA.....	21
6.2 POLITICHE DI ATENEIO PER LA QUALITÀ NELLA RICERCA.....	23
6.3 POLITICHE DI ATENEIO PER LA QUALITÀ NELLA TERZA MISSIONE.....	25
7. AREE STRATEGICHE DI ATENEIO.....	26
7.1 AREA STRATEGICA: DIDATTICA.....	28
7.2 AREA STRATEGICA: RICERCA.....	45
7.3 AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE.....	53



UNIVERSITÀ CUSANO

7.4 AREA STRATEGICA: SOSTENIBILITÀ	60
7.5 AREA STRATEGICA TRASVERSALE: STRUTTURA SISTEMA AQ.....	66
8. I FABBISOGNI DI RISORSE E IL BUDGET.....	68
9. CRONOLOGIA DELLE REVISIONI.....	68

NOTA METEOROLOGICA

La presente versione di Piano Strategico è da intendersi come draft e, in quanto tale, le proposte di indirizzo strategico in esso contenute possono essere oggetto di modifiche, integrazioni o eliminazioni in considerazione della linea di sviluppo che il CdA dell'Ateneo intenderà seguire nel corso del prossimo periodo di pianificazione.



1. EXECUTIVE SUMMARY

Il Piano Strategico dell'Università Niccolò Cusano - Telematica Roma, in seguito indicata anche come UNICUSANO, coerentemente ai principi generali sanciti dallo Statuto, delinea la visione strategica dell'Ateneo per il periodo 2023-2026.

L'UNICUSANO ritiene che la cultura della Qualità sia uno strumento fondamentale per coniugare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità con obiettivi di eccellenza nella Didattica, nella Ricerca e nella Terza Missione; pertanto, adotta strategie, attività e procedure per migliorare i risultati ottenuti proponendo e attuando soluzioni che possano limitare, se non risolvere, situazioni di debolezza e potenziare i punti di forza.

In particolare, l'UNICUSANO adotta iniziative atte a rendere accessibili agli studenti sia Corsi di Studio interamente a distanza o prevalentemente a distanza - per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro - sia Master e Corsi di Perfezionamento per lo sviluppo professionale di lavoratori. Lo sviluppo di competenze professionalizzanti negli ambiti del sapere presidiati dai Corsi di Studio, rappresenta l'obiettivo che l'UNICUSANO ha stabilito per realizzare una formazione intesa come acquisizione di conoscenze disciplinari e, contemporaneamente, di rigore e di capacità metodologica e critica; queste, peculiarmente, si riconoscono come caratteristiche fondamentali per le persone sia professionisti o specialisti competenti sia cittadini. Il risultato da raggiungere, quindi, è quello di coniugare la formazione realizzata, coinvolgente i docenti di riferimento e gli studenti/allievi, con le richieste del mercato del lavoro, con l'obiettivo, soprattutto, di attrarre e appassionare tutti gli studenti/allievi senza "lasciarne indietro alcuno"¹. Le linee di indirizzo stabilite per il 2023-2026, delineate in questo documento, rappresentano l'*education and research core business* attuale e prospettico della strategia e dell'azione dell'UNICUSANO e si ricollegano alla precedente programmazione, costituendone, quindi, la logica prosecuzione.

Il Piano Strategico delinea la visione e la missione, nonché le politiche per la Qualità d'Ateneo, e coerentemente ad esse, individua 5 aree strategiche di intervento: "Didattica", "Ricerca", "Terza Missione", "Sostenibilità" e "Struttura AQ".

Le aree "Didattica", la "Ricerca" e la "Terza Missione" richiamano le missioni propriamente attribuibili all'Istituzione Universitaria mentre le ulteriori aree Strategiche di sviluppo scaturiscono da una attenta riflessione e maturata consapevolezza circa l'importanza che l'UNICUSANO ha riconosciuto da tempo - ed intende continuare a riconoscere - alla sostenibilità ambientale ed economico-sociale la funzione di componenti della strategia guida delle scelte aziendali; in questa prospettiva, pertanto, l'area strategica dedicata alla Sostenibilità sostanzia e rafforza un impegno futuro per l'UNICUSANO in continuità con quello presente e passato. L'ulteriore area strategica "Struttura per l'Assicurazione della Qualità" costituisce una convinta intenzione dell'UNICUSANO nel rendere sempre più centrale il sistema AQ come riferimento e guida per coniugare la dimensione dell'eccellenza nella Didattica, nella Ricerca e della Terza Missione, con le esigenze organizzative, aziendali e di contesto nelle quali esse si realizzano. Particolare attenzione è stata posta, pertanto, alla definizione di obiettivi strategici e obiettivi operativi che favoriscano l'internazionalizzazione, le pari opportunità e l'inclusione, quali sfide che l'UNICUSANO ritiene essere cruciali per consentire che la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione si sviluppino un'ottica sempre più incentrata sulla persona e sulle sue esigenze, presenti e future, tale da assicurare le condizioni per attrarre e valorizzare il capitale umano riconoscibile negli studenti, docenti, e personale tecnico-amministrativo.

¹ Papa Francesco - "lottare perché quelli che ieri erano rimasti indietro diventino i protagonisti del domani, e i protagonisti di oggi non siano lasciati indietro domani". Omelia della messa a Sumuleu Ciuc il 1° giugno 2019.

Per ciascuna delle aree strategiche precedentemente indicate il Piano definisce gli obiettivi strategici del triennio 2023-2026. Tali obiettivi, fissati in considerazione delle relazioni e collaborazioni avviate con attori economici, sociali e culturali, pubblici e privati, del proprio contesto locale, nazionale e internazionale di riferimento, intendono favorire l'allineamento dello sviluppo strategico di Ateneo agli ambiziosi obiettivi promossi dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, alla Politica Europea per l'uguaglianza di genere in ambito accademico e della ricerca, nonché agli obiettivi della Programmazione Triennale del MUR collegata anche al PNRR nazionale. Con particolare riferimento agli obiettivi strategici riguardanti l'uguaglianza di genere, il presente Piano Strategico richiama il documento di Pianificazione GEP (Gender Equality Plan) di Ateneo sviluppato al fine di integrare nella prospettiva di sviluppo anche gli ambiti concernenti la cultura dell'organizzazione e l'equilibrio vita privata/ vita lavorativa, l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi istituzionali, l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi di insegnamento e le misure di contrasto alla violenza di genere.

Tutti gli obiettivi strategici del triennio 2023-2026 sono stati declinati in più obiettivi operativi e ciascuno di essi in attività per ciascuna delle quali il Piano individua le responsabilità operative e di governo per l'attuazione, nonché la stima del fabbisogno di risorse per la loro realizzazione.

Il Piano Strategico individua, inoltre, specifici indicatori per misurare il grado di raggiungimento dei target stabiliti, coerentemente con gli indirizzi ministeriali, resi anche misurabili dalle linee guida dell'ANVUR, al fine di favorire le attività di monitoraggio e riesame dei risultati ottenuti. Tali attività, volte ad individuare eventuali modifiche da attuare durante il periodo di programmazione, costituiscono elementi informativi del processo di pianificazione strategica di Ateneo e, all'interno di questo, per la redazione dei piani successivi.

Il Piano approvato dall'Organo di Governo di Ateneo rappresenta il principale riferimento per tutti gli Organi accademici preposti alla Didattica, alla Ricerca e alla Terza Missione, nella prospettiva di assicurare l'integrazione sistemica di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, e favorire una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica.

In virtù di ciò, il documento è destinato a tutto il personale dell'Ateneo (studenti/allievi, docenti e personale tecnico-amministrativo), affinché ciascuno possa operare in modo consapevole e conforme a quanto in esso dichiarato, ed è reso disponibile a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni all'Ateneo, affinché ciascuno possa valutare la coerenza dell'operato dell'Ateneo e contribuire con il proprio giudizio al miglioramento continuo della Qualità di Ateneo.

2. MILESTONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

Il presente Piano Strategico delinea il percorso di sviluppo dell'UNICUSANO per il periodo 2023-2026 in tema di Assicurazione della Qualità della Didattica, Ricerca e Terza Missione, secondo un processo di pianificazione strategica che, a partire dalla definizione della Visione e Missione di Ateneo, intende coinvolgere i principali portatori di interesse in una riflessione sul proprio futuro e sulle azioni e i progetti per realizzarlo. Il processo si articola nelle seguenti fasi principali:



			Evidenza documentale
Definizione Visione			
Definizione Missione			
Analisi del contesto interno ed esterno e analisi di posizionamento rispetto ad esso Analisi dei portatori di interessi (Stakeholder)	ANALISI DI CONTESTO		
Revisione del Piano delle Linee Strategiche e di Programmazione precedente			
Ridefinizione delle Politiche di Ateneo per la Qualità in ambito Didattica, Ricerca e Terza Missione			
Definizione delle aree e degli obiettivi strategici principali, coerentemente con i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, con la Politica europea per l'uguaglianza di genere in ambito accademico e della ricerca, e la Programmazione triennale 2021-2023 del MUR (relativa al D.M. 289 del 25 marzo 2021)	PIANIFICAZIONE		Piano Strategico Gender Equality Plan di Ateneo (GEP)
Sviluppo delle linee di attività/azioni per ciascuno degli obiettivi strategici scelti	ATTIVITÀ/AZIONI		
Formale assegnazione di responsabilità operative e di governo dell'Attività/azione, unitamente alla stima del fabbisogno di risorse per la realizzazione delle stesse. Definizione di specifici indicatori quantitativi e qualitativi di risultato da associare a ogni linea di azione strategica per monitorarne l'implementazione e la conseguente efficacia per il raggiungimento dell'obiettivo.			
Condivisione del Piano Strategico con tutti i responsabili di Ateneo in ambito Didattica, Ricerca, Terza Missione, il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Tecnico Organizzatore, il Sistema di AQ e con tutti gli Organi Ausiliari di Ateneo.			
Approvazione del Piano Strategico da parte degli Organi Accademici di Governo. Comunicazione degli obiettivi e azioni al personale e alle strutture interessate.			
MONITORAGGIO ANNUALE E MISURAZIONI: ANALISI FABBISOGNI Azioni correttive per il raggiungimento del target annuale		(orizzonte di breve periodo)	Scheda di Monitoraggio Annuale
Revisione/aggiornamento della Pianificazione a seguito di modifiche di contesto		(orizzonte di medio periodo)	Piano Programmatico

3. CHI SIAMO: IDENTITÀ

L'Università Niccolò Cusano è un'università pubblica non statale-telematica di Roma con sede in Via Don Carlo Gnocchi 3, fondata nel 2006 e legalmente riconosciuta dal MIUR con decreto ministeriale del 10 maggio 2006: nasce con la finalità specifica di dare completa attuazione ai principi sanciti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 10 Dicembre 1948 e ai diritti e alle libertà garantiti e tutelati dagli articoli 9, 33 e 34 della Costituzione italiana, quale strumento di creazione di una società democratica e del progresso sociale attraverso la promozione della ricerca scientifica, degli studi universitari e della formazione avanzata e, al contempo, di innalzare la qualità del sistema universitario.

L'Università si presenta come una comunità formata da studenti/allievi, professori, ricercatori e docenti a contratto e personale tecnico-amministrativo che intende contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico del Paese attraverso lo sviluppo della ricerca scientifica e della didattica in piena indipendenza e respingendo ogni forma di discriminazione per motivi politici, religiosi, etnici e ideologici. L'Università si pone l'obiettivo di promuovere la ricerca scientifica, di base e applicata, in ogni sua forma puntando al raggiungimento di livelli di eccellenza in ambito nazionale ed internazionale nei settori di competenza, con la finalità di favorire il trasferimento tecnologico al settore industriale e, al contempo, favorendo la creazione di start-up e spin off universitari

In ambito didattico, l'UNICUSANO si pone l'obiettivo di sviluppare metodologie di insegnamento apertamente innovative che vedano nello studente/allievo l'elemento centrale della propria attività con l'obiettivo principale di consentire ai propri laureati di raggiungere l'eccellenza nei livelli di conoscenze: il connubio tra tradizione e innovazione digitale è la formula moderna che l'UNICUSANO propone per garantire una formazione eccellente ai propri studenti/allievi che ne faciliterà l'inserimento nel mondo del lavoro, con 27 Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, 5 Scuole di Dottorato e oltre 150 Master e corsi di perfezionamento in tutta Italia.

Per venire incontro a tutte le esigenze dello studente, l'UNICUSANO eroga la didattica attraverso tre diversi tipi di metodologie telematiche: telematica, integrata e blended.

L'UNICUSANO, attraverso la Fondazione Niccolò Cusano, sostiene anche la ricerca medico-scientifica.

3.1 VISIONE

“...creare un'Università che sia incentrata sulla persona **Studente** e proiettata verso le sue esigenze di oggi e di domani, capace di attrarre, valorizzare e potenziare il **Capitale Umano**, in cui la **Formazione (life-long learning)**, la **Ricerca** e la **Terza Missione** siano orientate all'**Inclusione**, alle **Pari Opportunità** e all'**Internazionalizzazione** in un'ottica di **Sviluppo Sostenibile**.”

3.2 MISSIONE

“...rafforzare la qualità della formazione a livello universitario e post-universitario e produrre ricerca orientata a promuovere lo sviluppo sostenibile in un ambiente sempre più dinamico, internazionale e inclusivo...”

L'Università nasce con la finalità specifica di dare completa attuazione ai principi sanciti dalla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 10 Dicembre 1948 e ai diritti e alle libertà garantiti e tutelati dalla Costituzione Italiana con particolare riferimento all'istruzione, quale strumento di creazione di una società democratica e del progresso sociale.



Per il perseguimento di tali obiettivi viene istituita l'Università, che ai sensi dell'art. 26 della Legge 27 Dicembre 2002, n. 289 e del Decreto ministeriale del 17 Aprile 2003, ha il compito primario di svolgere, oltre all'attività di ricerca e di studio, attività di formazione mediante l'utilizzo delle metodologie della formazione a distanza con particolare riguardo alle applicazioni di e-learning, e anche mediante l'utilizzo di metodologie miste, per consentire la formazione sia in presenza che a distanza. A tale fine l'Università adotta ogni idonea iniziativa per rendere accessibili agli studenti i corsi di studio a distanza e per favorire l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e lo sviluppo professionale dei lavoratori.

Articoli 2 e 3 dello Statuto

L'Università degli Studi Niccolò Cusano ha dunque come obiettivi fondamentali lo svolgimento della Ricerca scientifica e la formazione a livello universitario e post-universitario – con lo sviluppo del *life long learning* dei lavoratori – mediante l'utilizzo delle metodologie telematica, telematica integrata e telematica *blended*.

La UNICUSANO svolge, congiuntamente, le attività di ricerca scientifica nei settori disciplinari presenti nelle Aree di sua competenza (Economica, Formazione, Giuridica, Ingegneristica, Politologica e Psicologica), le attività didattiche e ogni tipo di formazione di livello superiore, ivi compresi l'orientamento, la formazione permanente e l'aggiornamento culturale e professionale nonché la ricerca applicata.

4. ANALISI DI CONTESTO E PARTI INTERESSATE

L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) attraverso l'analisi SWOT e i principali portatori di interesse – stakeholder – interni ed esterni.

4.1 ANALISI SWOT

L'analisi del contesto, finalizzata a valutare i punti di forza e di debolezza di UNICUSANO rispetto all'ambiente interno, nonché le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno, attraverso l'applicazione dell'analisi SWOT, rappresenta una tappa fondamentale del processo di pianificazione, da cui partire per definire le aree strategiche, gli obiettivi ad esse relativi e le azioni per il loro raggiungimento in seguito a un'analisi di posizionamento.

4.1.1 STRENGTHS

- ✓ *Numero di iscritti consolidato*
- ✓ *Offerta formativa continuamente adeguata alle richieste del mondo del lavoro e in linea con la trasformazione digitale*
- ✓ *Incremento di convenzioni con aziende per l'orientamento in uscita*
- ✓ *Copertura del territorio con learning center e learning point regionali*
- ✓ *Struttura della Sede Centrale tecnologicamente all'avanguardia per gli obiettivi di eccellenza in ambito Didattico e di Ricerca dell'Ateneo*
- ✓ *Organizzazione del job placement*
- ✓ *Interazione docente/studente attraverso integrazione di aule virtuali nella didattica e altri strumenti interattivi (forum, ricevimenti e comunicazioni tramite piattaforma...)*
- ✓ *High rank per le Aree di Ingegneria Industriale, Economia e Ingegneria Civile nella VQR 2015-2019*



- ✓ *Investimenti per i Progetti di Ricerca e i corsi di Dottorato*
- ✓ *Orientamento alla transizione ecologica*
- ✓ *Attività di Terza Missione (Radio, TV, quotidiano online)*
- ✓ *Parità di genere*
- ✓ *Servizi al personale e agli studenti (Mensa, Palestra e Biblioteca)*

4.1.2 WEAKNESSES

- ✓ *Non ottimale informatizzazione della documentazione e digitalizzazione dei documenti a supporto dei processi*
- ✓ *Disallineamento dei risultati tra le varie aree disciplinari nella produzione scientifica nella VQR15-19*
- ✓ *Necessità di aggiornamento della formazione del personale docente e tecnico-amministrativo ai requisiti AVA 3*
- ✓ *Mancanza di un supporto informativo alle attività di monitoraggio delle azioni intraprese nell'ambito AQ*
- ✓ *Partecipazione e coinvolgimento degli studenti nei processi organizzativi*

4.1.3 OPPORTUNITIES

- ✓ *Finanziamenti per la Ricerca derivanti dal Programma Horizon Europe*
- ✓ *Finanziamenti per la Ricerca derivanti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*
- ✓ *Trasformazione digitale*
- ✓ *Potenziamento dei programmi di internazionalizzazione e dello sviluppo dell'offerta formativa internazionale*
- ✓ *Intensificare la mobilità Erasmus attraverso progetti*
- ✓ *Iniziative di collaborazione con istituzioni ed enti*

4.1.4 THREATS

- ✓ *Instabilità del quadro normativo in particolare sulla docenza di riferimento*
- ✓ *Sottofinanziamento del sistema universitario nazionale*
- ✓ *Incertezza dello scenario internazionale*
- ✓ *Prolungamento della crisi economica con impatto sul potere di acquisto delle famiglie*
- ✓ *Cultura del dissenso nei confronti delle università telematiche*

4.2 STAKEHOLDER

Stakeholders are "those groups without whose support the organization would cease to exist." (Freeman, 1984; Freeman and Reed, 1983)²

"I vari portatori di interesse, avendo diverse priorità, possono guardare alla qualità dell'istruzione superiore con occhi diversi. Il termine portatore di interesse si riferisce a tutti gli attori operanti all'interno di una Istituzione, studenti e

² Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3): 93-94.

docenti innanzitutto, oltre che i portatori di interesse esterni, quali i datori di lavoro ed i partner esterni di una Istituzione.” (...) [ESG 2015]³.

L'UNICUSANO ritiene di notevole importanza l'identificazione dei propri *stakeholder*, ovvero dei portatori di interesse dell'Ateneo, quali individui o gruppi che influenzano o sono influenzati dall' Organizzazione e dalle sue attività (Starik, 1994)⁴. L'UNICUSANO riconosce che gli stakeholder determinano o influenzano – in misura diversa – le scelte e il perseguimento della propria Mission e degli obiettivi strategici; pertanto, ritiene che un loro diretto coinvolgimento nel decision-making strategico sia l'approccio da attuare per assicurare un contributo di valore al miglioramento continuo del SGAQ negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione.

Con particolare riferimento alle attività didattiche e ai Corsi di Dottorato di Ricerca, la consultazione delle parti interessate è ritenuta un elemento imprescindibile della progettazione formativa, da svolgersi, nell'ambito di ciascun CdS e in coerenza con le caratteristiche dei Corsi, dei contesti e aree scientifiche di riferimento, nonché con le linee di indirizzo strategico di Ateneo, e con la politica per la qualità.

I più significativi portatori di interessi dell'Università, ai fini del processo di pianificazione strategica sono stati identificati in:

Stakeholder interni strategicamente coinvolti nelle attività didattiche

- ✓ Studenti (cittadini italiani, europei ed extra-europei);
- ✓ Docenti: questo gruppo comprende tutti i professori (ordinari e associati), i ricercatori, gli assegnisti di ricerca e i professori a contratto con formali incarichi di docenza;
- ✓ Tutor didattici;

Stakeholder interni strategicamente coinvolti nelle attività di ricerca e terza missione

- ✓ Professori (ordinari e associati), ricercatori, assegnisti di ricerca, dottorandi;
- ✓ la Fondazione Università Niccolò Cusano, che è attiva nella Ricerca medico-scientifica nello specifico, nei campi della genetica, della Biologia Molecolare e della Biologia Cellulare e svolge l'attività di Ricerca nei laboratori dell'Ateneo. Per sostenere il progresso scientifico, la Fondazione Università Niccolò Cusano impegna energie, fondi, risorse umane nella Ricerca Scientifica, condividendo scambi di competenze con le altre realtà di Ricerca, con le Università, con il mondo dell'informazione e delle imprese, impegnandosi anche ad associare le risorse e le forze laddove le attività di Ricerca sono troppo deboli e frammentate.
- ✓ Ufficio stampa, Radio dell'Ateneo "Radio Cusano Campus", emittenti televisive "Cusano Italia TV" e "Cusano News 7", casa editrice Edicusano, TAG24 e canali Social, quali canali di divulgazione sui temi della Ricerca scientifica e di attualità;

Stakeholder interni coinvolti nelle attività ordinarie e di supporto alla didattica, ricerca e terza missione

- ✓ Personale Tecnico Amministrativo;

³ <http://www.ehea.info/page-standards-and-guidelines-for-quality-assurance>.

⁴ Starik, M. 1994. Essay by Mark Starik. Pp. 89-95 of The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. Business & Society, 33: 82-131.

- ✓ Addetti ai servizi di supporto (manutenzione, pulizie, ecc).

Stakeholder esterni

- ✓ Enti, associazioni, fondazioni e consorzi con finalità di studio, di ricerca e di diffusione della cultura/informazione;
- ✓ Istituzioni nazionali e locali (MIUR, MUR, ANVUR...) con i quali l'Ateneo, i CdS ed i Corsi di Dottorato di Ricerca ad esso afferenti si relazionano per i propri compiti istituzionali;
- ✓ Scuole secondarie di secondo grado;
- ✓ Ex studenti/allievi;
- ✓ Università e Centri di Ricerca Partner (nazionali e internazionali) nell'ambito di progetti di ricerca finanziati;
- ✓ Stakeholder appartenenti al mondo industriale, produttivo e dei servizi:
 - Start-up;
 - PMI;
 - Grandi Imprese;
 - Ordini professionali;
 - Imprese del terzo settore.
- ✓ Studenti potenziali (cittadini italiani, europei ed extra-europei).

5. STATISTICHE GENERALI

Nei grafici che seguono sono presentati alcuni degli aspetti più interessanti riguardanti la popolazione studentesca iscritta presso l'Ateneo. Sono stati presi come riferimento e confrontati gli ultimi due anni accademici, quindi il 2020/2021 e il 2021/2022. Ulteriori confronti sono stati predisposti in base alla zona geografica e alle diverse fasce d'età.

In particolare, dati risultati evidenziati, occorre notare come l'università telematica risponda anche alle esigenze formative di giovani studenti e non più in maggioranza alle richieste di formazione ulteriore di persone adulte e territorialmente situate. Queste evidenze dimostrano come l'atteggiamento stereotipico verso le università telematiche sia fondamentalmente privo di sostegno fattuale.

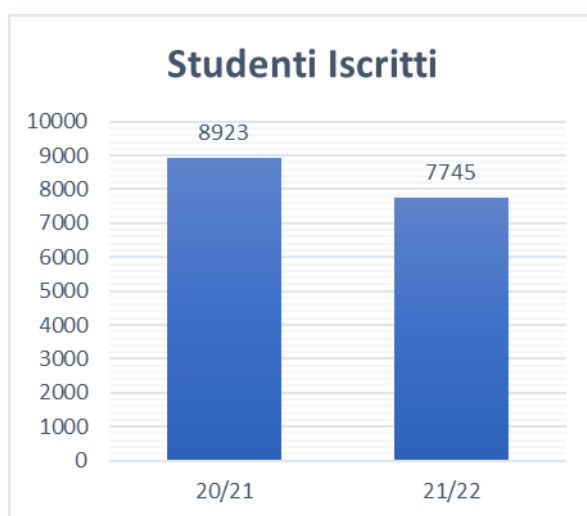


Figura. 1. Iscritti.

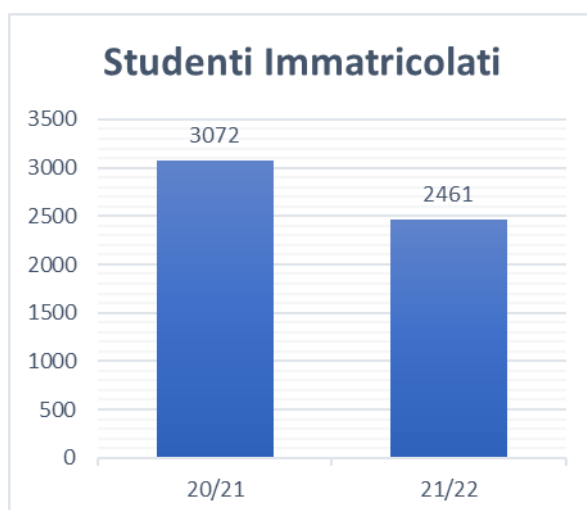


Figura. 2. Immatricolati.

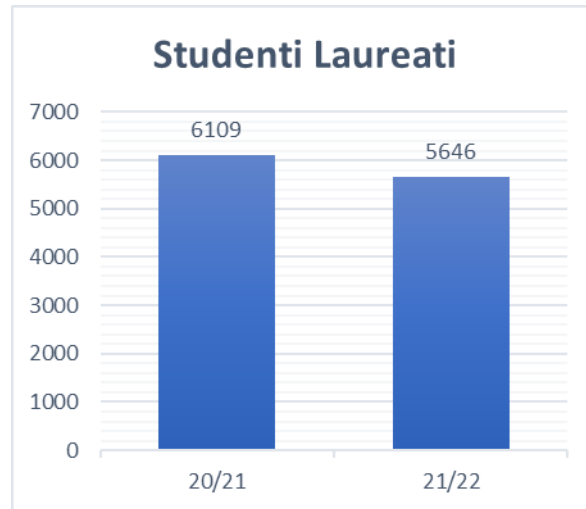


Figura. 3. Laureati.

Statistiche per fasce d'età e genere

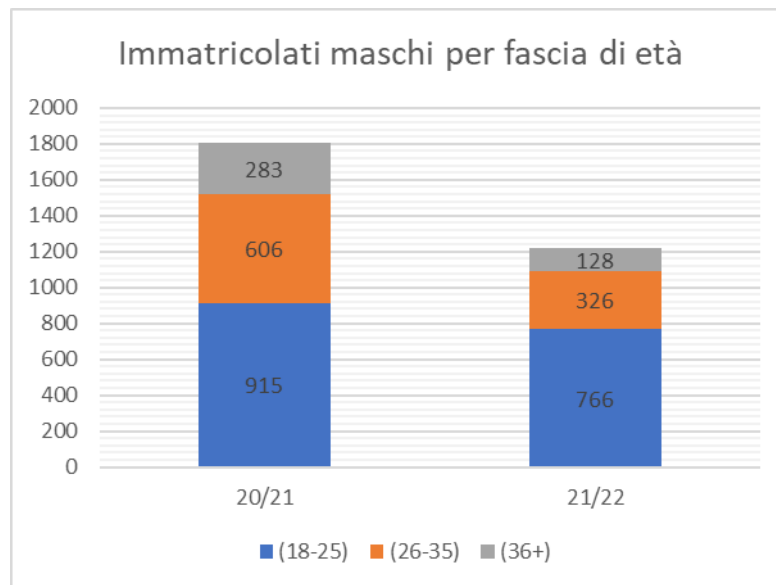


Figura. 5. Immatricolati maschi per fascia d'età.

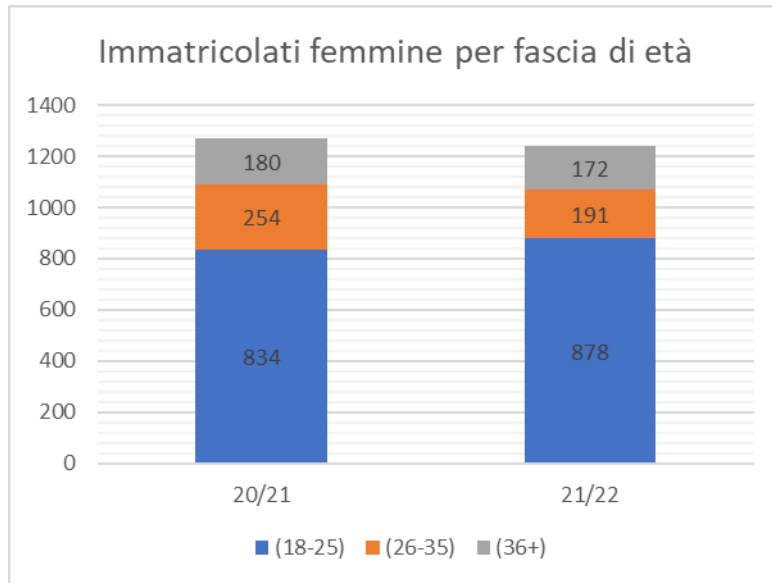


Figura. 6. Immatricolati femmine per fascia d'età.

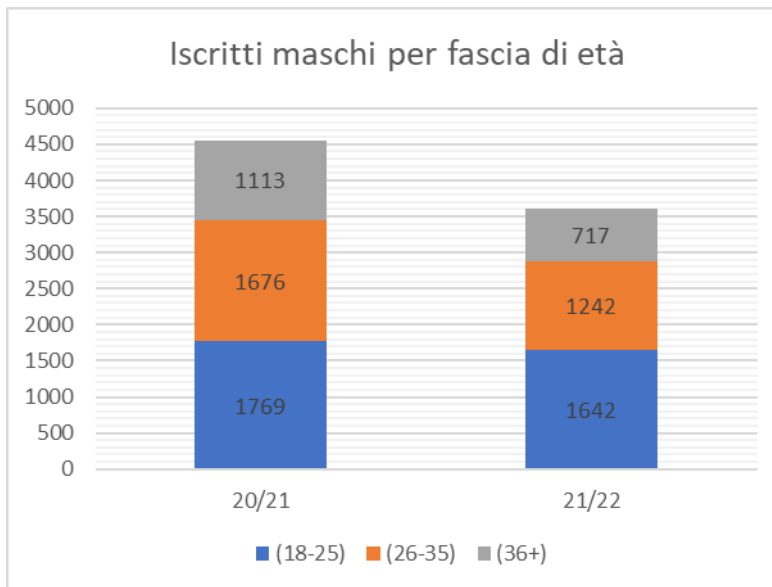


Figura. 7. Iscritti maschi per fascia d'età.

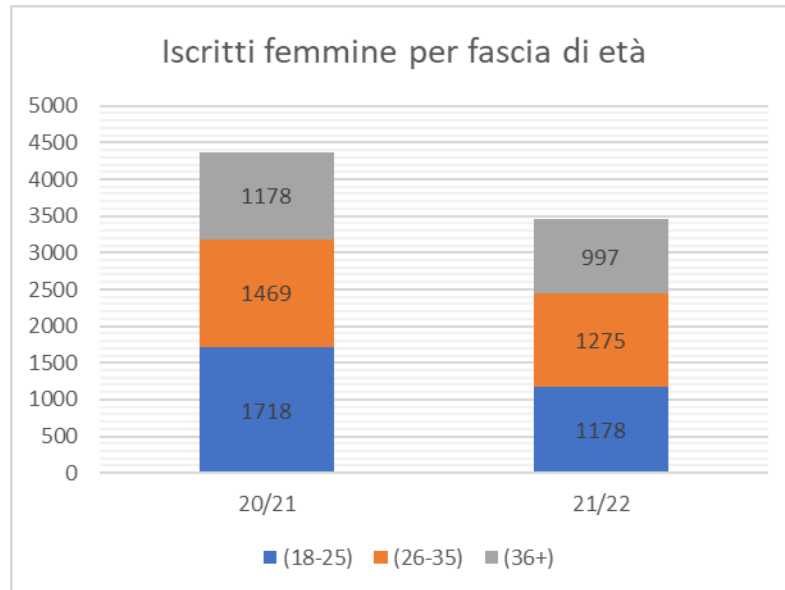


Figura. 8. Iscritte femmine per fascia d'età

Statistiche per area geografica e genere

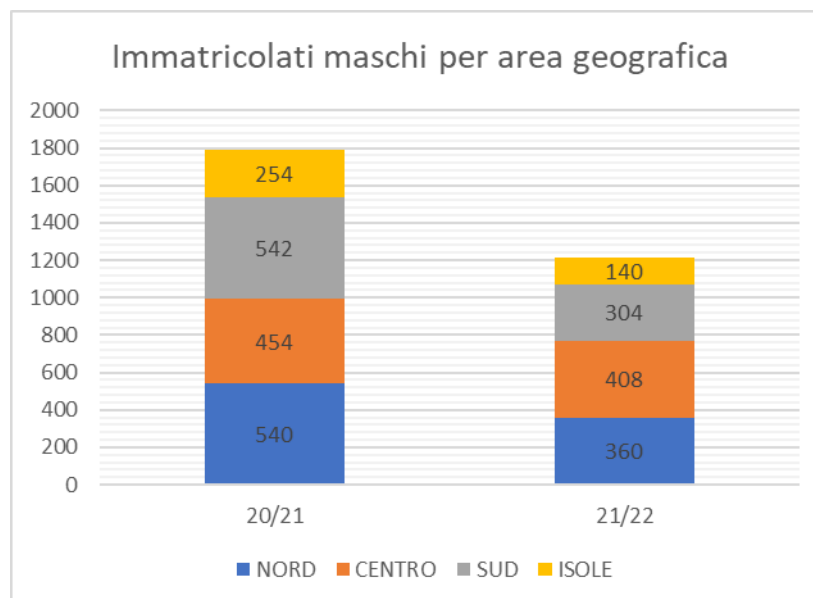


Figura. 9. Immatricolati maschi per area geografica.

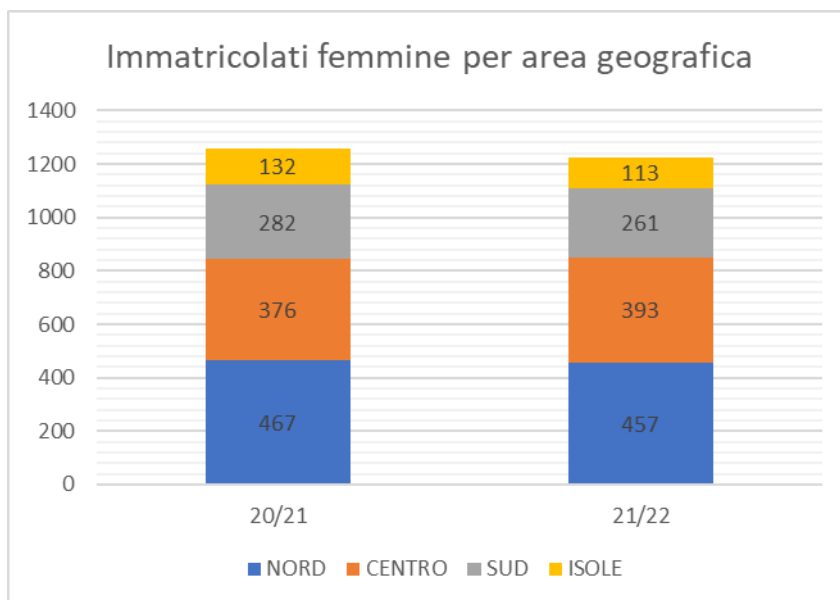


Figura. 10. Immatricolati femmine per area geografica.

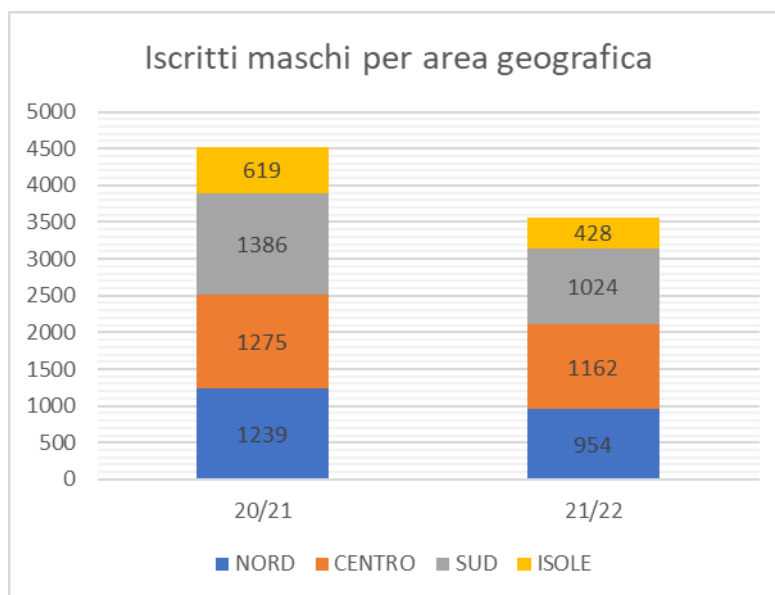


Figura. 11. Iscritti maschi per area geografica.

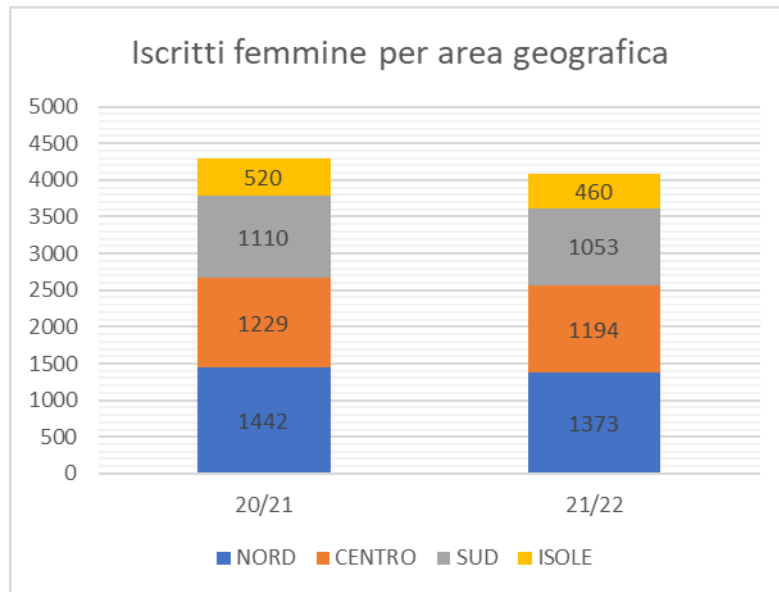


Figura. 12. Iscritti femmine per area geografica.

6. POLITICA PER LA QUALITÀ

“L’istruzione superiore si propone di conseguire molteplici obiettivi: preparare gli studenti ad una cittadinanza attiva ed alla loro futura carriera (ad es., contribuendo alla loro occupabilità); sostenere il loro sviluppo personale; creare una vasta base di conoscenze avanzate; stimolare la ricerca e l’innovazione” [ESG 2015].⁵

L'UNICUSANO, in una prospettiva di attuazione del Sistema di Gestione e Assicurazione per la Qualità (SGAQ), promuove e si impegna a diffondere la cultura della qualità quale strumento fondamentale per perseguire l'eccellenza nella Didattica, nella Ricerca e nella Terza Missione, in sinergia con le esigenze organizzative, aziendali e di contesto nelle quali esse si realizzano. Pertanto, l'UNICUSANO attua ogni iniziativa volta alla concreta, efficace ed efficiente realizzazione delle attività didattiche, delle attività di ricerca multidisciplinare di base e applicata e delle connesse attività di supporto tecnico-amministrativo, oltre alle attività di Terza Missione.

Al fine di favorire la diffusione della cultura della qualità in tutti i livelli della struttura organizzativa, l'UNICUSANO ha istituito il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA) nel 2014, per migliorare l'attività interna di supporto informativo sia agli organi di verifica e valutazione, sia agli organi Direttivi e di coordinamento, nonché alle strutture dei Corsi di Studio, in tema di Assicurazione della Qualità. Inoltre, il PQA ha il compito di assistere gli stessi Organi di Ateneo nell'implementazione del Sistema di Gestione e Assicurazione per la Qualità.

L'UNICUSANO riconosce che i temi della qualità e della valutazione, interna ed esterna, si inseriscono in un contesto più ampio che coinvolge gli indirizzi politici, di livello nazionale ed europeo, relativi alla formazione superiore ed alla ricerca scientifica. In particolare, le linee guida europee per l'assicurazione della qualità nello Spazio europeo dell'istruzione superiore, adottate al Consiglio di Bergen nel maggio 2005 dai Ministri europei dell'istruzione superiore aderenti al Processo di Bologna del 1999, hanno determinato uno "spazio comune" per migliorare la qualità e la valutazione delle attività didattiche ritenute elementi di governance e strumenti metodologici per conseguire tale miglioramento.

La materia della qualità e della valutazione è oggetto di una specifica normativa, in continua evoluzione, con la quale si è costituito un complesso di organi con connesse funzioni. Nel dettaglio, il D.L. del 3 ottobre 2006, n. 262, convertito dalla Legge 24 novembre 2006, n. 28, ha istituito l'Agenzia Nazionale di Valutazione dell'Università e della Ricerca (ANVUR) la cui struttura, organizzazione e funzionamento sono regolate dal D.P.R. del 1° febbraio 2010, n. 76.

L'ANVUR ha poi pubblicato, il 9 gennaio 2013, il documento "Autovalutazione, valutazione e accreditamento del Sistema Universitario Italiano" nel quale, allo scopo di fornire il proprio contributo per lo sviluppo del sistema di valutazione delle università, sono definite le procedure, i criteri, gli indicatori ed i parametri da inoltrare al MIUR ai fini della valutazione delle Sedi e dei Corsi di Studio come disposto dal D.Lgs. del 27 gennaio 2012, n. 19 e secondo le indicazioni contenute nel D.M. del 30 gennaio 2013, n. 47, modificato dal D.M. del 23 dicembre 2013, n. 1059, e successive modificazioni e integrazioni.

In considerazione di detto quadro normativo, tutti gli Organi accademici di Ateneo responsabili delle attività di Didattica, Ricerca e Terza Missione, nonché gli Organi e strutture amministrative di supporto per tali attività, adottano il Manuale del Sistema di Gestione e Assicurazione della Qualità quale documento di riferimento per la gestione interna della Qualità.

⁵ <http://www.ehea.info/page-standards-and-guidelines-for-quality-assurance>.

Le politiche di Qualità d'Ateneo sono definite dagli Organi Accademici di Governo, comunicate a tutti gli Organi accademici e trovano attuazione attraverso l'assetto organizzativo e la pianificazione strategica di Ateneo.

Al fine di armonizzare la Pianificazione Strategica di Ateneo con le richieste nazionali e internazionali relative al PNRR e al programma Horizon Europe, in linea con la policy attivata della Commissione Europea per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e innovazione, è stato istituito il gruppo di lavoro con Decreto rettorale n. 291/2021 del 1.12.2021 per la definizione del GEP (Gender Equality Plan) di Ateneo. Il Gender Equality Plan di Ateneo costituisce il principale documento di indirizzo per favorire attività di ricerca e di innovazione che apportino valore aggiunto in termini di eccellenza, rigore, riproducibilità, creatività e opportunità commerciali, migliorandone la rilevanza sociale. Il GEP prende in considerazione le cinque aree tematiche raccomandate dalla Commissione Europea (EIGE, 2016)⁶, e riprese dal Vademecum CRUI per l'elaborazione del GEP negli Atenei Italiani (CRUI, 2021)⁷: la cultura dell'organizzazione e l'equilibrio vita privata/ vita lavorativa, l'equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi istituzionali, l'uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera, l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi di insegnamento e le misure di contrasto alla violenza di genere, comprese le molestie sessuali. Per ciascuna area sono stati definiti più obiettivi declinati in più azioni. Per ciascuna azione sono state individuate le tempistiche e le responsabilità di attuazione. Particolare attenzione è posta al contributo che le azioni individuate offrono per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) previsti dall'Agenda 2030 dell'ONU.

6.1 POLITICHE DI ATENEO PER LA QUALITÀ NELLA DIDATTICA

Il concetto di qualità non è facilmente definibile, ma è sostanzialmente il prodotto dell'interazione tra i docenti, gli studenti ed il contesto di apprendimento dell'Istituzione. In pratica, l'assicurazione della qualità garantisce un contesto di apprendimento nel quale il contenuto dei corsi di studio, le opportunità di apprendimento e le strutture didattiche siano adatte allo scopo." [ESG 2015].⁸

La visione della qualità della didattica è ispirata ai principi e alle linee guida "ESG 2015 Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" e si applica a tutti i cicli della formazione superiore in cui si articola l'offerta didattica: Laurea (L), Laurea Magistrale (LM), Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU), Master di I e II livello, Scuole e Corsi di Specializzazione (SP), Dottorato di Ricerca (DR).

Pertanto, l'UNICUSANO pone la persona studente al centro del processo di formazione, consentendogli di superare quegli ostacoli derivanti dai limiti dell'istruzione pubblica superiore. In un contesto ispirato ai principi di pari opportunità, inclusione e internazionalizzazione, l'UNICUSANO si adopera per accogliere le istanze ed esigenze di ogni studente: quest'ultimo viene seguito dal primo momento in cui entra in contatto con l'Ateneo fino alla conclusione del percorso formativo e al successivo inserimento nel mondo del lavoro, in modo continuo e sistematico.

⁶ European Institute for Gender Equality, EIGE (2016). Gender equality in academia and research GEAR tool:
<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear>

⁷ Conferenza dei Rettori delle Università Italiane CRUI (2021). Vademecum per l'elaborazione del Gender Equality Plan negli Atenei Italiani.
<https://www.cru.it/archivio-notizie/vademecum-per-l%E2%80%99elaborazione-del-gender-equality-plan-negli-atenei-italiani.html>

⁸ <http://www.ehea.info/page-standards-and-guidelines-for-quality-assurance>.

La promozione della **centralità della persona studente** durante il percorso formativo è supportata dalla convinzione che stimolarne il coinvolgimento, la partecipazione e la motivazione degli studenti comporti significativi benefici in termini di apprendimento.

L'UNICUSANO ritiene, dunque, che per la qualità della didattica si debba:

- ✓ garantire lo sviluppo personale, culturale e professionale degli studenti anche in relazione alle esigenze della società e del mercato del lavoro;
- ✓ in linea con l'Obiettivo 4 per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030, fornire percorsi formativi che siano equi ed inclusivi, e che assicurino **pari opportunità di apprendimento per tutti**, garantendo la tutela contro le discriminazioni;
- ✓ garantire e assicurare il diritto allo studio degli studenti con diverse abilità, sfruttando le potenzialità e le caratteristiche peculiari dell'e-learning quali la flessibilità di fruizione, per rispondere efficacemente ai fabbisogni formativi e alle necessità di ciascuno studente;
- ✓ puntare a migliorare la qualità e l'efficacia dei percorsi di formazione, individuando gli ambiti di interesse strategico e i settori su cui indirizzare lo sviluppo della didattica, assicurando che contenuti e risultati di apprendimento attesi consentano di rispondere alle esigenze dei mutevoli scenari nazionali e internazionali;
- ✓ verificare il raggiungimento dei risultati di apprendimento attesi, dunque l'efficacia delle azioni formative svolte, attraverso il monitoraggio dell'andamento delle carriere degli studenti in modo da incrementare il numero degli studenti regolari e il numero di CFU conseguiti dagli iscritti regolari e fuori corso;
- ✓ incentivare un impegno costante alla promozione e allo sviluppo di opportunità di svolgimento di stage, tirocini e altre attività di tipo lavorativo in modo da sviluppare esperienze di formazione sul campo;
- ✓ assicurare la piena trasparenza e la reperibilità delle informazioni relative al percorso di formazione, in particolare degli obiettivi formativi specifici, delle modalità di verifica dei risultati di apprendimento di ogni singolo insegnamento, nonché dei servizi a disposizione per gli studenti;
- ✓ garantire un tutoraggio efficace e continuo per garantire sia l'orientamento in itinere tramite il tutorato trasversale e didattico per favorire la progressione dei percorsi formativi, sia l'orientamento in uscita al fine di facilitare l'inserimento degli studenti nel mondo del lavoro;
- ✓ promuovere e sollecitare la partecipazione attiva degli studenti all'interno della propria comunità universitaria nelle forme previste dallo Statuto, coinvolgendoli nella realizzazione di iniziative e azioni di miglioramento;
- ✓ incentivare un'attività di revisione periodica, in ottica di kaizen - o miglioramento continuo - dei percorsi di formazione proposti, per un'offerta didattica di qualità, assicurando la sussistenza delle condizioni per mantenere e ampliare l'accreditamento dei Corsi di Studio e dei Corsi di Dottorato di Ricerca da parte di organismi esterni (ANVUR, MUR, ...);
- ✓ assicurare la **sostenibilità** dell'offerta formativa in termini di risorse umane e finanziarie;



- ✓ favorire una specifica formazione continua e aggiornamento al corpo docente e dei tutor didattici sugli approcci e modalità didattico-pedagogiche dell'on-line education;
- ✓ consolidare e rafforzare i processi di **internazionalizzazione** e la dimensione internazionale della didattica promuovendo le attività di Ateneo di integrazione interculturale a livello europeo e a livello intercontinentale;
- ✓ garantire il continuo miglioramento degli spazi per la didattica (aule, laboratori, sale studio) al fine di renderli adeguati allo scopo e sempre più adatti a soddisfare requisiti di **eco-compatibilità** e di riduzione degli impatti ambientali;
- ✓ promuovere l'innovazione delle infrastrutture tecnologiche al fine di adottare soluzioni che coniughino l'ottimizzazione della fruizione dei contenuti e dei servizi di supporto, con l'aggiornamento delle modalità didattiche della formazione a distanza;
- ✓ promuovere attività culturali, ricreative e sportive volte a migliorare la vita e il benessere degli studenti e del personale docente e tecnico amministrativo frequentante gli ambienti di Ateneo;
- ✓ selezionare i programmi di dottorato da attivare in relazione alle competenze di ricerca, agli ambiti scientifici di eccellenza e ai settori scientifico-disciplinari presenti nei dipartimenti dell'Ateneo, anche in confronto con la realtà internazionale;
- ✓ assicurare un numero adeguato di borse di dottorato erogate dall'Ateneo, concentrando le risorse sui corsi che usufruiscono di adeguate strutture per la ricerca e dimostrino elevati livelli di qualità e produttività scientifica;
- ✓ aumentare il numero di borse di dottorato finanziate o cofinanziate da fonti esterne;
- ✓ potenziare i dottorati di interesse per attività produttive grazie a finanziamenti esterni dedicati;
- ✓ incentivare la **dimensione internazionale** dei programmi di dottorato per quanto riguarda la struttura organizzativa, la selezione degli studenti e la valutazione dei risultati;
- ✓ favorire la partecipazione a dottorati consorziati con altri atenei anche alla luce della normativa in corso di aggiornamento.

6.2 POLITICHE DI ATENEO PER LA QUALITÀ NELLA RICERCA

L'UNICUSANO intende incentivare la qualità della ricerca universitaria, con riferimento alla produzione scientifica e ai relativi obiettivi e risultati al fine di offrire un effettivo contributo al progresso culturale, civile ed economico del Paese. Intende, inoltre, favorire l'internazionalizzazione delle attività di ricerca e l'eliminazione di qualunque forma di discriminazione nell'ambito delle attività scientifiche di Ateneo, legata al genere, all'età, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua.

L'UNICUSANO ritiene, dunque, che per la qualità della ricerca si debba:

- ✓ promuovere l'individuazione di ambiti di interesse strategico con particolare riferimento a tematiche multidisciplinari e interdipartimentali su cui indirizzare lo sviluppo delle attività di ricerca di Ateneo;



- ✓ promuovere e supportare l'incremento della produttività scientifica e la diffusione dei risultati ottenuti, al fine di valorizzare le eccellenze e migliorare il posizionamento dell'UNICUSANO rispetto ai competitor nella ricerca scientifica nazionale (processi di valutazione della qualità della ricerca), internazionale (ranking universitari internazionali) e nelle attività di finanziamento connesse;
- ✓ attuare politiche di reclutamento con particolare attenzione all'eccellenza scientifica, alle **pari opportunità e all'inclusione**;
- ✓ stimolare la maturazione dei giovani ricercatori affinché raggiungano un'effettiva autonomia scientifica e culturale;
- ✓ promuovere l'analisi critica della qualità e della significatività della ricerca e degli altri risultati della ricerca (progetti, spin-off, proprietà intellettuale, partnership accademiche e non, iniziative di divulgazione scientifica, ecc.) mediante processi interni di valutazione periodica che, nella prospettiva del miglioramento sistemico, beneficino di un opportuno supporto per consentire l'incentivazione e la valorizzazione del merito;
- ✓ individuare e attuare strategie di *fund-raising* a livello locale, nazionale ed internazionale valorizzando il contributo del personale (ricercatori, professori associati e ordinari) coinvolto nelle attività;
- ✓ recepire il principio di **sostenibilità** come paradigma centrale delle molteplici attività di ricerca promosse a livello di Ateneo, al fine di sviluppare progetti, strategie e azioni coerenti con un concreto "sviluppo sostenibile";
- ✓ assicurare la validità etico-scientifica dei progetti di ricerca affinché la sperimentazione scientifica sia sempre svolta in conformità con i principi del rispetto degli esseri viventi, della dignità della persona e della tutela dell'ambiente;
- ✓ garantire l'applicazione del codice etico di Ateneo alle attività di ricerca, ovvero promuovere il riconoscimento e il rispetto dei diritti individuali, evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, regolare i casi di conflitto di interessi e gestire e tutelare i risultati valorizzabili in termini di proprietà intellettuale;
- ✓ potenziare l'**internazionalizzazione** della ricerca, anche definendo iniziative di Ateneo per il finanziamento delle fasi di avvio delle attività di internazionalizzazione;
- ✓ favorire la partecipazione dei ricercatori in progetti internazionali;
- ✓ divulgare a livello nazionale ed internazionale le attività e i risultati di ricerca dell'Ateneo;
- ✓ stimolare le aggregazioni a livello nazionale ed internazionale su tematiche di ricerca di rilevante interesse per l'Ateneo;
- ✓ sviluppare, attuare e promuovere progetti di collaborazione con università e centri di ricerca in campo nazionale e internazionale, caratterizzati dall'eccellenza scientifica, facilitando la mobilità internazionale del proprio personale;
- ✓ avviare un programma di "*visiting scientists*" che incentivi il trasferimento di studiosi esteri presso l'UNICUSANO per periodi prolungati di ricerca e insegnamento;
- ✓ incentivare la partecipazione attiva al confronto scientifico nazionale e internazionale favorendo la partecipazione di dottorandi, ricercatori, professori associati e ordinari a congressi scientifici nazionali ed internazionali;

- ✓ rendicontare periodicamente alle parti interessate, le attività svolte ed i risultati di ricerca ottenuti, in modo chiaro, comprensibile e trasparente.

6.3 POLITICHE DI ATENEO PER LA QUALITÀ NELLA TERZA MISSIONE

“Per Terza Missione si intende l’insieme delle attività con le quali le università entrano in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di didattica (prima missione, che si basa sulla interazione con gli studenti) e di ricerca (seconda missione, in interazione prevalentemente con le comunità scientifiche o dei pari). Con la Terza Missione le università entrano in contatto diretto con soggetti e gruppi sociali ulteriori rispetto a quelli consolidati e si rendono quindi disponibili a modalità di interazione dal contenuto e dalla forma assai variabili e dipendenti dal contesto”⁹, favorendo, in quest’ultimo, lo sviluppo economico, culturale e/o sociale grazie alla trasformazione e alla diffusione della conoscenza prodotta principalmente con l’attività di ricerca”.

La Terza Missione è, dunque, una missione istituzionale cui l’Università deve rispondere in funzione delle proprie specificità. Questa viene valutata ciclicamente dall’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) nell’ambito della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

Coerentemente con le linee guida ANVUR in materia di autovalutazione, valutazione e accreditamento, l’Ateneo fa propri i principi dell’Assicurazione della Qualità (AQ) e si dà un’organizzazione tale da consentire a tutti i soggetti coinvolti di operare nell’ottica del miglioramento continuo affinché possa realizzare attività di Terza Missione di qualità e possa garantire la sua corrispondenza agli standard dichiarati.

L’UNICUSANO ritiene, dunque, che relativamente alla qualità della terza missione si debba:

- ✓ attuare tutte le attività mirate al dialogo con le differenti componenti della società e ad un continuo confronto proattivo con esse, al fine di diffondere conoscenze al di fuori dell’ambiente accademico, e concretizzare, in tal modo, la funzione dell’Università quale bene pubblico;
- ✓ attuare attività di **Public Engagement** sia nel contesto nazionale che internazionale, che siano riconducibili:
 - all’organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (come, ad esempio, concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni e altri eventi aperti alla comunità...);
 - alla divulgazione scientifica (come, ad esempio, le pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, la produzione di programmi radiofonici e televisivi, la pubblicazione e gestione di siti web e altri canali social di comunicazione e divulgazione scientifica);
 - a iniziative di coinvolgimento dei cittadini nella ricerca (come, ad esempio, dibattiti; consultazioni on-line; citizen science; contamination lab);
 - ad attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (come, ad esempio, simulazioni ed esperimenti hands-on e altre attività laboratoriali);
 - alla produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l’inclusione (come, ad esempio, la formulazione di programmi di pubblico interesse, partecipazione a progetti di sviluppo urbano o

⁹ Si veda il Documento “La Terza Missione nelle Università” - Rapporto ANVUR 2013
http://www.anvur.it/attachments/article/882/8.Rapporto%20ANVUR%202013_UNI~.pdf

valorizzazione del territorio e a iniziative di democrazia partecipativa, consensus conferences, citizen panel);

- ✓ adottare strumenti innovativi a sostegno dell'Open Science;
- ✓ incentivare attività che favoriscano il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda ONU 2030;
- ✓ supportare strutture di intermediazione e trasferimento tecnologico;
- ✓ sviluppare, attuare e promuovere l'efficacia del trasferimento tecnologico al fine di garantire la qualità della ricerca applicata, incentivare la valorizzazione dei risultati in termini di proprietà intellettuale, progetti congiunti con imprese, e favorire l'imprenditorialità accademica anche mediante creazione di spin off e start-up.

7. AREE STRATEGICHE DI ATENEO

In coerenza con la visione e la missione, nonché con le politiche per la Qualità d'Ateneo, L'UNICUSANO individua il proprio percorso di sviluppo per il periodo 2023-2026 secondo 5 aree strategiche di intervento: "Didattica", "Ricerca", "Terza Missione", "Sostenibilità" e "Struttura AQ". Vengono, inoltre, individuate 3 sfide, l'internazionalizzazione, le pari opportunità e l'inclusione, che l'UNICUSANO intende fronteggiare al fine di promuovere e sviluppare attività negli ambiti della Didattica, Ricerca e Terza Missione che siano sempre più incentrate sulla persona e sulle sue esigenze, presenti e future, assicurando in tal modo le condizioni per attrarre e valorizzare il capitale umano riconoscibile negli studenti, docenti, e personale tecnico-amministrativo.



Figura. 13. Aree strategiche e sfide del percorso di sviluppo UNICUSANO 2023-2026.

Gli obiettivi strategici e le relative azioni sono definiti e quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tenendo conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. In considerazione di ciò, l'UNICUSANO definisce con il presente piano le linee strategiche di intervento, prendendo in considerazione:

- ✓ AVA 3 (Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accredimento - AVA-3-Modello 08/09/2022);
- ✓ il documento di pianificazione individuato dal D.M. n. 289 del 25 marzo 2021¹⁰ recante “Linee generali d’indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati” registrato alla Corte dei Conti con n. 947 del 08/04/2021;
- ✓ Rapporto ANVUR – Scheda Indicatori di Ateneo;
- ✓ Agenda 2030 dell’ONU - Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG).

Per ciascuna area strategica sono stati definiti più obiettivi strategici declinati in più azioni e indicatori. Per ciascuna azione sono state individuate le responsabilità di attuazione (Responsabile di Governance e Operativo¹¹) ed il relativo fabbisogno economico-finanziario per l’attuazione. Per questo, la specificazione “Ateneo(A)” oppure “Ateneo” indica, rispettivamente, la necessità di stanziare risorse aggiuntive da parte dell’ateneo specificatamente destinate all’azione del Piano, oppure rientrano in una allocazione ordinaria di risorse. Particolare attenzione viene posta al contributo che le azioni individuate offrono per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) previsti dall’Agenda 2030 dell’ONU.

Nelle tabelle di seguito si indica se l’obiettivo, l’azione e/o l’indicatore è definito in documenti esterni al Piano Strategico e tuttavia ad esso collegati.

¹⁰ <https://www.mur.gov.it/it/atti-e-normativa/decreto-ministeriale-n-289-del-25-03-2021>

In tale documento, il Ministero dell’Università e della Ricerca finalizza la programmazione del sistema universitario all’innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto anche dell’impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali, definendo i seguenti obiettivi specifici della programmazione:



- A. ampliare l’accesso alla formazione universitaria;
- B. promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese;
- C. innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze;
- D. essere protagonisti di una dimensione internazionale;
- E. investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

Per tali obiettivi il Ministero ha definito le relative azioni specifiche (tabella 1 per gli obiettivi A, C e D e Tabella 2 per gli obiettivi B ed E) e le risorse disponibili definendo altresì gli indicatori riportati nell’allegato 2 del succitato D.M., ai fini della valutazione dei risultati conseguiti.



¹¹ il responsabile operativo: a partire dal monitoraggio annuale, accerta allineamento con il target, documenta e comunica l’allineamento alla governance e propone agli Organi di Governo eventuali azioni di miglioramento che vengono approvate dal Responsabile della Governance.




7.1 AREA STRATEGICA: DIDATTICA

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OD1 Sviluppare l'offerta formativa e migliorare l'attrattività   Obiettivo A - Azione A.3 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD1.1 Rendere l'offerta formativa dei CdS adeguata e aggiornata al mercato e al mondo del lavoro	ID1.1.a N. collaborazioni/ convenzioni con aziende/ organizzazioni esterne	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID1.1.b N. insegnamenti aggiunti o modificati nell'offerta formativa nei CdS	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
	AD1.2 Potenziare, sui diversi media, la comunicazione relativa alle caratteristiche dell'offerta formativa dell'Unicusano	ID1.2.a N. contatti sui diversi canali di comunicazione utilizzati dall'Ateneo	+5%	CdA	Ufficio Web Segreteria Orientamento Ufficio commerciale Ufficio Marketing e Sviluppo	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OD2 Facilitare l'accesso alla formazione universitaria   Obiettivo A - Azione A.3 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD2.1 Rafforzare il servizio per l'organizzazione delle attività di orientamento in ingresso di tutti i CdS	ID2.1.a N. iniziative da effettuare nelle scuole secondarie di secondo grado	+5%	CdA	Ufficio learning center Ufficio orientamento	Ateneo
		ID2.1.b N. iniziative di Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO)	+5%	CdA	Ufficio learning center Ufficio orientamento	Ateneo
	AD2.2 Mantenere iniziative di finanziamento degli studi mediante borse di studio	ID2.2.a N. borse di studio finanziate dall'Ateneo (Click)	Mantenimento	CdA	Ufficio learning center Ufficio orientamento	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OD3 Favorire una didattica che sia innovativa e incentrata sullo studente  Obiettivo A e C Azioni A.1, A.4 e C.1 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD3.1 Rafforzare il servizio per l'organizzazione delle attività di orientamento e di supporto agli studenti in itinere	ID3.1.a Rapporto numero ore di tutoraggio per studente iscritto (N. tutor * h didattica di supporto / N. studenti al I anno)	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID3.1.b Percentuale dei laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (iA2 Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.1.c Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (iA13T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID3.1.d Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nella stessa classe di laurea (iA14T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID3.1.e Percentuale di studenti che hanno conseguito almeno 20 CFU al I anno (iA15T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.1.f Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 40 CFU al I anno (iA16T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			
		ID3.1.g Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nella stessa classe di laurea (iA17T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.1.h Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno (iA21T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%	CTO	Gruppi di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID3.1.i Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro la durata normale dei corsi nella stessa classe di laurea (iA22T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.1.j Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che proseguono la carriera al secondo anno in un differente CdS dell'Ateneo (iA23T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			
		ID3.1.k Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni (iA24T Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AD3.2 In continuità con le azioni intraprese nel triennio precedente, acquisire, sviluppare metodologie, strumenti e tecnologie informatiche in grado di accrescere ulteriormente la qualità, la fruibilità e l'efficacia della didattica attraverso l'implementazione di supporti digitali e multimediali innovativi . L'azione sarà implementata in linea con le strategie di sviluppo del progetto European Universities ATHENA	ID3.2.a N. aggiornamenti funzionali su piattaforma e-learning	>=1	CdA	Ufficio elearning	Ateneo (A)



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.2.b N. aule di cui si aggiorna la dotazione multimediale	>=10			
		ID3.2.c N. insegnamenti che prevedano l'accesso a strumentazioni di laboratorio	+5%			
		ID3.2.d N. ore didattica interattiva per CFU	+2%			
	AD3.3 Rafforzare il servizio per l'organizzazione delle attività di orientamento in uscita e di job placement	ID3.3.a N. tirocini attivati	+5%	CTO	Ufficio tirocini e job placement	Ateneo




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.3.b N. iniziative di job placement	+1			
		ID3.3.c N. aziende coinvolte durante il Career Day	+10%			
		ID3.3.d Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (iA6B - iA6C Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+10% rispetto al riferimento			
	AD3.4 Potenziare il monitoraggio del grado di soddisfazione degli studenti	ID3.4.a Percentuale di questionari compilati dagli studenti laureandi	+5%	CTO	Ufficio elearning	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID3.4.b Percentuale di questionari compilati dagli studenti laureati a un anno dal titolo	+5%			
	AD3.5 Migliorare il grado di soddisfazione degli studenti	ID3.5.a Percentuale degli studenti laureandi soddisfatti dei CdS (iA25 Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%	CTO	Gruppo di Riesame Coordinamento CdS	Ateneo
		ID3.5.b Percentuale degli studenti laureati soddisfatti a un anno dal titolo	+5%			
	AD3.6 Creazione di uno spazio virtuale nel Metaverso per l'erogazione di contenuti didattici.	ID3.6.a Stato di avanzamento	Istituzione	CdA	Ufficio elearning	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AD3.7 Formazione del personale del comparto didattico e docente	ID3.7.a N. corsi	1/anno	CdA	CTO	Ateneo (A)
OD4 Sfida: promuovere l'inclusività nella didattica  Obiettivo C – Azioni C.4 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD4.1 Iniziativa per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale	ID4.1.a N. iniziative/ seminari/ webinar volti alla sensibilizzazione sul tema	+1/anno	CdA	Gruppo di lavoro Gep	Ateneo
	AD4.2 Diffondere la cultura dell'inclusione degli studenti con DSA e disabilità	ID4.2.a N. Corsi di formazione per personale docente	1/anno	CdA	Commissione per l'Inclusione	Ateneo
		ID4.2.b N. Corsi di formazione per tutor	1/anno			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AD4.3 Monitoraggio della regolarità delle carriere degli studenti con DSA e disabilità	ID4.3.a Stato di avanzamento	Istituzione	CdA	Commissione per l'Inclusione	Ateneo
OD5 Rafforzare il carattere internazionale dell'offerta formativa Obiettivo D - Azioni D.1 e D.3 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD5.1 Favorire periodi di studio all'estero per gli studenti italiani iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo	ID5.1.a N. medio mesi di studio all'estero	+1/anno	CTO	Ufficio Erasmus	Ateneo
		ID 5.1.b Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (Indicatore b Obiettivo D Programmazione triennale)	+5%			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AD5.2 Incentivare l'internazionalizzazione dell'esperienza di studio	ID5.2.a N. studenti in ingresso nell'ambito del programma Erasmus	+5%	CTO	Ufficio Erasmus	Ateneo
		ID5.2.b Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale dei corsi (iA10 Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			
		ID5.2.c Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero (iA11 Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		ID5.2.d 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 (iA12 Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR)	+5%			
		ID5.2.b N. studenti in uscita nell'ambito del programma Erasmus	+5%			
OD6 Potenziare la qualità dell'offerta formativa  Obiettivo A -Azione A.2 del D.M. n.289/2021 Art.3 Comma 1	AD6.1 Ridurre il numero di CFU affidati a personale non strutturato	ID6.1.a N. docenti a contratto (trend deve risultare negativo)	-15%	CdA	CTO	Ateneo




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AD6.2 Incrementare il rapporto docenti/studenti	ID6.2.a Indicatori SMA sul rapporto docenti/ studenti e tutor/studenti	+15%	CdA	CTO	Ateneo (A)
	AD6.3 Strutturazione di un'offerta formativa con insegnamenti erogati in lingua inglese nell'ambito dell'alleanza European Universities ATHENA	ID6.3.a Stato di avanzamento	Implementazione	CdA	CTO	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OD7 Sfida: assicurare le pari opportunità nella Didattica 	AD7.1 Implementare gli obiettivi, le azioni previste nel GEP	ID7.1.a Stato di avanzamento	Implementazione	CdA	Gruppo di lavoro GEP	Ateneo (A)



7.2 AREA STRATEGICA: RICERCA

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OR1 Rafforzare lo sviluppo della ricerca di Ateneo  Obiettivo B - Azione B.1 del D.M. n.289/2021 Art.4 Comma 1	AR1.1 Rafforzare la proposta del Dottorato Industriale e internazionale anche mediante allineamento con gli indirizzi strategici del PNRR	IR1.1.a Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di Dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti di ruolo	+3%	CTO	Collegio docenti dottorato Commissione Ricerca	Ateneo (A)



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		IR1.1.b Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato (Indicatore h Obiettivo B - del D.M. n.289/2021 Allegato 2)	+0%			
		IR1.1.c N. borse di Dottorato Industriale assegnate rispetto al n. borse previste dal PNRR	100%			
	AR1.2 Mantenimento di iniziative di finanziamento per attività di ricerca per Professori e Ricercatori	IR1.2.a N. di iniziative finanziate sul totale delle presentate	+10%	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AR1.3 Ottimizzazione e miglioramento dei processi e delle procedure a supporto della ricerca	IR1.3.a N. addetti TA a supporto della ricerca N. di iniziative finanziate sul totale delle presentate	+4 unità a tempo indeterminato	CdA	Commissione Ricerca Commissione Ricerca	Ateneo (A)
OR2 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione di questa nelle reti internazionali ed europee	AR2.1 Incrementare il numero delle collaborazioni con Atenei/Professori e Ricercatori stranieri	IR2.1.a N. di progetti internazionali di ricerca	+10%	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo
		IR2.1.b N. di pubblicazioni con Professori/Ricercatori stranieri	+10%			





Obiettivo B – Azione B.3 del
D.M. n.289/2021 Art.4 Comma 1



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
		IR2.1.c N. convenzioni con Atenei stranieri	+10%			
	AR2.2 Aumento e riqualificazione degli spazi e infrastrutture destinati ad attività di ricerca per i docenti di ruolo dell'Ateneo e imprenditorialità accademica (spin off, start up)	IR2.2.a Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca	+50%	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo (A)
	AR2.3 Formazione del personale del comparto ricerca	IAR.2.3a N. corsi	1/anno	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo (A)




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OR3 Monitorare e promuovere la produzione e la qualità scientifica per il miglioramento della VQR  	AR3.1 Consolidare e aumentare la produzione e la qualità scientifica delle aree scientifiche per aumentare la performance di Ateneo nella VQR	IR3.1.a N. di monografie, capitoli su libro (con ISBN), articoli su rivista scientifica, articoli su rivista di fascia A per anno per addetto (non bibliometrici)	≥ 1	CTO	Commissione Ricerca	Ateneo
		IR3.1.b N. di pubblicazioni Q1 indicizzate ISI (Scopus, Web of Science) per anno per addetto (bibliometrici)	≥ 1			



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AR3.2 Riduzione dei docenti senza produzione scientifica promuovendo un coinvolgimento mirato delle aree più deboli all'interno di attività di ricerca multidisciplinari.	IR3.2.a Riduzione della percentuale di docenti senza pubblicazioni in Q1 (Fascia A)	-20%	CTO	Commissione Ricerca	Ateneo
	AR3.3 Migliorare la visibilità e la diffusione dei prodotti della ricerca favorendo i processi di internazionalizzazione	IR3.3.a (IR2.1.b) N. di pubblicazioni con Professori/Ricercatori stranieri	Vedi sopra	CTO	Commissione Ricerca	Ateneo
		IR3.3.b N. convegni scientifici, seminari workshop a carattere internazionale organizzati presso l'Ateneo	+10%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OR4 Valorizzare il capitale umano esistente e migliorare i processi amministrativi per la ricerca 	AR4.1 Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/CdS che reperiscono consulenze e attività conto terzi	IR4.1.a Istituzione del sistema	Istituzione	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo
OR5 Ampliare la partecipazione a progetti europei e nazionali (es: Pillar II di Horizon Europe) sia per ambiti scientifici e tecnologici che per Social Sciences and Humanities	AR5.1 Migliorare la competitività dell'Ateneo nell'accesso a finanziamenti da bandi competitivi (locali, regionali, nazionali, europei e internazionali).	IR5.1.a Importo di finanziamenti ricevuti da progetti finanziati	+1 milione euro/ triennio	CTO	Commissione Ricerca	Ateneo
		IR5.1.b N. di progetti di ricerca competitivi finanziati	+10%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabile di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OR6 Assicurare le pari opportunità nella Ricerca   	AR6.1 Implementare gli obiettivi, le azioni previste nel GEP	IR6.1.a Stato di avanzamento		CdA	Gruppo di lavoro GEP	Ateneo (A)




7.3 AREA STRATEGICA: TERZA MISSIONE

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM1 Favorire e valorizzare l'imprenditorialità accademica per valorizzare la proprietà intellettuale e industriale 	ATM1.1 Presentare nuovi brevetti	ITM1.1.a N. domande di brevetti depositate	+100%	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo (A)
	ATM1.2 Promuovere la creazione di spin-off universitari	ITM1.2.a N. spin-off attivati	+2			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM2 Attuare attività di public engagement (Cusano Italia Tv, Radio Cusano Campus, Unicusano Tag24, Cusano Magazione, Edicusano) 	ATM2.1 Promozione e organizzazione di attività di divulgazione scientifica e culturali di pubblica utilità	ITM2.1.a N pubblicazioni/iniziative	+10%	CdA	Commissione Impatto sociale	Ateneo





Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM3 Promuovere il trasferimento tecnologico anche a livello internazionale 	ATM3.1 Favorire attività finalizzate alla valutazione, alla protezione, al marketing e alla commercializzazione di tecnologie e, più in generale, alla gestione della proprietà intellettuale sviluppata nell'ambito dei progetti di ricerca e sviluppo di Ateneo	ITM3.1.a N progetti e consulenze di ricerca e sviluppo industriale acquisiti	+10%	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo
		ITM3.1.b N progetti e consulenze di ricerca e sviluppo industriale acquisiti in ambito internazionale	+10%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	ATM3.2 Partecipare a network scientifici nazionali e internazionali dedicati allo sviluppo delle attività di trasferimento tecnologico	ITM3.2.a N. partecipazioni	+1/anno	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo
OTM4 Favorire la collaborazione con le imprese per attività di ricerca applicata e di supporto diretto 	ATM4.1 Promuovere attività conto terzi	ITM4.1.a N. Contratti Conto Terzi attivati	+5	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo
	ATM4.2 Creazione di un sistema premiale a vantaggio dei Docenti/CdS che reperiscano consulenze e attività conto terzi	ITM4.1.a Istituzione del sistema	Istituzione	CdA	Commissione Ricerca	Ateneo





Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM5 Incentivare la formazione continua 	ATM5.1 Promuovere iniziative rivolte a incrementare la formazione anche professionale rivolta a soggetti esterni	ITM5.1.a N. corsi erogati	+100%	CdA	CTO	Ateneo
OTM6 Potenziare le attività di job placement di Ateneo 	ATM6.1 Aumentare i contatti con start-up, PMI e grandi aziende	ITM6.1.a N. nuovi contatti di laureati comunicati alle aziende	+10%	CdA	Ufficio Tirocini e Ufficio Job placement	Ateneo
		ITM6.1.b N. tirocini curriculari e stage post laurea attivati	+10%			
		ITM6.1.c N. iniziative di job placement	+1			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM7 Promuovere il ruolo dell'Ateneo a vantaggio dello sviluppo economico, culturale e sociale e della tutela del territorio 	ATM7.1 Incrementare iniziative di diffusione della conoscenza rivolte verso il contesto esterno	ITM7.1.a N. iniziative	+10%	CdA	Commissione Impatto sociale	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OTM8 Assicurare le pari opportunità nella Terza Missione   	ATM8.1 Promuovere e supportare gli obiettivi, le azioni previste nel GEP	ITM8.1.a Stato di avanzamento	Istituzione	CdA	Gruppo di lavoro GEP	Ateneo



7.4 AREA STRATEGICA: SOSTENIBILITÀ

<i>Obiettivo strategico</i>	<i>Azione</i>	<i>Indicatore</i>	<i>Target 2023-2026</i>	<i>Responsabili di Governance</i>	<i>Responsabile Operativo</i>	<i>Stima del fabbisogno</i>
OS1 Potenziare la Sostenibilità di Ateneo anche mediante le iniziative pianificate nel Codice Etico (Ateneo Verde) 	AS.1.1 Risparmio della carta/digitalizzazione /dematerializzazione/utilizzo di una piattaforma per l'erogazione della didattica con contenuti digitali.	IS1.1.a N. stampe/anno	-10%	CDA	Commissione Impatto Sociale	Ateneo (A)
		IS1.1.b N. di processi della didattica completamente digitalizzati	100%			
		IS1.1.c N. di processi gestionali completamente digitalizzati	90%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AS1.2 Mantenere la presenza di dispenser di acqua potabile per ridurre il consumo di contenitori di plastica monouso.	IS1.2.a N. dispenser nella struttura di Ateneo	Mantenimento	CDA	Commissione Impatto Sociale	Ateneo
	AS1.3 Potenziare il sistema di raccolta differenziata con l'aggiunta di contenitori per pile scariche.	IS1.3.a Stato di avanzamento	Istituzione			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AS1.4 Promuovere l'utilizzo di soluzioni di trasporto a minore impatto ambientale sia nei viaggi di lavoro, sia negli spostamenti casa-lavoro del personale (navette)	IS1.4.a N. tratte navetta giornaliera	Mantenimento			
OS3 Rendere l'Ateneo sempre più protagonista proattivo della transizione ecologica per il raggiungimento dell'autonomia energetica	AS3.1 Potenziamento impianto fotovoltaico	IS3.1.a Energia prodotta fotovoltaico/energia consumata totale;	+55%	CdA	Commissione Impatto Sociale	Ateneo (A)
 		IS3.1.b % riduzione CO2 equivalente	-30%			




Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
	AS3.2 Introduzione di un elettrolizzatore e di un sistema di energy storage	IS3.2.a Stato di avanzamento	Istituzione	CdA	Commissione Impatto Sociale	Ateneo (A)
	AS3.3 Miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici della vecchia struttura	IS3.3.a Stato di avanzamento	Studio di fattibilità e implementazione	CdA	CdA	Ateneo (A) +incentivi di stato
OS4 Promuovere iniziative di welfare per il personale docente e tecnico-amministrativo 	AS.4.1 Promuovere e supportare gli obiettivi, le azioni previste nel GEP che favoriscono la conciliazione vita privata/vita lavorativa	AS.4.1.a Stato di avanzamento	Istituzione	CdA	Gruppo di lavoro GEP	Ateneo (A)



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OS5 Potenziare le iniziative di divulgazione verso stakeholder interni e stakeholder esterni delle politiche e delle azioni per la sostenibilità di Ateneo 	AS5.1 Aggiornamento di uno spazio web dedicato, punto di riferimento e divulgazione delle informazioni sulle attività che l'Ateneo intraprende a beneficio dell'ambiente	IS5.1.a N. aggiornamenti	+10%	CDA	Commissione Impatto Sociale	Ateneo



Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OS6 Contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite 	AS6.1 Mappatura dei contenuti didattici riferibili agli SDG dell'Agenda 2030 presenti nei CdS di Ateneo	IS6.1.a Stato di avanzamento	Istituzione	CDA	Commissione Impatto sociale Commissione Ricerca	Ateneo (A)
	AS6.2 Mappatura dei prodotti della ricerca riferibili agli SDG dell'Agenda 2030	IS6.2.a Stato di avanzamento	Istituzione			Ateneo
	AS6.3 Mappatura delle attività della TM con contenuti riferibili agli SDG dell'Agenda 2030	IS6.3.a Stato di avanzamento	Istituzione			Ateneo

7.5 AREA STRATEGICA TRASVERSALE: STRUTTURA SISTEMA AQ

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OAQ1 Potenziare il Sistema AQ per favorire la diffusione della Cultura della Qualità di Ateneo	AAQ1.1 Potenziamento del sistema informativo a supporto dei processi del Sistema AQ per la realizzazione di un cruscotto di indicatori di monitoraggio di Ateneo	IAQ1.1.a Stato di avanzamento	Implementazione	CdA	Presidio AQ	Ateneo (A)
	AAQ1.2 Formazione del personale tecnico-amministrativo e docente (requisito AVA 3 B.1.2) (requisito A2.3)	IAQ1.2.a N. corsi	1/anno	CdA	Presidio AQ	Ateneo

Obiettivo strategico	Azione	Indicatore	Target 2023-2026	Responsabili di Governance	Responsabile Operativo	Stima del fabbisogno
OAQ2 Rafforzare il Sistema AQ in sinergia con il Sistema di Governo di Ateneo per assicurare l'attuazione delle politiche delle strategie e degli obiettivi strategici per la Qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione.	AAQ.2.1 Adeguaire il sistema AQ alla struttura del modello AVA 3	AAQ.2.1.a Stato di avanzamento	Implementazione	CdA	PQA	Ateneo
	AAQ.2.2 Strutturare un ufficio a supporto del PQA e del NdV	AAQ.2.2.a Stato di avanzamento	Implementazione	CdA	PQA	Ateneo (A)

8. I FABBISOGNI DI RISORSE E IL BUDGET

La presente sezione è predisposta per illustrare la disponibilità di risorse economico-finanziarie utili all'attuazione delle azioni di sviluppo previste dal Piano, coerentemente con le aree strategiche e di indirizzo decise dagli Organi di Governo e il bilancio preventivo dello stesso. In totale, a supporto delle azioni previste dal Piano Strategico di Ateneo prevede un investimento pari a 4.474.000€ negli anni 2023, 2024 e 2025.

Stima costi operativi nel triennio (valori in €)		2023	2024	2025
PIANO DIRAGGIUNGIMENTO	Docenti	420.000 €	450.000 €	1.575.000 €
PERSONALE	Docenti e ricercatori	9.200.000 €	10.445.000 €	11.480.000 €
	Docenti e ricercatori - nuovi CdS	475.000 €	755.000 €	895.000 €
	Personale tecnico amministrativo	18.015.000 €	18.925.500 €	19.881.500 €
DOTTORANDI	Dottorati di ricerca	1.300.000 €	1.365.000 €	1.433.250 €
RICERCA	Ricerca	640.000 €	672.000 €	705.600 €
TUTOR	Tutor	8.400.000 €	8.820.000 €	9.261.000 €
STUDENTI	Sostegno agli studenti	1.761.800 €	1.849.890 €	1.942.385 €
	Orientamento	4.580.000 €	4.809.000 €	5.049.450 €
FUNZIONAMENTO				
	Prestazione e collaborazioni tecnico gestionali	4.645.000 €	4.877.250 €	5.121.113 €
	Servizi di gestione immobili ed utenze collegate	1.175.000 €	1.233.750 €	1.295.438 €
	Servizi bibliotecari	190.000 €	199.500 €	209.475 €
	Servizi a favore del personale	365.000 €	383.250 €	402.413 €
	Servizi informativi e web	710.000 €	745.500 €	782.775 €
	Acquisito altri materiali	570.000 €	598.500 €	628.425 €
	Godimento beni di terzi	1.900.000 €	1.995.000 €	2.094.750 €
	Azioni da piano strategico	1.380.000 €	1.495.500 €	1.599.275 €
	Altri costi	1.821.400 €	1.912.470 €	2.008.094 €
	GESTIONE CORRENTE	57.548.200 €	61.532.110 €	66.364.941 €
ONERIED IMPOSTE				
	Ammortamenti, accantonamenti e oneri diversi di gestione	2.761.300 €	2.899.365 €	3.044.333 €
	Gestione finanziaria, straordinaria, imposte e tasse *	238.000 €	1.010.575 €	1.137.104 €
	COSTI A CARICO ATENEO	60.547.500 €	65.442.050 €	70.546.378 €
	RISORSE DISPONIBILI	66.602.250 €	71.986.255 €	77.601.015 €

9. CRONOLOGIA DELLE REVISIONI

Rev.	Data	Validità	Autore	Contenuto delle modifiche	Approvato
1	11/04/2023	A.A. 2022-2023 e seguenti	CdA	Prima emissione secondo nuova codifica	CdA