



Piano Strategico

2023-2025

Innovazione, sostenibilità, inclusione, competenze
Costruiamo l'Università del futuro



Indice

Premessa	04
Una nuova visione	
01 Missione	06
02 I mutamenti del contesto: sapere, innovazione, competenze	10
03 Costruiamo l'Università del futuro. Le direttrici di una nuova vision	14
04 L'analisi SWOT	18
Una nuova strategia	
05 La strategia per l'innovazione della didattica	24
06 La strategia per la Ricerca	28
07 La strategia per la Terza Missione e l'impatto sociale	30
08 Investimenti nelle infrastrutture e nel capitale umano	32
09 Una sfida da vincere insieme: i Piani operativi di Facoltà e Dipartimenti	34
Il sistema di controllo	
10 Il monitoraggio sull'attuazione del Piano Strategico	36
Allegato 1. Obiettivi di miglioramento e risorse del Piano 2023-2025	38

Premessa

UniPegaso è il primo Ateneo digitale italiano, strutturato su un modello di formazione avanzato dimostratosi in grado di essere strumento di diffusione del sapere e della ricerca.

Le sfide dei prossimi anni saranno ancora più ambiziose. Di fronte ai mutamenti sempre più rapidi cui stiamo assistendo, non solo nel mondo dell'Università, UniPegaso può essere un punto di riferimento nella società della conoscenza e dell'economia digitale.



Il *Piano Strategico 2023-2025*, pensato in coerenza e continuità con i principali documenti di **Bilancio dell'Ateneo**, con il suo **Bilancio di genere** e con le indicazioni contenute nel sistema di Assicurazione Qualità dell'ANVUR-AVA 3, individua gli obiettivi di miglioramento e le risorse necessarie per rafforzare ulteriormente il posizionamento nazionale e internazionale dell'Università attraverso idee, progetti, sinergie e adeguati investimenti in capitale umano e nelle infrastrutture materiali e immateriali. Obiettivo finale è garantire agli studenti e alle studentesse un'esperienza sempre più calibrata sulle specifiche esigenze e, al contempo, favorire la crescita dei

progetti di ricerca dell'Università e del suo personale docente e ricercatore. Lo facciamo sviluppando nuove attività di terza missione e public engagement, valorizzando collaborazioni nazionali e internazionali, confrontandoci con i protagonisti del mondo del lavoro, delle professioni, dell'informazione e dell'impresa, valorizzando il rapporto privilegiato di UniPegaso con il territorio.

Le scelte strategiche qui indicate sono strettamente collegate ai principi che hanno ispirato il Next Generation EU e gli obiettivi della programmazione comunitaria 2021-2027, volti a costruire una società più intelligente, più verde, più connessa, più sociale e vicina alle persone. Gli obiettivi inseriti nel *Piano* richiamano, inoltre, le indicazioni contenute nella *Missione 4, Istruzione e formazione* del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, intorno al quale si sta ridefinendo



parte del settore educational.

Coerentemente con tale impostazione, UniPegaso individua nei concetti di **INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ, INCLUSIONE, COMPETENZE**; le parole direttrici intorno a cui vogliamo costruire l'Università del futuro, ponendo sempre le persone al centro delle nostre scelte e delle strategie.

Il *Piano Strategico* è realizzato parallelamente all'avvio di una nuova fase di sviluppo dell'Ateneo ed è stato pensato attraverso un confronto aperto e inclusivo con le diverse componenti di UniPegaso. Ma il processo di partecipazione non si ferma con la sua approvazione, anzi. Intendiamo collegare il percorso di analisi dei risultati e di eventuale ridefinizione degli obiettivi in sede di monitoraggio, a momenti di confronto pubblico, interni all'Ateneo e con i nostri stakeholders.

Una nuova visione

01 Mission

UniPegaso è il primo Ateneo digitale italiano con oltre **80.000 ISCRITTI** ai corsi di laurea triennali, magistrali e a ciclo unico nell'A.A. 2021/2022.

I suoi 14 corsi di studio, con i loro diversi indirizzi, insieme a tutte le attività di formazione post-laurea sono il motore di uno dei principali gruppi internazionali specializzati nella formazione a distanza e il **CUORE DI UN PROGETTO CULTURALE**: rendere la formazione di qualità, la ricerca e il sapere strumenti di crescita e opportunità per tutti, fornendo le competenze necessarie per affrontare i cambiamenti oggi in corso nella società della conoscenza e della digitalizzazione.



Per raggiungere questi obiettivi, la missione dell'Ateneo nei prossimi anni ruoterà intorno a quattro parole chiave:



INNOVAZIONE

elemento trasversale a tutte le attività dell'Ateneo, funzionale a proporre un modello didattico e un'offerta formativa costantemente aggiornati



SOSTENIBILITÀ

il modello UniPegaso assume i concetti di sostenibilità e di *Environmental, Social e Governance* come parte della propria mission istituzionale per contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite



INCLUSIONE

crediamo che la ricerca e il sapere siano degli strumenti straordinari di coesione sociale, utili a rendere gli individui più consapevoli e quindi più liberi nelle proprie scelte, contrastando le disparità genere e le disuguaglianze sociali o territoriali



COMPETENZE

i mutamenti sempre più rapidi cui stiamo andando incontro con la doppia transizione, digitale ed ecologica spingono a individuare nuovi sentieri, di ricerca e a offrire nuovi strumenti di formazione a chi fa il primo ingresso all'Università o intenda riqualificare le proprie competenze

In questo modo UniPegaso partecipa allo sviluppo di un modello di *sustainable learning* improntato ai nuovi modelli produttivi e organizzativi di industria 5.0.

Nel perseguire la sua missione l'Ateneo assume un modello didattico che pone gli **STUDENTI E LE STUDENTESSE, AL CENTRO DELL'INNOVAZIONE**, mentre i principi del **LIFELONG LEARNING** si coniugano con l'uso delle nuove **TECNOLOGIE DIGITALI**, consapevoli che la sfida dei prossimi anni si giocherà sempre di più sulla qualità della proposta e sulla sua capacità di offrire gli strumenti utili per essere dentro i cambiamenti del tempo presente.

UniPegaso oggi. L'offerta formativa

14

Corsi di laurea attivi
nell'A.A. 2022/23 con
23 Piani di studio

80.239

iscritti ai CdS triennali,
magistrali e ciclo unico nel
2021/2022, con una crescita
del 16% sull'anno precedente

33.550

nuove matricole nel
2021/2022

19.221

laureati
nell'A.A. 2020/21

2,9%

Tasso di rinuncia agli
studi nel 2021/2022,
in calo continuo negli
ultimi cinque anni

36,6%

Crescita delle nuove
immatricolazioni dal Centro Nord
del Paese, passate dal 23,1% del
2006 al 36,6% del 2022

+44%

Variazione pari a +44% degli
iscritti compresi tra 18 e 25
anni tra il 2021/2022 e l'anno
precedente

UniPegaso oggi. Il nostro impegno quotidiano

65

Personale docente e ricercatore alla data del 6 febbraio 2023 in rappresentanza di 10 aree CUN (erano 27 in rappresentanza di due aree CUN nel 2018)

33

Gruppi
scientifico disciplinari

43%

la rappresentanza del
genere femminile nel
corpo docente

I nostri professori e le
nostre professoresse a
contratto provengono dal
mondo dell'Accademia,
delle professioni e delle
imprese

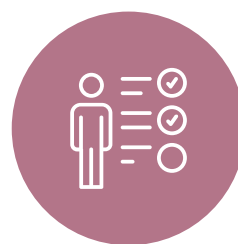
02 I mutamenti del contesto: sapere, innovazione, competenze



Siamo dentro una fase di grandi **CAMBIAMENTI**, non solo del mondo della formazione, paragonabile, forse, solo alle rivoluzioni industriali del passato.

Nell'ultimo decennio in particolare, la **TRANSIZIONE DIGITALE** si è sempre più estesa dal settore terziario a quello secondario, spingendo a ridisegnare forme e modelli di organizzazione del lavoro, dell'imprenditorialità, della società e della stessa sociabilità.

Secondo *The Future of the Jobs 2020*, ricerca promossa dal *World Economic Forum*, **NUOVE COMPETENZE** saranno richieste a chi sarà occupato nell'impresa della quarta rivoluzione industriale, mentre nuove qualificazioni saranno necessarie anche per svolgere le funzioni manageriali e organizzative.



La trasformazione tecnologica in corso - e acceleratasi anche a seguito della pandemia - richiede quindi di agire sulla qualificazione e formazione continua delle persone, valorizzando gli strumenti offerti dalle nuove tecnologie. Il **LIFELONG LEARNING** sposa così la rivoluzione digitale e la formazione a distanza, aprendo nuove opportunità e potenzialità di sviluppo per gli individui e ponendo nove sfide per le istituzioni universitarie e di alta formazione.

Non a caso molti Atenei statali e non statali italiani hanno attivato nuovi CdS in modalità a distanza o blended, mentre l'offerta di alta formazione ha visto l'ingresso di nuovi operatori del mondo della comunicazione o aziendale. Inoltre, secondo l'Istat, nel I trimestre 2021 la quota di persone che in Italia ha ricominciato a frequentare attività di apprendimento ha raggiunto per la prima volta i livelli di partecipazione della media dei Paesi dell'Unione Europea (ISTAT, *Il Benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma 2022). Siamo dunque dentro un processo già in corso.



La diffusione dei modelli di formazione a distanza ha visto in Europa importanti risultati nel biennio 2019-2021, mentre le previsioni al 2026 mostrano ulteriori significative potenzialità di crescita.

La **FORMAZIONE UNIVERSITARIA ON LINE** ha conosciuto un incremento pari al 22% tra il 2019 e il 2021, e la previsione al 2026 è di un ulteriore aumento del 12%.



In Italia, il tasso di penetrazione della **FORMAZIONE DIGITALE** **È CRESCIUTO** tra il 2015 e il 2021 del +180% (più degli altri grandi partner europei).

Il confronto internazionale mostra che in Italia il **TASSO DI PENETRAZIONE TRA GLI STUDENTI E LE STUDENTESSE DELLE UNIVERSITÀ TELEMATICHE** è passato dal 2,3% del 2011/2012 al 10,7% del 2020/2021, con un tasso annuo di crescita medio pari al 16% tra il 2011 e il 2018 e al 31% tra il 2019 e il 2021.

Dati che non possono essere ricondotti solo alle conseguenze della pandemia se è vero che le previsioni per i prossimi anni indicano che entro il 2028 **CIRCA 210.000 PERSONE SI ISCRIVERANNO AI CORSI DI LAUREA TELEMATICI**.

Un aumento che sarà favorito anche dall'incremento degli **STUDENTI E DELLE STUDENTESSE DI ETÀ INFERIORE A 21 ANNI** (+20%) e degli iscritti alla **DOPPIA LAUREA** (+24%).



UniPegaso può quindi aspirare a svolgere un ruolo da protagonista anche in questo nuovo contesto, rafforzando il suo posizionamento in quattro ambiti principali:

- attrarre sempre più i **NATIVI DIGITALI** al primo ingresso nel mondo dell'Università, considerando che l'Ateneo si posiziona oggi al sesto posto tra le università telematiche e al quindicesimo tra tutti gli Atenei italiani in questo segmento;
- consolidare la capacità di intercettare le esigenze di chi intende migliorare le proprie **COMPETENZE** essendo già inserito nel mondo del lavoro (UniPegaso è al secondo posto tra tutti gli atenei italiani e tra quelli digitali per numero di studentesse e studenti lavoratori);
- valorizzare quegli elementi di **FLESSIBILITÀ** che caratterizzano il modello didattico digitale (tra il 2019 e il 2021 la percentuale di chi ha motivato la scelta di iscriversi a UniPegaso per la sua flessibilità organizzativa è salita del 9%);
- ampliare il radicamento su tutto il **TERRITORIO** nazionale, essendo ancora oggi, malgrado i miglioramenti degli ultimi anni, l'Ateneo in maggioranza scelto da studenti e studentesse del Mezzogiorno.

La Digitalizzazione, il Sapere e il Lavoro

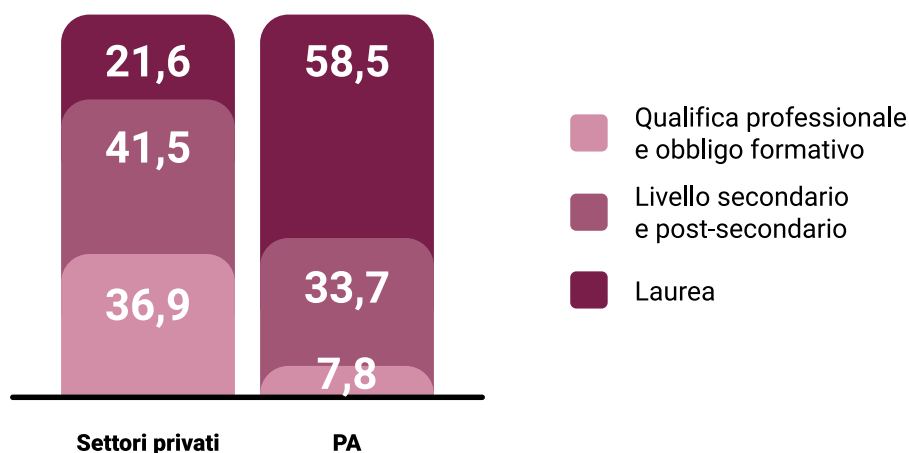
Commissione europea, Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027. Ripensare l'istruzione e la formazione per l'era digitale (settembre 2020)

«la tecnologia digitale, se impiegata in modo capace, equo ed efficace dagli educatori, può sostenere pienamente l'agenda per un'istruzione e una formazione inclusive e di elevata qualità per tutti i discenti. Può facilitare un apprendimento maggiormente personalizzato, flessibile e incentrato sullo studente, in tutte le fasi e gli stadi dell'istruzione e della formazione». (Bruxelles, 30.9.2020; COM(2020) 624 final).

Sistema informativo Excelsior-Unioncamere, Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine 2022-2026, (2022)

«Gli effetti della rivoluzione digitale sul mercato del lavoro impatteranno lungo due dimensioni. Il primo è il cosiddetto margine estensivo che opera attraverso la distruzione di alcune occupazioni e la creazione di nuovi lavori [...]. Il secondo è il cosiddetto margine intensivo, che opera attraverso il cambiamento delle competenze necessarie nelle professioni. [...] Diverranno sempre più importanti le cosiddette competenze trasversali (skill cognitive, sociali, ecc.) che affiancano le competenze tecniche. Al tempo stesso le competenze specifiche legate alle transizioni sopra citate diverranno sempre più pervasive e centrali: buona parte delle occupazioni del futuro saranno intensive di competenze digitali, green [...] » (p. 8).

Distribuzione dei fabbisogni occupazionali nel periodo 2022-2026 per livello di istruzione – (quote % della media dei due scenari)

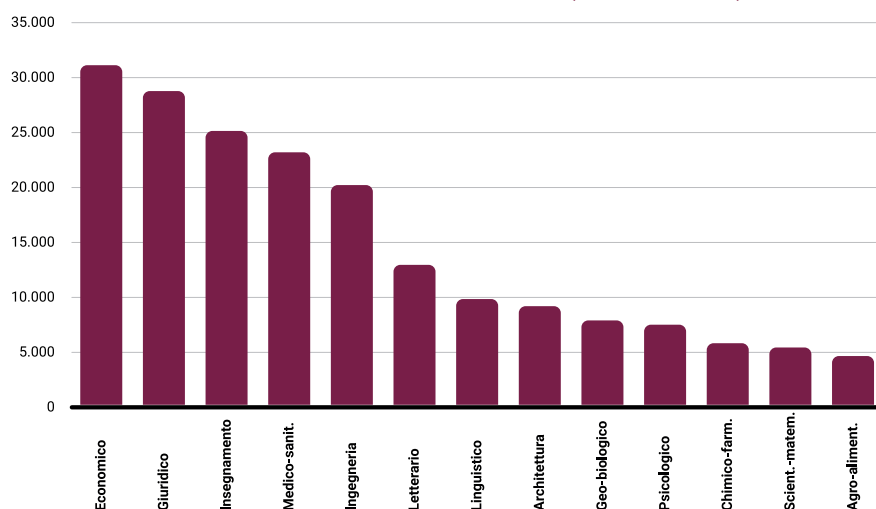


Fonte: Excelsior – Unioncamere, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine 2022-2026*, p. 38.

Le Previsioni sulla domanda di Formazione al 2026

Secondo il Rapporto Excelsior-Unioncamere, nel periodo 2022-2026 è previsto un incremento di laureate e laureati in ingresso nel mondo del lavoro pari a 191mila persone l'anno, con una forte componente dell'ambito economico, giuridico, di insegnamento, medico sanitario e di ingegneria.

Laureati in ingresso sul mercato del lavoro italiano per indirizzo – valori medi annui (2022-2026)



Fonte: Excelsior – Unioncamere, *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine 2022-2026*, p. 38.

03 Costruiamo l'Università del futuro. Le direttrici di una nuova vision



INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ, INCLUSIONE e COMPETENZE sono le parole chiave intorno alle quali UniPegaso vuole organizzarsi per affrontare le sfide del nuovo contesto.

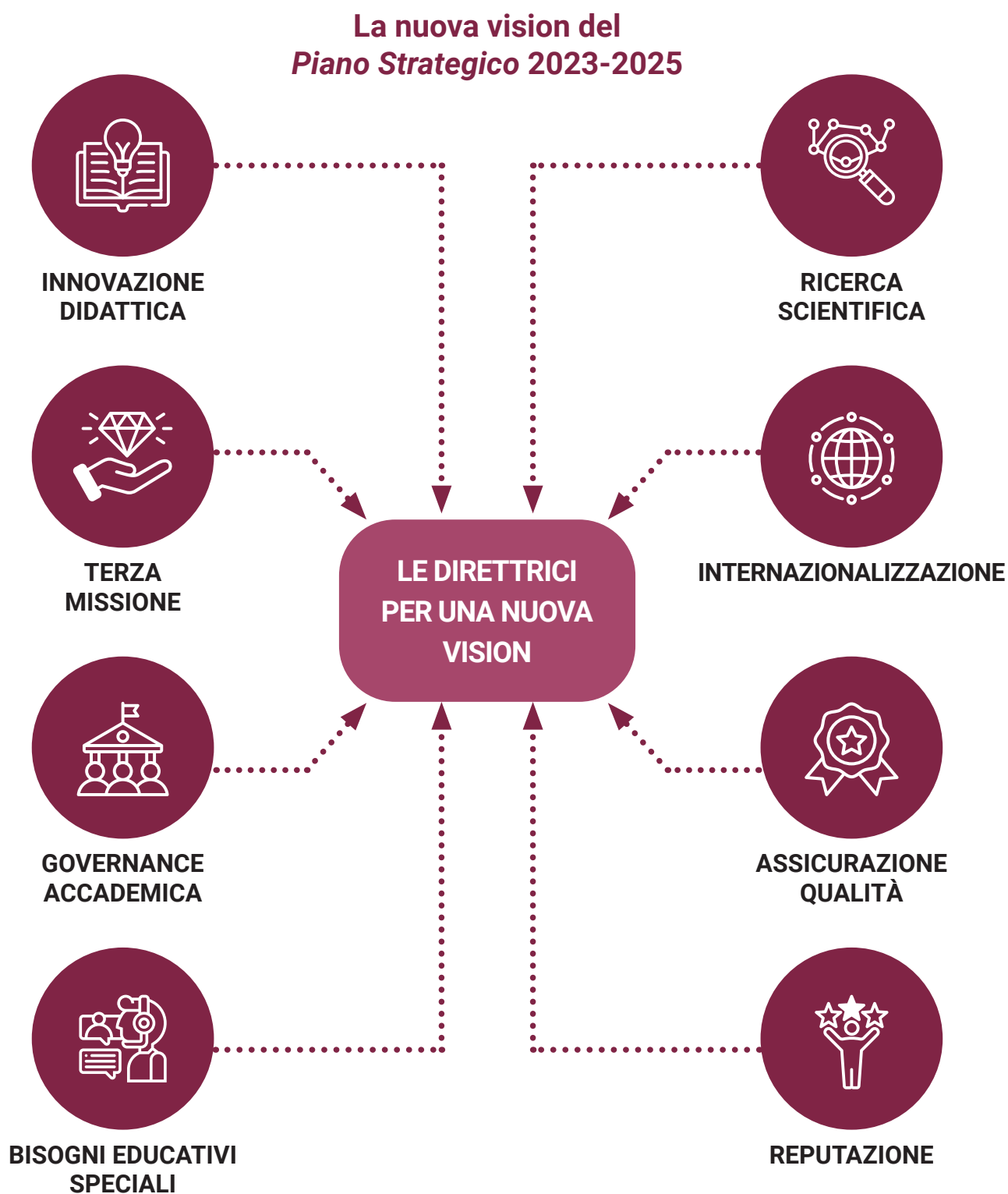
Concetti che si declinano trasversalmente in tutte le nostre attività, per arrivare nei prossimi anni a:

- essere sempre più l'Ateneo digitale scelto dalla **fascia 18-25 anni**;
- offrire un percorso di crescita a quel bacino di risorse non utilizzato dal Paese che sono i **NEET**, offrendo loro un percorso di qualificazione umana e professionale;
- **consolidare la leadership** tra chi vuole aggiornare le proprie competenze nel mondo del lavoro;
- allargare la nostra offerta formativa lungo le direttrici della **doppia transizione digitale ed ecologica**;
- radicare la nostra **presenza in tutta la penisola**, rafforzandoci dove siamo già presenti e allargandola in tutte le aree del Paese;
- sviluppare la nostra rete di **partnership e network** per costruire percorsi ed esperienze di didattica e ricerca sempre più internazionali;
- adottare nuove **forme di interazione didattica** che offrano agli studenti spazi di apprendimento e crescita culturale;
- sviluppare la piattaforma tecnologica didattica, sperimentando anche modelli di **ed-tech**;
- investire nella capacità del nostro personale docente e ricercatore, offrendo strumenti e risorse per aumentare il posizionamento loro e dell'Ateneo nella **ricerca nazionale e internazionale**;
- sviluppare le **competenze del personale non docente** per supportare adeguatamente la mission istituzionale dell'Ateneo;
- essere un **Ateneo pienamente sostenibile** negli strumenti e nell'organizzazione del lavoro;
- contribuire a **invertire il declino di alcune aree fragili del Paese**, valorizzando il nostro radicamento sul territorio;
- attivare una politica di accompagnamento e tutoraggio specifica per gli studenti e le studentesse con **Bisogni Educativi Speciali**;
- attrarre sempre di più i **nuovi talenti**, sia nell'ambito della ricerca sia nel collegamento tra ricerca, imprese e attività progettuali;
- assumere le politiche per la **Quality Assurance** e quelle per l'**internazionalizzazione** come due assi fondamentali e **trasversali** a tutte le attività dell'Ateneo;
- valorizzare ruolo, funzioni e competenze, dentro le strategie generali dell'Ateneo, delle **Facoltà, dei Dipartimenti e dei Corsi di Studio**.

È in questa **INTERSEZIONE TRA INNOVAZIONE E SAPERE** che si definisce il posizionamento strategico dell'Ateneo dei prossimi anni. Per essere un **CANTIERE DI PROGETTAZIONE AVANZATA** e un laboratorio di proposte e sperimentazione.

Questa la sfida del prossimo triennio.

Una sfida che intendiamo affrontare a partire da **OTTO DIRETTRICI DI LAVORO**.



Innovazione didattica, significa:

- offrire **contenuti innovativi**, valorizzare le **potenzialità della piattaforma digitale** per utilizzare nuovi strumenti di apprendimento
- affiancare alla didattica erogativa **nuovi strumenti di interazione** con gli studenti e le studentesse, funzionali al raggiungimento degli obiettivi di apprendimento
- accettare la sfida posta dall'intelligenza artificiale, sperimentando **modelli di apprendimento ed-tech** su cui convergerà anche un segmento della ricerca di Ateneo
- valorizzare i sistemi di **orientamento, accompagnamento e placement** per gli studenti e le studentesse e attivare **percorsi di formazione di eccellenza**, eventualmente in collaborazione con altre scuole superiori autonome
- offrire **contenuti didattici** originali, costantemente aggiornati, che sfruttino le soluzioni tecnico-produttive più avanzate
- aumentare il numero delle **studentesse iscritte alle materie STEM**
- attivare insegnamenti laboratoriali, anche con sperimentazioni in realtà virtuale dove possibile, con la collaborazione di esperti del mondo delle professioni
- sviluppare ulteriormente il **Teaching Learning Center** come luogo di formazione per docenti e tutor, di supporto all'apprendimento per gli studenti e le studentesse e di accompagnamento ai percorsi di *Personal development* per il personale docente

Ricerca Scientifica, significa:

- definire un **piano triennale di ricerca** di Ateneo articolato intorno ad alcuni temi qualificanti e focalizzato in particolare sul tema della transizione digitale
- realizzare **cluster multidisciplinari** sui temi chiave della ricerca di Ateneo, ad alto impatto citazionale e applicativo, coerenti con gli obiettivi del PNR e del PNRR
- sviluppare ulteriormente la partecipazione a **progetti finanziati da bandi competitivi** e le attività di ricerca applicata e consulenziali per le imprese e le istituzioni
- promuovere e valorizzare le competenze scientifiche del personale docente e ricercatore, investendo sulle **infrastrutture** (interne all'Ateneo e in collaborazione con altre realtà scientifiche) e sull'attrazione dei talenti nazionali e internazionali
- **finanziare ricerche di Ateneo** in grado di favorire la produttività del personale docente e ricercatore oltre che dei dottorandi e delle dottorande
- valorizzazione, sviluppo e rimodulazione dei **Dottorati di ricerca** per favorire la crescita delle competenze nelle principali aree di ricerca dell'Ateneo

Terza Missione, significa:

- rimodulare l'organizzazione e la **progettazione delle iniziative di terza missione** coerentemente con le linee guida ANVUR, valorizzando la collaborazione tra personale docente e non docente
- assumere almeno **due temi sociali** in collaborazione con fondazioni, onlus e società scientifiche di primaria importanza
- valorizzare una **presenza costante e sistematica dei docenti** Pegaso nel dibattito pubblico

Internazionalizzazione, significa:

- aprire l'Ateneo alle collaborazioni internazionali tramite **corsi di laurea e post-laurea a titolo congiunto**
- valorizzare l'ufficio **relazioni internazionali** con una più stretta sinergia tra personale docente e non docente
- favorire esperienze di **mobilità virtuale** di studenti e studentesse di altri atenei telematici europei
- reclutamento di **visiting professors**

Governance accademica, significa:

- valorizzare le **competenze del personale docente e ricercatore strutturato**, anche nell'attuazione degli indirizzi strategici dell'Ateneo e attrazione di nuovi docenti a contratto tramite procedure che valorizzino sempre di più capacità e merito
- sviluppare il ruolo dei **Dipartimenti** nell'organizzazione dell'attività di ricerca e nella programmazione dei Dottorati
- **valorizzare l'autonomia delle Facoltà e dei CdS** nella progettazione e gestione della didattica, per essere più vicini alle aspettative del mercato del lavoro e per rispondere alle evoluzioni delle classi concorsuali e dei raggruppamenti disciplinari in Europa

Assicurazione della Qualità, significa:

- strutturazione del nuovo sistema AQ di Ateneo secondo le linee guida **AVA**
- messa a regime delle **survey e dei cruscotti di analisi e monitoraggio**
- **Stress test e audit** per valutare la tenuta del sistema in AVA3
- **Formazione** sul sistema AQ a tutto il personale docente e ricercatore oltre che alle unità di personale amministrativo coinvolte nelle visite delle CEV per l'accreditamento di sede
- valorizzazione della partecipazione **degli studenti e delle studentesse**

Bisogni Educativi Speciali, significa:

- nuove **linee guida per la gestione degli esami** (scritti e orali, prova finale) che considerino anche le differenti disabilità
- corsi a personale docente e non docente sulle **Competenze BES**
- **accompagnamento** specifico per gli studenti e per le studentesse con disabilità
- attivare servizi di **Counseling Psicologico**

Reputazione, significa:

- costruire **nuove reti** di collaborazione: i dipartimenti, i laboratori e i centri di Ateneo realizzeranno accordi e attività di ricerca con EPR, CNR e altre Università
- partecipazione alle più prestigiose **associazioni universitarie** e realizzazione di convegni e seminari internazionali delle società scientifiche presso le sedi UniPegaso
- attivazione di una unità dedicata alla promozione della presenza dell'Ateneo nei **ranking nazionali e internazionali**
- maggiore **centralità al personale docente e ricercatore** e alle expertise presenti in Ateneo nel nuovo sito web di UniPegaso
- sviluppo del **Job placement** e nuovi sistemi di analisi e monitoraggio per verificare e confrontare il successo lavorativo dei nostri laureati e delle nostre laureate

04 L'analisi Swot

Punti di forza (Strenghts)

- Network
- Attrattività
- Piattaforma e-learning
- PNRR e Mission Ateneo
- Territorio
- Flessibilità e adattamento
- Attenzione alla qualità
- Condivisione delle scelte
- Teaching and Learning Center

Opportunità (Opportunities)

- Crescita della cultura digitale
- Innovazione Didattica
- Ampliamento offerta formativa
- Doppia laurea
- Dottorato di Ricerca
- Ufficio ricerca e grant office
- Rapporto ricerca/impresa
- Placement



L'analisi SWOT consente di individuare i punti di forza e quelli di maggiore attenzione dell'Ateneo e così di definire le aree di intervento necessarie per corrispondere agli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo sopra descritti.



Debolezze (Weaknesses)

- VQR 2015-2019
- Terza Missione
- Mobilità internazionale
- Infrastrutture per la ricerca
- Comunità studentesca
- Organizzazione

UniPegaso. Analisi SWOT

Piano Strategico 2023-2025

Rischi (Threats)

- Mutamenti legislativi del contesto
- Concorrenza esterna

Punti di forza (Strenght)

- **Network:** UniPegaso è parte di uno dei più importanti gruppi internazionali attivi nel settore della formazione.
- **Attrattività:** i CdS già attivi mantengono una forte capacità attrattiva in termini di iscritti ed efficacia formativa.
- **Piattaforma e-learning:** la proprietà della piattaforma consente di accelerare gli eventuali cambiamenti necessari e di adattare al meglio il modello didattico con gli strumenti tecnologici a disposizione di studenti e docenti.
- **PNRR e Mission Ateneo:** la mission di Ateneo è fortemente agganciata alla struttura del PNRR, sviluppando i temi dell'innovazione, della digitalizzazione, della sostenibilità, della costruzione di nuove competenze e un nuovo rapporto tra ricerca e impresa.
- **Territorio:** la diffusione in tutta Italia delle sedi decentrate, delle sedi di esame, della rete di ECP e degli altri soggetti che partecipano al network Pegaso permette di coniugare la struttura digitale e telematica con un radicamento sul territorio.
- **Flessibilità e adattamento:** l'Ateneo è in grado di rimodulare la propria organizzazione in maniera rapida, salvaguardando la correttezza delle procedure, le proprie metodologie didattiche e la distribuzione del lavoro sulla base delle sollecitazioni esterne, come avvenuto con l'emergenza sanitaria da Covid-19.
- **Attenzione alla qualità:** tutti gli ambiti di attività di UniPegaso sono contraddistinti da una crescente attenzione alla qualità del prodotto finale e del processo partecipativo.
- **Condivisione delle scelte:** il personale docente e non docente è mediamente giovane e molto motivato, risponde con sollecitudine e partecipa al perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo.
- **Teaching and Learning Center:** l'Ateneo è dotato di un TLC che intendiamo ulteriormente rafforzare affinché possa rappresentare ancor di più il principale strumento di supporto, formazione e qualificazione delle competenze del personale.





Debolezze (Weaknesses)

- **VQR 2015-2019:** i risultati dell'ultima VQR hanno mostrato una debolezza complessiva delle Università telematiche e non statali (con poche rilevanti eccezioni). Nel caso di UniPegaso, essi hanno inoltre evidenziato, in prospettiva, l'importanza della scelta fatta di incrementare le chiamate di professori a tempo indeterminato.
- **Terza Missione:** anche alla luce dei risultati della VQR e delle indicazioni presenti in AVA 3, è necessario sistematizzare le modalità di organizzazione e collaborazione delle attività di TM, rendendo il personale docente sempre più protagonista.
- **Mobilità internazionale:** appare ancora ridotta la mobilità internazionale, sia nell'ambito del progetto Erasmus, sia per quanto riguarda il personale docente e non docente.
- **Infrastrutture per la ricerca:** sono necessari nuovi investimenti nelle infrastrutture materiali e immateriali utili a sviluppare la ricerca di Ateneo e dei singoli professori e ricercatori.
- **Comunità studentesca:** non è ancora pienamente impiegato il potenziale rappresentato dalla comunità studentesca per il miglioramento della vita dell'Ateneo.
- **Organizzazione:** la crescita dimensionale, sia in termini di numerosità degli iscritti che di personale docente e non docente, insieme con la fine dell'emergenza sanitaria richiedono importanti sforzi organizzativi tesi a garantire gli elevati standard qualitativi cui mira l'Ateneo



Opportunità (Opportunities)

- **Crescita della cultura digitale:** negli ultimi anni si è accelerata la crescita e la diffusione della cultura tecnologica e digitale e l'accettazione di tali strumenti nel settore della formazione, della conoscenza, del *Lifelong Learning*.
- **Innovazione Didattica:** nuovi strumenti di DE e DI potranno consentire all'Ateneo di migliorare i propri standard qualitativi, diversificare ulteriormente i percorsi tra lauree triennali e magistrali, rendere l'esperienza dello studente sempre più rispondente a esigenze diversificate.
- **Ampliamento offerta formativa:** è possibile sviluppare l'offerta formativa in quattro possibili direzioni: i) attivazione di nuovi CdS; ii) avvio di nuovi indirizzi nei Corsi già attivi; iii) formazione post-laurea; iv) convenzioni con altri Atenei.
- **Doppia laurea:** si tratta di una modifica importante che può offrire margini di crescita significativi, interessando anche struttura dell'offerta formativa, forme dell'orientamento in ingresso e in itinere.
- **Dottorato di Ricerca:** la riforma dei Dottorati di ricerca e l'impegno attuale e futuro in essi di UniPegaso possono consentire all'Ateneo di compiere un ulteriore avanzamento in termini di ricerca, formazione e ranking reputazionale.
- **Ufficio ricerca e grant office:** è possibile migliorare in modo sostanziale la capacità dell'Ateneo di progettare e realizzare attività di ricerca finanziate da bandi competitivi. Per cogliere tali opportunità a livello locale, nazionale e internazionale, sarà necessario rafforzare ulteriormente l'Ufficio Ricerca d'Ateneo, affinché possa fornire adeguato e tempestivo supporto ai ricercatori e alle ricercatrici dell'Ateneo.
- **Rapporto ricerca/impresa:** UniPegaso può sviluppare l'attività di ricerca applicata e le attività scientifiche consulenziali per le imprese e le istituzioni; allo stesso tempo è necessario consolidare e ampliare il numero di società spin-off e delle attività brevettuali.
- **Placement:** è possibile sviluppare ulteriormente questo settore con nuove forme di accompagnamento e mentoring, in grado di sfruttare le tecnologie digitali e le possibilità offerte dalla rete internazionale cui fa riferimento UniPegaso.

Rischi (Threats)

- **Mutamenti legislativi del contesto:** nel corso degli ultimi anni si sono registrati diversi interventi funzionali a sistematizzare il processo di accreditamento degli Atenei, in particolare per quanto concerne i corsi erogati a distanza e i requisiti minimi della docenza.
- **Concorrenza esterna:** l'emergenza sanitaria ha fatto emergere il potenziale e l'efficacia della formazione a distanza, determinando la riconversione verso forme di didattica blended o integralmente a distanza di altri Atenei e un incremento dell'offerta formativa post-laurea di tipo telematico.



Una nuova strategia

05 La strategia per l'innovazione della didattica

La **Strategia per l'innovazione della didattica 2023-2025** muove dagli ottimi risultati conseguiti in questi anni sotto il profilo dell'attrattività e della qualità dell'offerta complessiva dei corsi di laurea e post-laurea.

Non vogliamo però fermarci. Anzi. I concetti di **Innovazione, Sostenibilità, Inclusione e Competenze**, sulla base dei quali intendiamo costruire la nostra Università del futuro, trovano un riferimento essenziale nell'aggiornamento dell'offerta formativa, delle competenze offerte, delle metodologie, dell'esperienza e dei servizi offerti.

Parole chiave del Piano Strategico:



**Incrocia il PNRR, M4C1:
Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione**

Tre macro-aree di intervento

Offrire Nuove Competenze

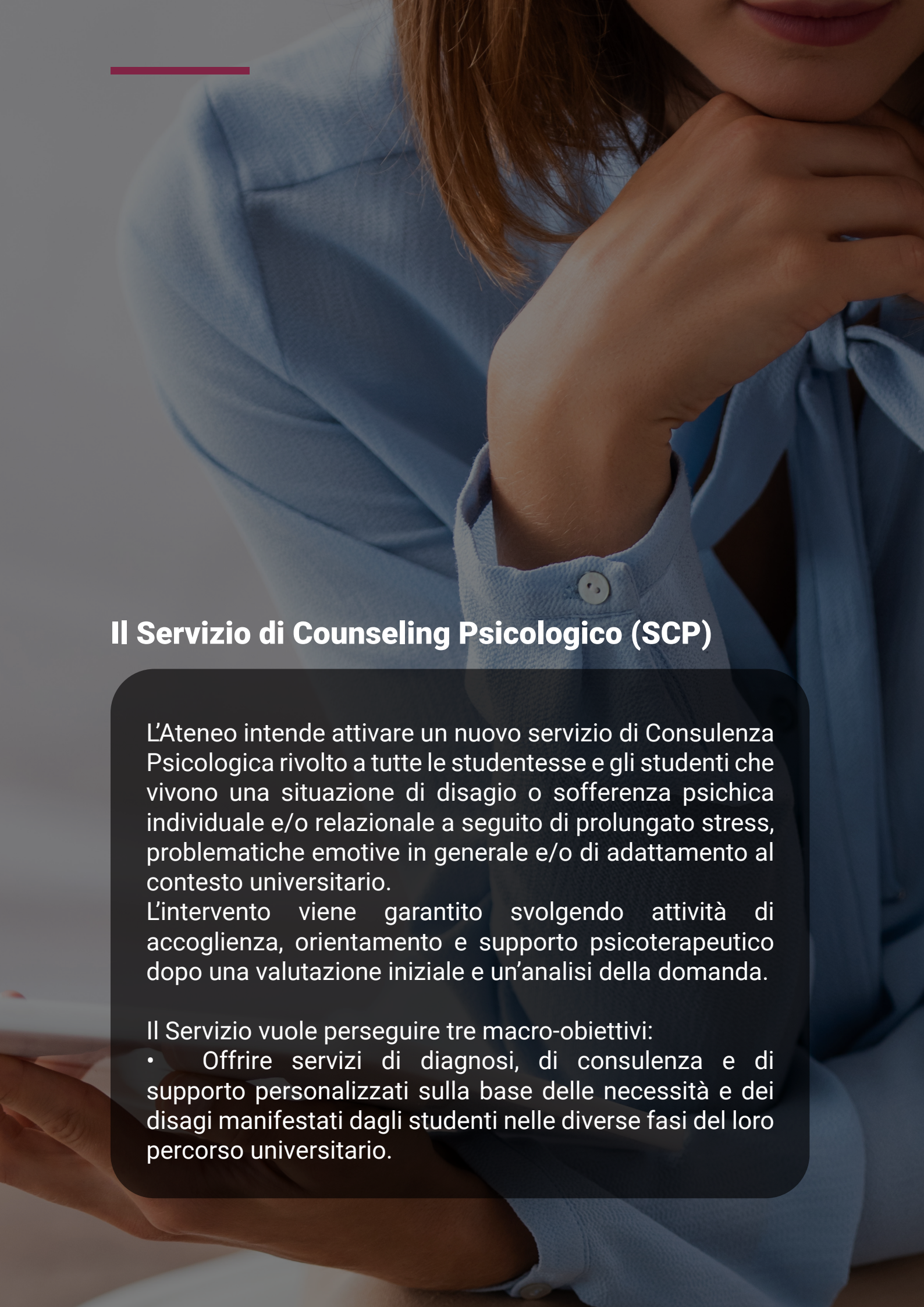
È necessario continuare ad ampliare l'offerta formativa, diversificando le aree culturali e disciplinari, considerando le esigenze delle nuove generazioni e di reskilling dei lavoratori e delle lavoratrici e ponendo una particolare attenzione all'internazionalizzazione (anche con un ampliamento dei corsi in inglese e programmi di joint degree con Università estere). Vogliamo riorganizzare l'offerta post-laurea attraverso la creazione di almeno due Centri di Ateneo per le competenze avanzate, che siano punto di incontro tra le qualificazioni scientifiche del personale docente di UniPegaso e la domanda di formazione professionale esterna.

Migliorare l'esperienza dello studente

Sarà ulteriormente arricchita l'esperienza degli studenti e delle studentesse attraverso: miglioramento della qualità tecnica delle videolezioni; aggiornamento costante dei corsi e dei materiali; ulteriore sviluppo della DI anche tramite introduzione sperimentale di ed-tech. Vogliamo aumentare il numero delle studentesse iscritte alle lauree STEM, incrementare la mobilità internazionale degli studenti e delle studentesse, lanciare nuovi programmi di orientamento, (tramite l'apertura di sportelli di supporto nelle tre sedi di Roma, Napoli e Milano), di accompagnamento agli studenti e alle studentesse con Bisogni Educativi Speciali, e con lo sviluppo dei servizi di Counseling psicologico.

Investimenti nel personale docente e nei tutor

Il miglioramento dell'offerta didattica passerà anche attraverso nuove attività di formazione di docenti e tutor, garantite dal Teaching and Learning Center di Ateneo, e dalla possibilità di partecipare a occasioni di qualificazione delle competenze organizzati dall'Ateneo o nei più rilevanti canali internazionali. L'incremento del personale proseguirà secondo il Piano di raggiungimento docenza di Ateneo consegnato al MUR e secondo le modifiche allo stesso che deriveranno dal mutato numero di studenti e dai cambiamenti del sistema di regolamentazione dei requisiti minimi di docenza, mentre sarà favorita la mobilità internazionale in ingresso e in uscita del corpo docente. Verrà, inoltre, istituito un premio annuale della didattica per valorizzare e stimolare il personale docente.



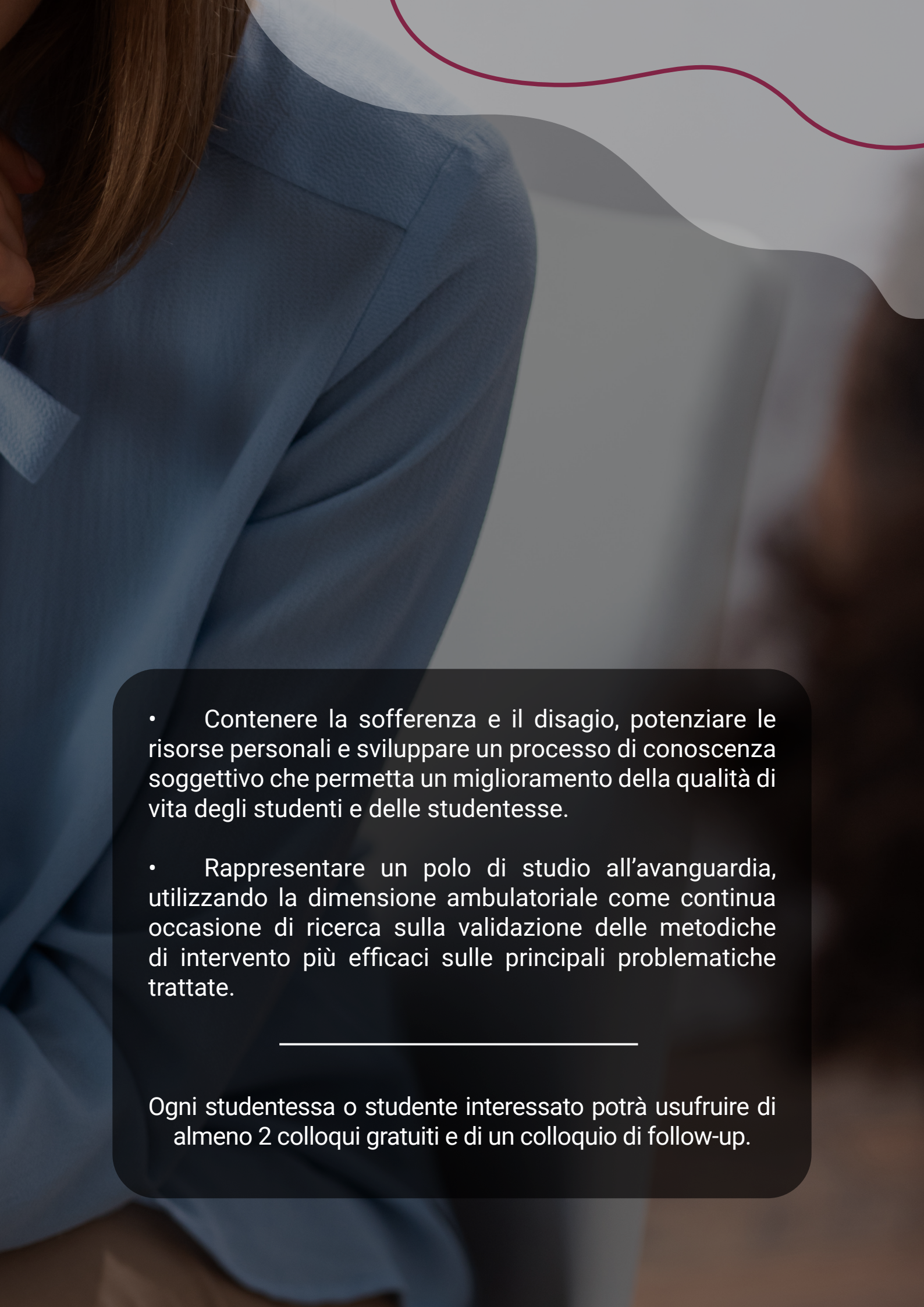
Il Servizio di Counseling Psicologico (SCP)

L'Ateneo intende attivare un nuovo servizio di Consulenza Psicologica rivolto a tutte le studentesse e gli studenti che vivono una situazione di disagio o sofferenza psichica individuale e/o relazionale a seguito di prolungato stress, problematiche emotive in generale e/o di adattamento al contesto universitario.

L'intervento viene garantito svolgendo attività di accoglienza, orientamento e supporto psicoterapeutico dopo una valutazione iniziale e un'analisi della domanda.

Il Servizio vuole perseguire tre macro-obiettivi:

- Offrire servizi di diagnosi, di consulenza e di supporto personalizzati sulla base delle necessità e dei disagi manifestati dagli studenti nelle diverse fasi del loro percorso universitario.

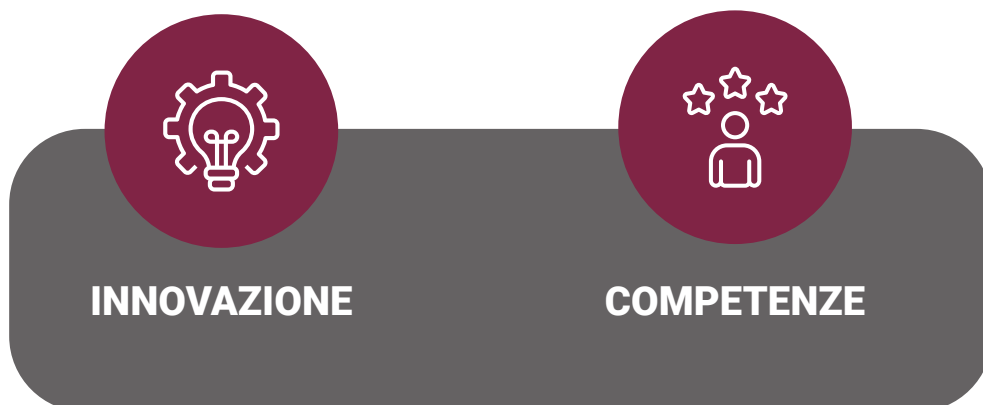
- 
- Contenere la sofferenza e il disagio, potenziare le risorse personali e sviluppare un processo di conoscenza soggettivo che permetta un miglioramento della qualità di vita degli studenti e delle studentesse.
 - Rappresentare un polo di studio all'avanguardia, utilizzando la dimensione ambulatoriale come continua occasione di ricerca sulla validazione delle metodiche di intervento più efficaci sulle principali problematiche trattate.

Ogni studentessa o studente interessato potrà usufruire di almeno 2 colloqui gratuiti e di un colloquio di follow-up.

06 La strategia per la Ricerca

La **Strategia per la ricerca 2023-2025** è finalizzata a migliorare il nostro posizionamento in tre direzioni principali: la qualità della ricerca prodotta dal personale docente e ricercatore dell'Ateneo e in ciascun gruppo disciplinare; la capacità progettuale di UniPegaso in termini di compartecipazione a bandi nazionali e internazionali, singolarmente o in partnership con altri soggetti; lo sviluppo della ricerca conto terzi.

Parole chiave del Piano Strategico:



Incrocia il PNRR, M4C2 - Dalla ricerca all'impresa

Due macro-aree di intervento

Sostenere le Competenze Scientifiche e di Leadership del personale docente e ricercatore

Vogliamo migliorare il posizionamento nazionale e internazionale dell'Ateneo e dei nostri professori e ricercatori. Vogliamo raggiungere, nel prossimo esercizio VQR, un risultato significativamente più alto di quello della tornata 2015-2019. Questo sarà possibile attraverso le politiche di reclutamento in corso e con specifiche iniziative di supporto. In questa logica si inseriscono le nuove risorse per la ricerca a disposizione dei Professori o veicolate su bandi competitivi e le opportunità offerte dalla nuova normativa sui Dottorati di ricerca. Entro il 2025 adotteremo "The European Charter for Researchers" e "The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers" con l'obiettivo di ottenere l'HR Excellence in Research Award.

Ampliare le Attività di Ricerca e Progettazione Conto Terzi

UniPegaso vuole ampliare la capacità di partecipare a progetti di ricerca fondati su bandi competitivi di rilievo nazionale e internazionale, valorizzando in particolare le direttrici segnate dai progetti di Erasmus+, PRIN e Horizon. Essenziale sarà poi lo sviluppo delle attività di ricerca conto terzi nelle loro varie declinazioni.

07 La Strategia per la Terza missione e impatto sociale

La **Strategia per la Terza missione 2023-2025** è finalizzata a migliorare il posizionamento dell'Ateneo in un settore sempre più trasversale, legato anche alla capacità di identificare e sostenere le diverse ricadute sul territorio delle attività di formazione e ricerca. Per farlo, sarà attivata una unità terza missione di Ateneo con partecipazione di personale docente e non docente.

Parole chiave del Piano Strategico:



Incrocia il PNRR, M4C2 - Dalla ricerca all'impresa

Tre macro-aree di intervento

Favorire il collegamento Ricerca/Impresa

Il collegamento Ricerca/Impresa è uno degli assi portanti della Missione 4 del PNRR ed esperienza già attivata in UniPegaso grazie alle iniziative di singoli docenti e al Network di cui dispone l'Ateneo. Vogliamo continuare a sostenere la nascita di nuovi Spin-off, il processo di trasferimento tecnologico e lo sviluppo di laboratori virtuali. Inoltre, favoriremo la collaborazione con le aziende al fine di alimentare la progettazione conto terzi per formazione, ricerca e trasferimento tecnologico.

Placement e accompagnamento in uscita

Dare centralità a studentesse e studenti significa per noi sviluppare nel triennio quelle attività di orientamento in uscita che possono migliorare l'efficacia complessiva del percorso di studio con percorsi di mentoring nel mondo del lavoro (sia per l'avanzamento di carriera, sia per il primo ingresso), sempre più personalizzati.

Engagement, Disseminazione, Promozione della Conoscenza

Vogliamo ampliare i momenti di disseminazione della conoscenza e di confronto con il mondo del lavoro, delle imprese, delle professioni attraverso iniziative promosse dalle sedi territoriali, a livello centrale dall'Ateneo, dalle Facoltà, dai Dipartimenti e dai Corsi di Studi, rivolte al territorio, agli stakeholders, alla comunità scientifica, alla popolazione studentesca.

08 Investimenti nelle infrastrutture e nel capitale umano

La Strategia di sviluppo dell'Ateneo si completa con la programmazione degli **investimenti nelle infrastrutture (materiali e immateriali) e in capitale umano**. Due ambiti di intervento trasversali all'organizzazione di UniPegaso e funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici per didattica, ricerca, terza missione, servizi agli studenti.

Parole chiave del Piano Strategico:



**Incrocia il PNRR, M4C1:
Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione**

Due macro-aree di intervento

Infrastrutture Digitali e Territoriali

Gli investimenti nelle infrastrutture (materiali e immateriali) permetteranno di aumentare la qualità della ricerca, l'interazione didattica, il radicamento sul territorio. Essenziali saranno gli interventi utili a garantire adeguati spazi per attività di ricerca e didattica e quelli per migliorare la configurazione della piattaforma didattica e della Biblioteca digitale di Ateneo. Intendiamo poi investire nelle nostre sedi decentrate al fine di renderle luoghi polivalenti di incontro e partecipazione.

Personale non Docente

Per costruire l'Università del futuro occorre il pieno coinvolgimento e la valorizzazione di tutti. Per questo, particolare attenzione verrà posta al reclutamento e alla qualificazione del personale amministrativo e al suo coinvolgimento nell'analisi dei fabbisogni, alla conciliazione dei tempi vita/lavoro e alla diffusione della cultura della parità di genere. Altro elemento essenziale sarà la formazione specifica sul sistema di Assicurazione qualità AVA 3.

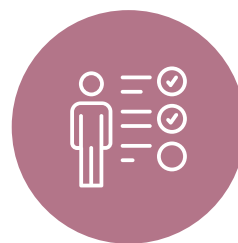
09 Una sfida da vincere insieme: i Piani operativi di Facoltà e Dipartimenti

Lo sviluppo del Piano strategico vede un fattore essenziale nel ruolo svolto dalle Facoltà e dalla Scuola di Alta Formazione, dai Dipartimenti e dai Corsi di Studio, essendo questi luoghi privilegiati della programmazione e realizzazione delle attività didattiche, di ricerca e terza missione.



Alle **FACOLTÀ** sono assegnati i compiti di programmazione, coordinamento e monitoraggio delle attività didattiche per i Corsi di studio triennali, magistrali e a ciclo unico. Alla SUAF, Scuola Universitaria di Alta Formazione, sono invece assegnati i compiti di indirizzo scientifico per i Master e i corsi di Alta formazione. Fa parte del Comitato di Coordinamento della **SUAF** anche il Coordinatore del Centro Interuniversitario TEaching, Learning and Inclusion (C.I.TE.L.IN), istituito con lo specifico compito di gestire i percorsi di formazione degli insegnanti.

Ai **DIPARTIMENTI**, invece, è assegnata una funzione di coordinamento, proposta e programmazione delle attività di ricerca, terza missione e impatto sociale, nonché di supervisione e programmazione dei Dottorati di ricerca.





I **CORSI DI STUDIO** sono il motore della didattica, della formazione e della diffusione del sapere scientifico, luoghi di incontro e scambio tra i docenti e tra i docenti e i discenti.

Per vincere la sfida che abbiamo di fronte e costruire l'Università del futuro è necessario uno stretto coordinamento del lavoro svolto dai diversi organismi di Ateneo, in piena coerenza con gli obiettivi strategici del *Piano* e con gli altri documenti di programmazione. Sulla base della vision e degli obiettivi di questo *Piano strategico 2023-2025*, alle Facoltà e ai Dipartimenti è richiesto di redigere un proprio **PIANO OPERATIVO TRIENNALE** nel quale indicare:

- gli obiettivi del triennio e le modalità con cui realizzarli;
- il coordinamento con gli altri uffici o organismi di Ateneo;
- le forme e gli strumenti di monitoraggio e autovalutazione per contribuire ai processi di Assicurazione Qualità.

I *Piani operativi* devono essere approvati dalle Facoltà e dai Dipartimenti - nelle forme previste dai rispettivi regolamenti - indicativamente entro 90 giorni dall'approvazione del *Piano strategico* e quindi inviati al Senato Accademico per le opportune considerazioni ed eventuali proposte di modifica, al fine di garantire unitarietà e coordinamento delle politiche di Ateneo.

Il Sistema di Controllo

10 Il monitoraggio sull'attuazione del Piano Strategico

Il monitoraggio sull'attuazione è un elemento essenziale del *Piano Strategico* ed è parte integrante del più generale sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti che UniPegaso sta attuando per migliorare il proprio Sistema di Governo e di Assicurazione Qualità.

Obiettivo del monitoraggio è fornire agli organi istituzionali di Ateneo le indicazioni utili per valutare la validità degli obiettivi e la loro eventuale necessità di revisione, da sottoporre anche al confronto con le parti interessate e gli stakeholders.



È compito del PQA definire, entro 90 giorni dall'approvazione del Piano strategico 2023-2025 e in accordo con il Rettore e la Direzione generale, le *Linee guida del sistema di monitoraggio annuale del Piano Strategico*.

La relazione annuale di monitoraggio deve essere redatta dal Delegato del Rettore alla Pianificazione Strategica entro il mese di marzo, per essere discussa dal Senato Accademico nel mese di aprile.

La base dati del monitoraggio è differenziata sulla base dell'oggetto del monitoraggio, al fine di rendere coerente l'analisi con le rilevazioni statistiche e di Bilancio dell'Ateneo.



La figura seguente riporta lo schema di riferimento del sistema di monitoraggio

Monitoraggio sull'anno	Oggetto monitoraggio	Periodo di riferimento base dati	Consegna finale relazione
2023	Didattica Ricerca Terza missione Infrastrutture e capitale umano	A.A. 2023/2024 Anno solare 2023	Aprile 2024
2024	Didattica Ricerca Terza missione Infrastrutture e capitale umano	A.A. 2024/2025 Anno solare 2024	Aprile 2025
2025	Didattica Ricerca Terza missione Infrastrutture e capitale umano	A.A. 2025/2026 Anno solare 2025	Aprile 2026

Allegato 1. Obiettivi di miglioramento e risorse del Piano 2023-2025

La strategia per l'innovazione della didattica

OFFRIRE NUOVE COMPETENZE				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
D.1.1	Incrementare il livello di internazionalizzazione dell'offerta formativa	Sottoscrizione di accordi con Atenei stranieri per il rilascio di titoli congiunti	Numero di accordi con Atenei stranieri per il rilascio di titoli congiunti - Contribuisce all'Indicatore AVA D.1.0.B	-	-	1	1	Consulenze e costi di trasferta	10.000
D.1.2	Valorizzare le studentesse e gli studenti più meritevoli e interessati ad attività di approfondimento	Attivazione di percorsi di eccellenza	Numero di studentesse e studenti che seguono percorsi di eccellenza	-	-	100	300	Talent Program	240.000
D.1.3	Garantire la corrispondenza tra domanda di formazione professionale e offerta post laurea	Revisione e aggiornamento dell'offerta formativa post laurea	Percentuale di revisione e aggiornamento dei corsi post laurea	-	50%	100%	100%	Registrazione e direzione dei corsi post laurea	100.000
D.1.4			Numero di Centri di Ateneo per le competenze avanzate	-	2	2	2	Postazioni di registrazione	80.000
								Compensi Presidenza SUAF	10.000
								Personale amministrativo SUAF e CITELIN (+5 unità)	125.000

La strategia per l'innovazione della didattica

MIGLIORARE L'ESPERIENZA DELLO STUDENTE				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
D.2.2	Garantire un percorso formativo d'eccellenza che coniughi l'erogazione dei nuclei fondanti con i più recenti avanzamenti contenutistici delle discipline	Aggiornamento continuo dei materiali didattici (TEL-DE)	Percentuale di aggiornamento dei programmi d'insegnamento dei CdS - Contribuisce all'Indicatore AVA D.3.0.E	-	10%	80%	100%	Postazioni di registrazione (TEL-DE)	80.000
D.2.3	Aumentare il livello di interazione sincrona di studentesse e studenti con i professori e le professoresse	Promuovere l'attività didattica interattiva sincrona (TEL-DI), implementando un sistema di monitoraggio dei CdS e introducendo innovazioni didattiche che incentivino la partecipazione degli studenti e delle studentesse	Percentuale di insegnamenti per i quali la TEL-DI è svolta in modalità sincrona - Contribuisce all'Indicatore AVA D.3.0.E	-	10%	100%	100%	Potenziamento della piattaforma LMS (TEL-DE e TEL-DI)	7.000.000
D.2.4	Migliorare l'interazione degli studenti e delle studentesse con i materiali didattici	Introduzione di strumenti ED-TECH (come, ad esempio, tutor virtuali)	Numero insegnamenti per i quali gli studenti e le studentesse dispongono di strumenti ED-TECH basati su IA e VR - Contribuisce all'Indicatore AVA D.3.0.E	-	5	Totale degli insegnamenti	Totale degli insegnamenti	Strumenti Ed-Tech (tutor chatbot)	5.000.000
D.2.5	Aumentare il livello di internazionalizzazione dei CdS incrementando le mobilità internazionali per studio e traineeship	Incremento delle risorse finanziarie e organizzative strumentali all'attivazione di mobilità Erasmus	Incremento percentuale di mobilità Erasmus (incremento rispetto alla baseline A.A. 22/23) - Contribuisce all'Indicatore AVA D.3.0.D	25	30%	100%	200%	Personale amministrativo dedicato all'internazionalizzazione (+2 unità)	50.000
D.2.6	Garantire una più consapevole scelta del percorso di studio	Potenziamento dei servizi di orientamento in entrata attraverso l'apertura di sportelli dedicati presso le sedi di Napoli, Roma e Milano	Percentuale di consulenze individuali realizzate agli sportelli delle sedi fisiche in rapporto a quelle richieste	-	100%	100%	100%	Borse di mobilità	25.000
D.2.7	Sostenere e promuovere il benessere psicologico degli studenti e delle studentesse	Attivazione di un Centro di Counselling psicologico d'Ateneo	Numero di consulenze erogate dal Centro di Counselling psicologico d'Ateneo	-	200	500	900	Personale amministrativo dedicato all'orientamento (+6 unità)	150.000
D.2.8	Garantire equità nell'accesso e nella fruizione dei percorsi formativi	Potenziamento delle risorse finanziarie e organizzative a supporto delle attività realizzate per migliorare l'esperienza di studenti e studentesse con BES	Percentuale di richieste di supporto per BES evase dall'ufficio inclusione in rapporto alle richieste	-	100%	100%	100%	Consulenze psicologiche	27.000
D.2.9	Diffondere una cultura inclusiva attraverso la prevenzione e il contrasto di ogni forma di discriminazione, pregiudizio e marginalizzazione	Incrementare il livello di consapevolezza del personale docente rispetto alle esigenze degli studenti con BES attraverso l'organizzazione di specifiche attività formative	Numero di giornate di formazione al personale docente incentrate sui BES - Contribuisce all'Indicatore AVA B.1.1.B	-	2	5	6	Personale amministrativo dell'ufficio inclusione (+1 unità)	25.000
D.2.10	Diffondere una cultura dell'equità di genere nell'accesso ai percorsi formativi	Realizzare attività di orientamento in entrata che mostrino il successo delle carriere universitarie indipendentemente dal genere di appartenenza	Incremento delle iscrizioni delle studentesse ai CdS STEM (incremento rispetto alla baseline A.A. 22/23)	1.352	10%	30%	50%	Piattaforma accessibile	300.000
D.2.11	Garantire l'equità di genere nella mobilità internazionale per studio e traineeship	Promuovere la partecipazione delle studentesse alle mobilità Erasmus, collaborando con gli Atenei partner per garantire ambienti sicuri e inclusivi	Incremento percentuale delle studentesse che partecipano a mobilità Erasmus (incremento rispetto alla baseline A.A. 22/23) - Contribuisce all'Indicatore AVA D.3.0.D	12	10%	30%	50%	Formazione dei docenti sui BES	5.000
								Personale amministrativo dedicato all'orientamento (+6 unità)	150.000
								Borse di mobilità	25.000

La strategia per l'innovazione della didattica

INVESTIMENTI NEL PERSONALE DOCENTE E NEI TUTOR				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
D.3.1	Dotare i Corsi di Studio del personale docente necessario all'espletamento delle attività didattiche e di servizio agli studenti	Pianificare adeguatamente il reclutamento di professori e ricercatori secondo quanto disposto dal D.M. 1154/2021 e successive modificazioni (1835/2024)	Numero professori e ricercatori di riferimento inseriti in SUA Ex Post - Contribuisce agli Indicatori AVA B.1.1.A, D.2.0.B e D.2.0.C	-	Come da piano industriale	Come da piano industriale	261	Costi del personale - professori e ricercatori	14.000.000
D.3.3	Dotare i Corsi di Studio dello staff tutoriale necessario all'espletamento delle attività didattiche e di servizio agli studenti	Pianificare adeguatamente il reclutamento dello staff tutoriale secondo quanto disposto dal D.M. 1154/2021 e successive modificazioni (1835/2024)	Numero di tutor di riferimento inseriti in SUA Ex Post	-	Come da piano industriale	Come da piano industriale	270	Costi del personale - staff tutoriale	2.000.000
D.3.4	Garantire a docenti e tutor una formazione all'avanguardia in termini di qualità ed innovazione della didattica	Dotare il Teaching and Learning Center d'Ateneo (C.E.T.A.L.) di risorse sufficienti e stimolare la partecipazione di docenti e tutor alle attività formative	Percentuale di docenti e tutor che ha partecipato ad attività di formazione promosse dal Teaching and Learning Center d'Ateneo - Contribuisce all'Indicatore AVA B.1.1.B	-	20%	40%	70%	Attività di formazione di docenti e tutor	70.000
D.3.5	Aumentare il livello di internazionalizzazione dei Corsi di Studio	Sensibilizzare i Corsi di Studio ad incrementare le attività di insegnamento e di tipo seminariale erogate da docenti stranieri in visita	Numero visiting professor - Contribuisce all'Indicatore AVA D.1.0.B	1	1	21	24	Visiting professor	20.000
D.3.9	Promuovere la gender equality attraverso la creazione di un ambiente accademico adeguatamente formato sul tema	Realizzare attività di formazione al personale docente con uno specifico focus sulla gender equality	Percentuale di docenti che ha partecipato ad attività di formazione sulla parità di genere	-	40%	60%	100%	Formazione sulla gender equality	5.000
D.3.10	Incentivare la qualità della didattica e riconoscere il merito dei docenti	Istituire il Teaching Award per premiare i docenti e le docenti che garantiscano i più elevati standard di insegnamento (in coerenza con la mission d'Ateneo e con le indicazioni del C.E.T.A.L. e del PQA)	Numero di docenti che hanno ricevuto un premio per la didattica nelle tre edizioni annuali	-	-	12	18	Premio annuale della didattica	6.000
D.3.11	Garantire agli organi di direzione un'adeguata formazione per l'espletamento dei rispettivi ruoli nel rispetto degli standard di AQ	Realizzare attività di formazione focalizzate sul sistema AVA 3 da erogare ai Presidenti di Consiglio di Corso di Studio, ai Presidi, ai Direttori di Dipartimento, ai Coordinatori di Dottorato, ai Presidenti delle CPDS, al Direttore Generale e al Rettore	Numero di responsabili degli organi di direzione che hanno partecipato alle attività di formazione AVA3	18	-	32	32	Formazione di organi di direzione accademica	25.000
D.3.12	Garantire ai docenti formazione all'avanguardia in termini di qualità ed innovazione della didattica	Dotare il Teaching and Learning Center d'Ateneo (C.E.T.A.L.) di risorse sufficienti e stimolare la partecipazione dei docenti alle attività formative	Numero di docenti che ha partecipato ad attività di formazione promosse dal Teaching and Learning Center d'Ateneo - Contribuisce all'Indicatore AVA B.1.1.B	-	-	165	200	Attività di formazione di docenti e tutor	70.000

Allegato 1. Obiettivi di miglioramento e risorse del Piano 2023-2025

La strategia per la Ricerca

SOSTENERE LE COMPETENZE SCIENTIFICHE E DI LEADERSHIP DI PROFESSORI E RICERCATORI								RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
R.1.1	Favorire l'attività di ricerca su specifici focus tematici di priorità strategica per l'Ateneo	Attivazione di bandi competitivi intra-Ateneo - PRA (Progetti di Ricerca di Ateneo) e FRC (Fondi di Ricerca Collettivi) - per finanziare attività di gruppi di ricerca (Si/No)	Attivazione di bandi (PRA)	Si	Si	Si	3 bandi	Fondi per Progetti (PRA)	300.000
			Attivazione di bandi (FRC)	No	No	Si	2 bandi	Fondi di Ricerca Collettivi (FRC)	300.000
R.1.2	Favorire l'attività di ricerca e di disseminazione dei risultati di singoli professori, professoresse, ricercatori e ricercatrici	Attivazione di bandi - FRI (Fondi di Ricerca Individuali) per finanziare attività di ricerca e disseminazione dei risultati (Si/No)	Attivazione di bandi (FRI)	No	Si	Si	3 bandi	Fondi di Ricerca Individuali (FRI)	250.000
R.1.3	"Razionalizzare l'organizzazione delle attività di ricerca con la creazione d'idonee infrastrutture"	Attivazione di centri di ricerca dipartimentali e interdipartimentali	Numero di centri di ricerca attivati	-	-	-	10	Personale amministrativo dipartimentale (+3 unità)	75.000
		Attivazione di laboratori	Numero di laboratori attivati	-	1	5	15	Strumenti e attrezzature per la ricerca	180.000
		Attivazione di osservatori	Numero di osservatori attivati	-	-	-	10		
R.1.4	Dotare l'Ateneo di un efficace sistema di censimento e monitoraggio della produzione scientifica	Adesione al sistema IRIS	Percentuale di docenti che aggiorna il proprio profilo sulla piattaforma IRIS - Contribuisce all'indicatore AVA B.1.1.C	-	100%	100%	100%	Abbonamento piattaforma IRIS	35.000
R.1.5	Adeguare l'Ateneo ai più alti standard europei riguardanti le carriere dei ricercatori e delle ricercatrici	Adottare la European Charter for Researchers e del Code of Conduct for the Recruitment of Researchers e conseguentemente richiedere la certificazione HR Excellence in Research award (nel 2025)	Adozione dei Codici Europei (Si/No)	-	Si	Si	Si - Richiesta HR Excellence Research Award	-	-
R.1.6	Valorizzare, sviluppare e rimodulare i percorsi dottorali su specifici focus tematici strategici per l'Ateneo	Riorganizzare l'offerta formativa dottorale e garantire il finanziamento di un adeguato numero di borse di studio da parte dell'Ateneo	Numero borse dottorali finanziate dall'Ateneo	2	10	22	34	Finanziamento di nuove borse dottorali	312.000
R.1.7	Garantire la gender equality nell'accesso alle risorse d'Ateneo per il finanziamento della ricerca	Incentivare la partecipazione di docenti e ricercatori di genere femminile alle attività di ricerca finanziate con bandi PRA	Incremento percentuale di docenti e ricercatori di genere femminile che partecipa a progetti finanziati a valere su fondi d'Ateneo PRA (incremento rispetto alla baseline 2022)	17	10%	30%	50%	Fondi di ricerca (PRA, FRC, FRI)	850.000

La strategia per la Ricerca

AMPLIARE LE ATTIVITA' DI RICERCA E PROGETTAZIONE CONTO TERZI				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
R.2.1	Incrementare il numero di domande di progetti di ricerca in risposta a bandi competitivi nazionali e internazionali	Promuovere le partnership dipartimentali, nazionali e internazionali per la predisposizione di domande progettuali	Numero domande di progetto in risposta a bandi competitivi nazionali e internazionali - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.A	4	10	40	70	Personale amministrativo dell'ufficio ricerca (+3 unità)	75.000
R.2.2	Incrementare la partecipazione dei docenti ai progetti di ricerca finanziati da bandi competitivi nazionali e internazionali	Realizzare attività di formazione finalizzate ad aumentare la capacità di redazione di domande progettuali	Incremento del numero di docenti che partecipa a progetti finanziati da bandi competitivi nazionali e internazionali (incremento rispetto alla baseline 2022) - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.A	19	20%	40%	60%		
R.2.3	Incrementare l'attrattività di finanziamenti competitivi nazionali e internazionali	Potenziare l'Ufficio Ricerca nella sua attività di supporto alla redazione di domande progettuali	Numero di progetti di ricerca finanziati - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.A	5	2	7	12		
R.2.4	Aumentare il numero di convegni internazionali organizzati presso l'Ateneo	Sostenere l'attività dipartimentale nell'organizzazione di convegni internazionali	Numero di convegni scientifici internazionali organizzati presso l'Ateneo	-	1	4	5	Convegni scientifici e seminari dipartimentali	70.000
R.2.5	Aumentare le occasioni di incontro dei docenti di dipartimento per la condivisione dei risultati di ricerca e per attività di formazione di tipo seminariale	Promuovere attività dipartimentali volte alla condivisione dei risultati di ricerca e alla formazione di docenti e ricercatori su specifici temi e metodologie	Numero di seminari organizzati dai dipartimenti	-	1	11	22	Personale amministrativo dipartimentale (+3 unità)	75.000

Allegato 1. Obiettivi di miglioramento e risorse del Piano 2023-2025

La strategia per la Terza Missione e l’impatto sociale

FAVORIRE IL COLLEGAMENTO RICERCA/IMPRESA				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
T.1.1	Garantire idonee forme organizzative per la valorizzazione dei risultati della ricerca	Sostenere i Dipartimenti nella creazione e nella gestione di Spin-Off	Numero Spin-off attivati - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.B	-	0	1	2	Locazione degli spazi utilizzati	20.000
T.1.2	Accrescere la capacità di attrarre domande di ricerca e formazione dal mondo produttivo	Aumentare le partnership e le occasioni di incontro con stakeholder afferenti al mondo produttivo per recepire nuova domanda di formazione e commesse collegate allo sfruttamento delle attività di ricerca	Proventi da progetti conto terzi di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.A	-	100.000	500.000	750.000	Eventi e convegni aperti al pubblico non accademico	30.000
PLACEMENT E ACCOMPAGNAMENTO IN USCITA								RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
T.2.1	Migliorare i servizi di orientamento in uscita e placement	Creare occasioni di incontro tra i laureandi e le laureande ed il mondo produttivo e delle professioni	Numero di Career day - Contribuisce agli Indicatori AVA D.3.0.F e D.3.0.G	-	1	2	3	Organizzazione e promozione di Career Day	25.000
T.2.3	Massimizzare la partecipazione dei laureandi e delle laureande ai servizi di orientamento in uscita e placement	Promuovere idonea comunicazione per garantire la massima partecipazione dei laureandi e delle laureande agli eventi con gli stakeholder del mondo produttivo e delle professioni	Numero di laureandi e laureande che partecipano ai Career Day - Contribuisce agli Indicatori AVA D.3.0.F e D.3.0.G	-	-	-	1.700		
ENGAGEMENT, DISSEMINAZIONE E PROMOZIONE DELLA CONOSCENZA								RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
T.3.3	Accrescere il livello di public engagement	Sostenere i professori, le professoresse, i ricercatori e le ricercatrici nella partecipazione al dibattito pubblico	Numero di eventi e convegni di divulgazione culturale con imprese e altri stakeholder non accademici a cui partecipano professori, professoresse, ricercatori e ricercatrici in qualità di relatori - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.C	8	30	35	40	Eventi e convegni aperti al pubblico non accademico	30.000
T.3.4	Sostenere l'inclusività della formazione	Realizzare percorsi formativi per il sociale	Numero percorsi formativi per il sociale attivati - Contribuisce all'Indicatore AVA E.2.0.C	-	1	2	3	Progetti per il sociale	50.000

Allegato 1. Obiettivi di miglioramento e risorse del Piano 2023-2025

Investimenti nelle infrastrutture e nel capitale umano

INFRASTRUTTURE DIGITALI E TERRITORIALI				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
IC.1.1	Garantire ambienti idonei per l'attività di ricerca	Finanziare l'incremento delle infrastrutture di ricerca a beneficio di professori, professoresse, ricercatori, ricercatrici, dottorande e dottorandi	MQ a disposizione per attività di ricerca nelle sedi di Roma, Milano, Napoli (incremento rispetto alla baseline 2022) - Contribuisce all'Indicatore AVA B.3.2.B	164	300	600	900	Locazione degli spazi destinati alla ricerca	200.000
IC.1.2	Supportare il personale docente e ricercatore e gli studenti e le studentesse con adeguate risorse bibliotecarie, software e banche dati	Finanziare l'acquisto di abbonamenti a riviste, ebook, banche dati e software al servizio di attività didattiche e di ricerca	Potenziamento delle risorse bibliotecarie sulla base delle indicazioni dei docenti (Si/No)	No	Si	Si	Si	Risorse bibliotecarie	550.000
IC.1.3	Garantire il miglioramento continuo della piattaforma LMS	Finanziare il miglioramento continuo della piattaforma LMS con particolare riferimento all'espletamento delle attività di TEL-DI	Potenziamento della piattaforma LMS sulla base delle indicazioni dei docenti (Si/No)	No	Si	Si	Si	Potenziamento della piattaforma LMS	7.000.000
IC.1.4	Garantire l'adeguatezza delle strumentazioni per l'attività di ricerca	Finanziare l'acquisto di strumentazioni e attrezzature per l'attività laboratoriale dei Dipartimenti	Potenziamento della dotazione di strumentazioni e attrezzature sulla base delle indicazioni dei direttori di dipartimento (Si/No)	No	No	Si	Si	Strumenti e attrezzature per la ricerca	180.000
IC.1.5	Ridurre i tempi di attesa per massimizzare l'aggiornamento dei materiali didattici	Aumentare il numero di postazioni utili alla registrazione delle videolezioni (anche attraverso accordi con aziende esterne che garantiscano lo standard qualitativo d'Ateneo)	Numero di nuove postazioni per la registrazione di videolezioni	4	2	4	6	Postazioni per la videoregistrazione	80.000

Investimenti nelle infrastrutture e nel capitale umano

PERSONALE NON DOCENTE				2022	2023	2024	2025	RISORSE 2025	
Codice	Obiettivo	Azione	Indicatore	Baseline	Obiettivo intermedio	Obiettivo intermedio	Obiettivo del triennio	Tipologia	Euro
IC.2.2	Garantire idonea formazione del personale amministrativo sulle tematiche relative ad AVA 3	Coinvolgere il personale amministrativo di CdS, Facoltà e Dipartimenti in attività formative incentrate su AVA 3	Percentuale di partecipazione del personale interessato alle attività formative tematiche AVA 3	-	50%	100%	100%	Formazione AVA 3 del personale amministrativo	25.000
IC.2.3	Promuovere forme di ascolto del personale amministrativo	Somministrazione di un questionario annuale su temi ESG al personale amministrativo	Percentuale di partecipazione del personale amministrativo al questionario annuale	-	100%	100%	100%	Predisposizione, somministrazione e analisi dei questionari	7.000
IC.2.4	Garantire idonea formazione del personale amministrativo sulla gender equality	Erogazione di attività di formazione sulla gender equality al personale amministrativo	Percentuale di partecipazione del personale amministrativo alle attività di formazione sulla parità di genere	-	40%	100%	100%	Formazione sulla gender equality del personale amministrativo	5.000
IC.2.5	Migliorare il benessere psicologico del personale amministrativo soprattutto in termini di work-life balance	Attivare uno sportello di ascolto per il personale amministrativo	Percentuale delle richieste evase dallo sportello di ascolto del personale amministrativo	-	100%	100%	100%	Attività di counselling psicologico a favore dei dipendenti	9.000
IC.2.6	Migliorare la formazione del personale amministrativo	Sostenere attività di formazione per il personale amministrativo	Numero corsi di formazione al personale amministrativo - Contribuisce all'Indicatore AVA B.1.2.A	2	-	-	20	Formazione del personale amministrativo	70.000



Piano Strategico

2023-2025

Innovazione, sostenibilità, inclusione, competenze
Costruiamo l'Università del futuro