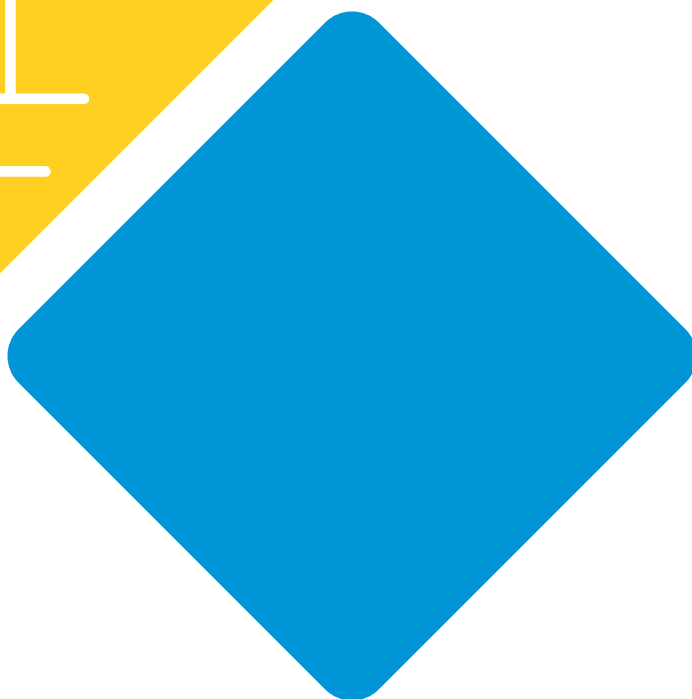


UniSR

**Piano Strategico**

**2023-2026**



[www.unisr.it](http://www.unisr.it)



UniSR

Università Vita-Salute  
San Raffaele

UniSR

**Piano Strategico**

**2023-2026**

# Sommario

6	<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE</b>
7	1.1	Flashback 2019
16	1.2	Today
16	1.2.1	Processo di definizione del Piano Strategico 2023-2026
20	1.2.2	UniSR in numeri
34	<b>2</b>	<b>CONTESTO DI RIFERIMENTO</b>
35	2.1	Istruzione superiore
36	2.1.1	Lezioni dal Covid
38	2.2	Il futuro dell'assistenza sanitaria
38	2.2.1	Aumento delle Malattie Croniche a lungo termine
38	2.2.2	Sviluppo di Terapie Avanzate e Medicina di Precisione
38	2.2.3	Benessere
40	2.3	Tecnologia e innovazione
43	2.3.1	Artificial Intelligence e Sanità
44	<b>3</b>	<b>FLASH FORWARD 2026 – MACRO OBIETTIVI STRATEGICI</b>
46	3.1	Student Happiness
47	3.2	Internazionalizzazione
48	3.3	Digital Transformation
49	3.4	Wellbeing dipendenti
50	<b>4</b>	<b>DIDATTICA</b>
52	4.1	Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate
52	4.2	Obiettivi strategici offerta formativa Post Graduate
54	4.3	Alumni
62	<b>5</b>	<b>RICERCA</b>
64	5.1	L'evoluzione della Ricerca nel triennio 2019-2022
71	5.2	Obiettivi strategici
76	<b>6</b>	<b>TERZA MISSIONE</b>
78	6.1	Obiettivi strategici
84	<b>7</b>	<b>INFRASTRUTTURE E SERVIZI</b>
85	7.1	Obiettivi strategici
88	<b>8</b>	<b>RISORSE UMANE</b>
89	8.1	Evoluzione del personale UniSR 2019-2023
91	8.2	Prospettive evoluzione personale triennio 2023-2026
92	8.3	Obiettivi strategici personale dipendente: sviluppare una politica di gestione delle persone
96	<b>9</b>	<b>QUALITÀ</b>
98	9.1	Obiettivi strategici
102	<b>10</b>	<b>SINTESI DEGLI INTERVENTI</b>

# 1. Introduzione

## 1.1 Flashback 2019

Gli anni dal 2019 ad oggi sono stati per UniSR un periodo di grande trasformazione e crescita, guidato dalla declinazione del Piano Strategico avviato nel 2019 e portato a compimento nel corso del 2022.

Il Piano Strategico 2019-2022 è stato declinato a partire da tre macro-obiettivi strategici: la *Student Happiness*, l'*Internazionalizzazione* e la *Digital Transformation*, in coerenza con gli obiettivi illustrati dal Presidente, dott. Paolo Rotelli, nella riunione di insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione di Ateneo (giugno 2018), e dalla promessa di valore che più di tutto identifica e differenzia UniSR: "*Innovating Through Knowledge*".

Le linee di programmazione strategica definite nel 2019, sono maturate dall'esigenza di coniugare una forte e consolidata tradizione con nuovi e sfidanti obiettivi di crescita.

A partire dal 2019 UniSR ha infatti intrapreso un processo di evoluzione e rinnovamento che si è concretizzato in un'espansione sia in termini di capacità ricettiva, che in termini di offerta didattica.

Il disegno e la successiva approvazione e implementazione del Piano Strategico (luglio 2019) non poteva in alcun modo anticipare o prevedere le conseguenze e gli impatti dell'emergenza sanitaria che, in particolare dal 2020, ha imposto una revisione forzata delle modalità di lavoro e di organizzazione dell'erogazione dei servizi a livello globale ed intersettoriale.

La rapida escalation dell'emergenza sanitaria ha infatti portato in breve tempo al lockdown, prima di alcune aree specifiche della Lombardia, poi di tutto il territorio nazionale.





Un evento straordinario soprattutto per l'impatto dirompente su una quotidianità libera e globalmente connessa come quella dell'istruzione superiore.

Tuttavia UniSR, in ottemperanza ai provvedimenti normativi nazionali e all'evolversi dello scenario pandemico, grazie a ingenti investimenti, da una parte ha saputo adeguarsi prontamente ponendo in essere interventi specifici che hanno garantito agli studenti e studentesse la continuità del percorso formativo; dall'altra ha saputo sostenere il carico dell'espansione in corso.

La crescita dimensionale di UniSR ha infatti reso necessaria una revisione della struttura organizzativa, accompagnata da un notevole incremento dell'organico e un forte investimento al fine di garantire adeguate condizioni strutturali per la prosecuzione e l'espansione delle attività di Ateneo.

















In particolare, dal 2020 al 2022, l'Ateneo ha acquisito la disponibilità di spazi incrementali per un totale di circa 25.000 mq, che hanno consentito di soddisfare le esigenze in termini di uffici amministrativi, aule e spazi dedicati allo studio.

Di seguito si propone una sintesi dello stato di avanzamento delle azioni previste dal Piano Strategico 2019-2022.

**La crescita dimensionale di UniSR ha reso necessaria una revisione della struttura organizzativa, accompagnata da un notevole incremento dell'organico e un forte investimento al fine di garantire adeguate condizioni strutturali per la prosecuzione e l'espansione delle attività di Ateneo.**



Ambito	#	Obiettivi strategici	Azioni operative	Tempistiche pianificate
Didattica	1	Innovazione dell'attività didattica	Revisione di insegnamenti in chiave <i>formative assessment</i>	2022
			Revisione piano studi CdLM MD Program	A.A. 2020/21
			Simulation Lab	Attivazione entro A.A. 2020/21
	2	Creazione di servizi a supporto della innovazione della didattica	Piattaforma online per agevolare la comunicazione tra docenti-studenti e a supporto della didattica innovativa e a distanza	2022
			Creazione laboratori virtuali	2020
			Estensione della copertura wi-fi a supporto dei nuovi contenuti didattici digitali (pc, tablet, smartphone)	2020
			Incremento partnership per <i>joint programs</i> e <i>double degrees</i>	2022
			Sviluppo di programmi di mobilità <i>outgoing</i>	2022
	3	Incremento attrattività internazionale	Sviluppo di programmi di mobilità <i>incoming</i>	2022
			Potenziamento corsi di lingua italiana per studenti stranieri	2020
			Attivazione corsi sul tema della multiculturalità	2020
			Implementazione del livello di internazionalizzazione dei corsi di Dottorato	2022
			Promozione corsi di formazione continua	2020
	4	Ampliamento offerta formativa	Istituzione CdL in Ostetricia (L-SNT/01)	A.A. 2020/21
			Istituzione CdLM in Scienze Infermieristiche e Ostetriche (LM-SNT/01)	A.A. 2020/21
Istituzione CdLM in Politics, Philosophy and Public Affairs (interclasse LM-62 e LM-78)			A.A. 2019/20	
Istituzione CdLM in Teoria e storia delle arti e dell'immagine (LM-89)			A.A. 2020/21	

Tempistiche aggiornate	Drivers	Index/Target	Stato avanzamento
-	N. CFU	Revisione 5% CFU offerta formativa	
-	On/Off	On	
-	N. CFU erogati presso il Simulation Lab N. di ore di utilizzo	Saturazione ore disponibili del 50%	
2021	N. CFU (Piattaforma per agevolare interazione docenti-studenti)	Revisione 5% CFU offerta formativa	
	N. docenti (Claire)	15% corpo docente che utilizza attivamente Claire	
2022	N. accessi/N. docenti (Primal Pictures)	N. accessi Primal Pictures: incremento del 25% rispetto agli accessi 2017	
	N. utenti (studenti/docenti) che accedono al servizio	Almeno 5% della popolazione di riferimento (studenti/ricercatori)	
-	On/Off	On	
2021	N. di partnership	≥2	
	N. di accordi bilaterali	+10% rispetto alle attuali partnership (tot. 73*1,1=81)	
-	N. di studenti in mobilità outgoing (di cui con VSLO)	+20% entro 2022 (tot. 203*1,2=245)	
	N. crediti riconosciuti per mobilità all'estero	2400 CFU (circa 2027+45*6)	
-	N. docenti/personale tecnico-amministrativo in mobilità	≥1	
-	N. Visiting Fellows N. Visiting Specialization Students N. Visiting Students - VSLO come università host	50-70 studenti	
-	N. di partecipanti	40-80 anno	
-	N. corsi	Almeno 3/anno	
-	N. studenti con cittadinanza estera	+10% rispetto alla popolazione attuale	
2022	N. corsi attivati anche con utilizzo Moocs e open badge	Almeno 3/anno	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	

**Ricerca**

Ambito	#	Obiettivi strategici	Azioni operative	Tempistiche pianificate
Ricerca	1	Responsible Research and Innovation (RRI)	Istituzione RIO ( <i>Research Integrity Office</i> )	2020
			Sviluppo di linee guida e regolamenti operativi	2022
			Sviluppo di attività educative per migliorare la presentazione e la riproducibilità dei dati scientifici	2022
			Attivazione del servizio antiplagio	2020
	2	Sviluppo e promozione delle attività di ricerca multidisciplinare	Potenziamento ufficio ricerca UniSR	2019
			Promozione e sviluppo di attività di ricerca multidisciplinare	2022
			Partecipazione dell'ateneo a network e associazioni di interesse strategico a livello nazionale e internazionale	2022
	3	Rafforzamento del profilo internazionale della ricerca	Istituzione ufficio EU Research Strategy and Policy	2019
			Attivazione <i>contact point</i> a Bruxelles	2020
			Valorizzazione rete EUHA	2022

Tempistiche aggiornate	Drivers	Index/Target	Stato avanzamento
-	On/Off	On	●
-	N. di regolamenti/procedure finalizzate	On	●
-	N. di iniziative di formazione attivate	Almeno 2/anno	●
-	N. di dottorandi/specializzandi coinvolti	Copertura completa	●
-	N. docenti/ricercatori che si sottopongono su base volontaria	5% partecipanti ai gruppi di ricerca	●
2022	On/Off	On	●
-	N. progetti attivati	Almeno 10/anno (oltre i 10 assegni annuali, già previsti)	●
2021	N. associazioni partecipate	Almeno 3	●
-	On/Off	On	●
-	N. progetti attivati in ambito europeo	≥2 anno	●
-	N. application (ai bandi)	≥5	●

**Terza Missione**

Ambito	#	Obiettivi strategici	Azioni operative	Tempistiche pianificate
Terza Missione	1	Sviluppo e promozione delle attività di valorizzazione della ricerca	Istituzione di un ufficio per il Trasferimento tecnologico (TTO)	2020
			Ampliamento offerta dell'Associazione Centro Culturale Europeo	2022
	2	Sviluppo e promozione delle attività di Public Engagement	Sviluppo Associazione Alumni	2022
			Definizione di una struttura organizzativa e processi per il monitoraggio e l'analisi delle attività di Public Engagement	2020
	3	Sviluppo e promozione della comunicazione della scienza	Potenziamento delle attività per la salute pubblica	2022















Tempistiche aggiornate	Drivers	Index/Target	Stato avanzamento
2022	On/Off	On	To be started
2021	N. iniziative	≥5	●
-	N. soci ordinari	100	●
-	N. studenti	300	●
-	On/Off	On	●
2021	On/Off	On	●





**Infrastrutture  
e servizi generali**

Ambito	#	Obiettivi strategici	Azioni operative	Tempistiche pianificate
	1	Revisione dei processi amministrativi e di supporto	Sviluppo di iniziative di <i>Digital Transformation</i>	2022
			Revisione e ridefinizione dei canali di contatto tra studente e servizi amministrativi in ottica <i>student centered</i>	2022
			Rafforzamento <i>data analysis</i> e <i>data collection</i>	2022
	2	Sviluppo dei servizi agli studenti	Potenziamento/ampliamento del servizio di <i>Tutorship</i>	2020
			Corsi di preparazione ai test di ammissione	2020
			Potenziamento servizio di <i>counselling</i> attraverso la creazione di un centro per la promozione del benessere	2020
			Promozione e sviluppo di attività sportive e culturali	2022
			Aumento delle convenzioni per servizi esterni	2022
			Certificazione di qualità scuole di specializzazione area medica (D. Interm. n. 402 del 2017 allegato 3) e implementazione supporto informatico	2020
	3	Spazi e servizi <i>user friendly</i>	Costituzione commissione gestione spazi	2020
			Sala presidio pilota con pareti scrivibili per stimolare la creatività	2020
			Aule con layout flessibile per supportare attività didattica tradizionale e di gruppo	2022
4	Sostenibilità	Avvio della raccolta differenziata in Ateneo	2020	
		Attivazione politiche di riduzione dell'utilizzo della plastica: <i>Plastic reduction - a road to plastic free</i>	2020	
		Monitoraggio delle stampe	2022	
			Incoraggiamento alla mobilità sostenibile	2022

**Risorse  
umane**

Ambito	#	Obiettivi strategici	Azioni operative	Tempistiche pianificate
	1	Sviluppo delle competenze	Attivazione corsi di formazione docenti	2020
			Corsi di formazione per miglioramento delle competenze tecnico-gestionali (staff amministrativo)	2020
	2	Incentivazioni	Sviluppo di politiche premiariali di incentivazione dei docenti	2020
	3	Politiche di reclutamento	Reclutamento docenti con esperienza internazionale	2020
			Piano di reclutamento delle Facoltà	

Tempistiche aggiornate	Drivers	Index/Target	Stato avanzamento
2021	N. processi rivisti	Almeno 3 processi critici	
2021	On/Off	On	
2021	On/Off	On	
-	N. tutorship	1 tutor per 3 studenti esteri per i primi 3 anni MD Program	
-	N. studenti partecipanti	20% utilizzatori simulatore online	
-	On/Off	On	
-	N. iniziative attivate/N. studenti coinvolti	Iniziative attivate: ≥2 anno	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	
-	On/Off	On	
2020	On/Off	On	
2021	On/Off	On	

Tempistiche aggiornate	Drivers	Index/Target	Stato avanzamento
-	N. di corsi	Almeno 4/anno	
-	N. di corsi	Almeno 4/anno	
2022	On/Off	On/Off	To be started
-	N. di reclutamenti	Almeno 3	
			



## 1.2 Today

### 1.2.1 PROCESSO DI DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2023-2026

Per UniSR crescita significa garantire qualità, sicurezza, sostenibilità, e centralità della persona, nel presente e nel contempo porre le basi per lo sviluppo futuro di Ateneo. Appartiene a UniSR una vocazione pluralistica, inclusiva e multiculturale, che si intende consolidare ed estendere.

È con questo spirito che l'Ateneo ha intrapreso il processo di redazione del piano strategico per il triennio 2023-2026.

Le linee di sviluppo strategico sono state definite con l'obiettivo di capitalizzare l'esperienza degli anni passati e proseguire nel percorso di trasformazione intrapreso, consolidare la costruzione di una struttura attenta al *wellbeing* dei dipendenti e alla soddisfazione dei propri studenti e studentesse, continuare a sviluppare una forte internazionalizzazione, investire nella *digital transformation* e favorire lo scambio di conoscenze fra i Docenti, comunità studentesca e il Personale di ogni provenienza, confermando per gli anni a venire la promessa di valore dell'Ateneo: *Innovating Through Knowledge*.

L'indirizzo definito dalla Governance di UniSR per il prossimo triennio si sintetizza in 4 linee strategiche:

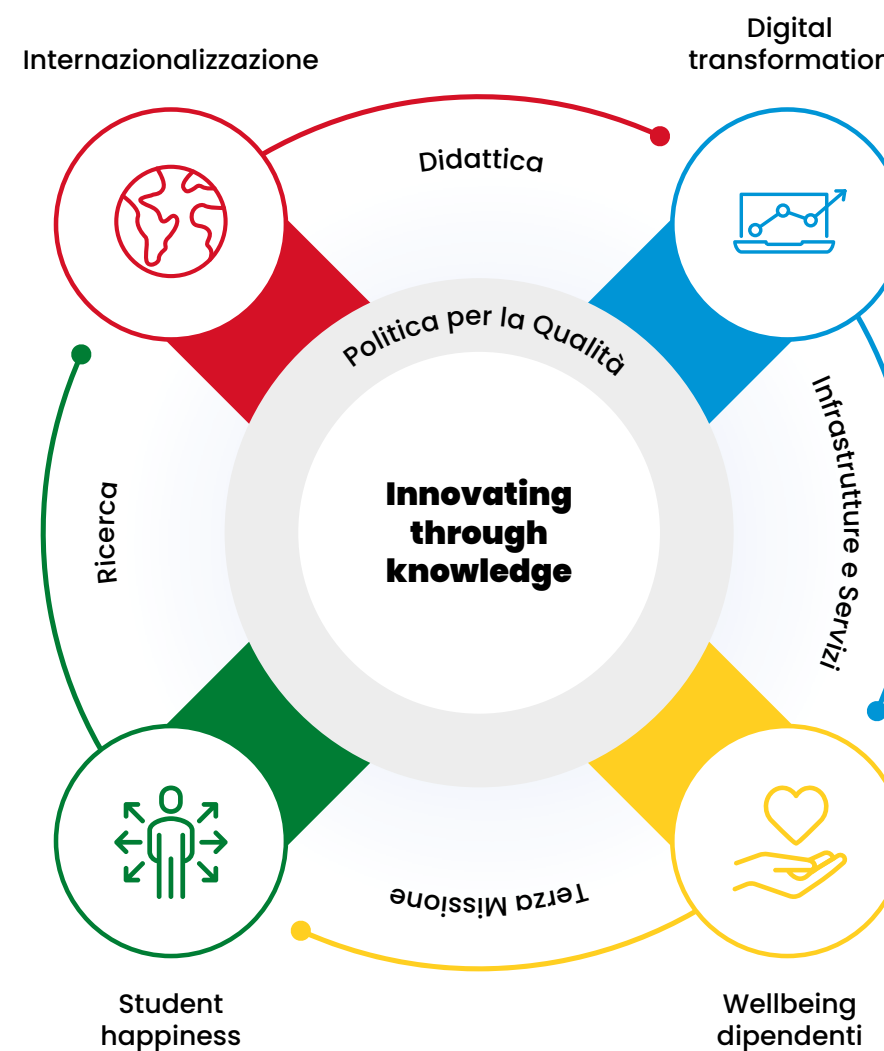
- Student happiness;
- Internazionalizzazione;
- Digital transformation;
- Wellbeing dipendenti.

Le linee strategiche intrecciano trasversalmente le missioni istituzionali di UniSR - Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale - ma anche l'ambito delle Infrastrutture e dei Servizi, e sono alimentate e orientate dalla Politica per la Qualità, attorno alla quale si sviluppa l'azione di UniSR.

In considerazione della definizione delle linee strategiche da parte della Governance, la redazione del Piano si è svolta a partire dalla definizione degli ambiti di intervento, degli obiettivi per ciascun ambito, fino all'identificazione degli interventi propedeutici al raggiungimento di ciascun obiettivo.

Nell'ottica di realizzare una pianificazione capace di cogliere le sfide che la contemporaneità e il futuro impongono, UniSR ha scelto di collegare gli obiettivi e gli interventi del Piano Strategico all'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, impegnandosi a promuovere tra studenti e studentesse, personale accademico e ricercatore e personale tecnico-amministrativo la conoscenza dell'Agenda delle Nazioni Unite e la cultura della sostenibilità.

L'Agenda 2030 rappresenta per gli atenei una grande opportunità di partecipazione ad uno straordinario progetto collettivo; una bussola per orientare le proprie decisioni e misurare il proprio operato, sviluppando l'azione di un Ateneo responsabile e consapevole a livello globale.



**Figura 1**  
Pianificazione Strategica UniSR 2023-2026

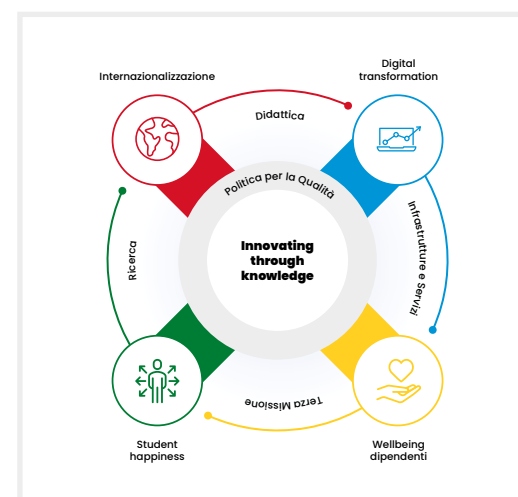
**Le linee di sviluppo strategico sono state definite a partire dall'obiettivo di capitalizzare l'esperienza degli anni passati e proseguire nel percorso di trasformazione intrapreso.**

Il Piano strategico 2023-2026, in linea con il Sistema di Gestione della Qualità di Ateneo, prevede un'azione di monitoraggio annuale degli interventi e dello stato di avanzamento degli obiettivi comprensiva di eventuali correttivi che si renderanno necessari nel corso del periodo di riferimento.

## OBIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



**Figura 2**  
Pianificazione 2023-2026 e SDG (Sustainable Development Goals) - obiettivi e interventi



6

Ambiti

28

Obiettivi strategici

65

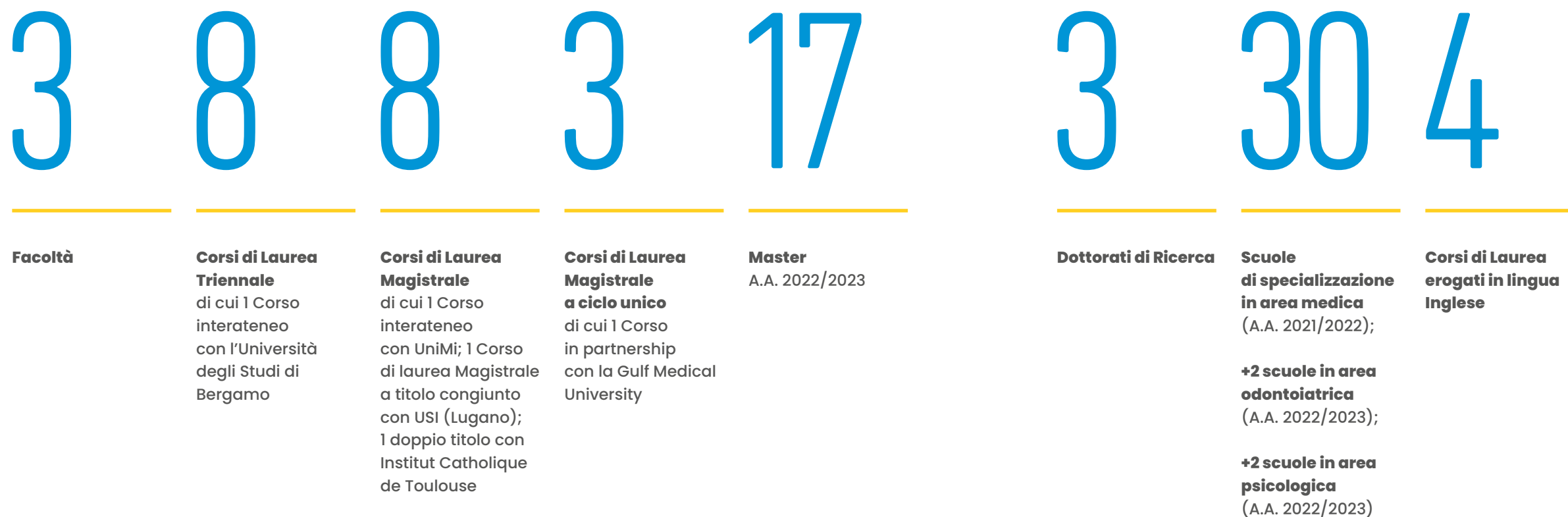
Azioni operative

37

Mln di budget

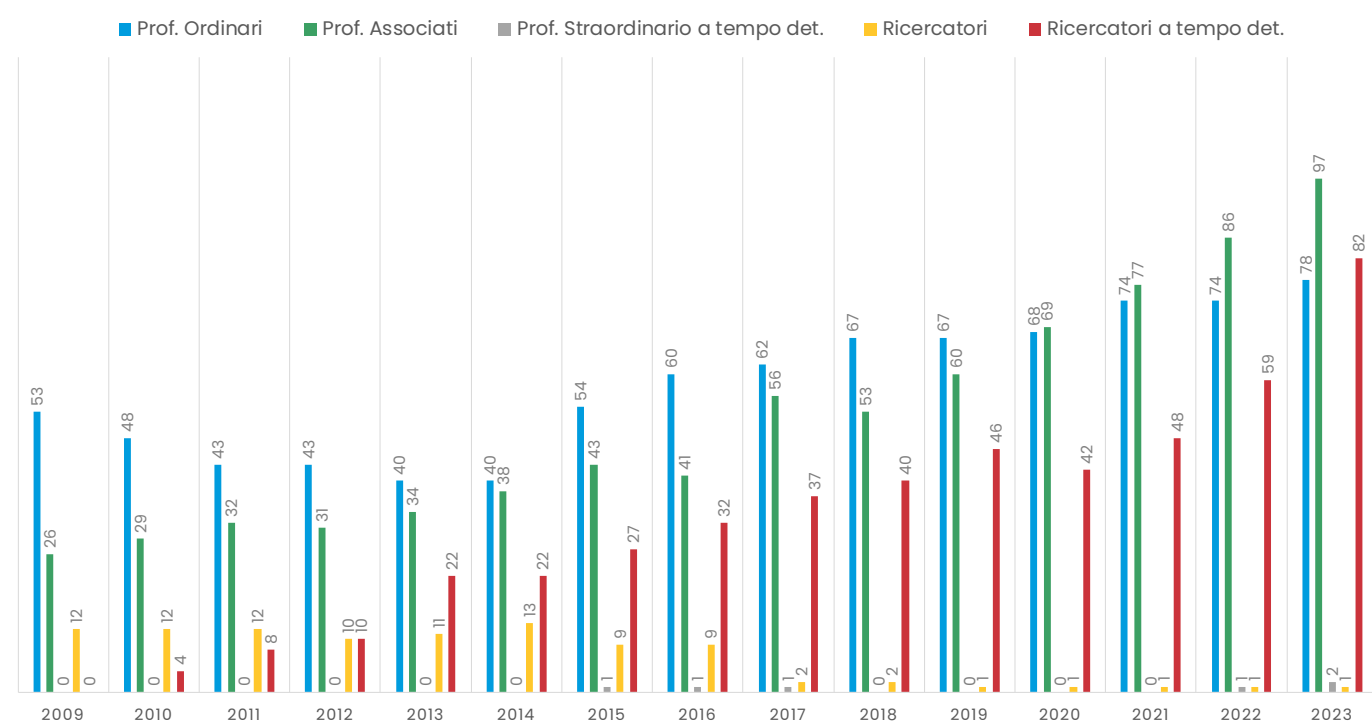
1.2.2 UNISR IN NUMERI

L'OFFERTA FORMATIVA



Fonte: SUA CdS  
A.A. 2023/2024;  
base dati di Ateneo

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE



Fonte: CINECA  
Docenti di ruolo

RICERCA  
IMPACT FACTOR

Fonte:  
IRIS – estrazione  
luglio 2023

13212,7

Impact Factor  
totale

1462

Pubblicazioni con  
Impact Factor

9,04

Impact Factor  
medio UniSR

VQR 2015-2019

1°

Posizione  
con riferimento  
all'area 6:  
**Scienze mediche**

3°

Posizione  
con riferimento  
alle aree 5:  
**Scienze biologiche  
e 11b: Scienze  
psicologiche**

10°

Posizione  
con riferimento  
all'area 11a:  
**Scienze storiche,  
filosofiche  
e pedagogiche**

VQR – procedura  
di Valutazione  
della Qualità  
della Ricerca  
delle Università  
e dei Dipartimenti,  
condotta da ANVUR  
– Agenzia Nazionale  
di Valutazione  
del Sistema  
Universitario e della  
Ricerca

Fonte: VQR  
2015-2019,  
Rapporto finale  
ANVUR

STUDENTI

# 5.754

**Studenti e studentesse attivi** di cui 4.441 pre-laurea (A.A. 2022/2023) e 1.313 post laurea (A.A. 2021/2022 e 2022/2023)

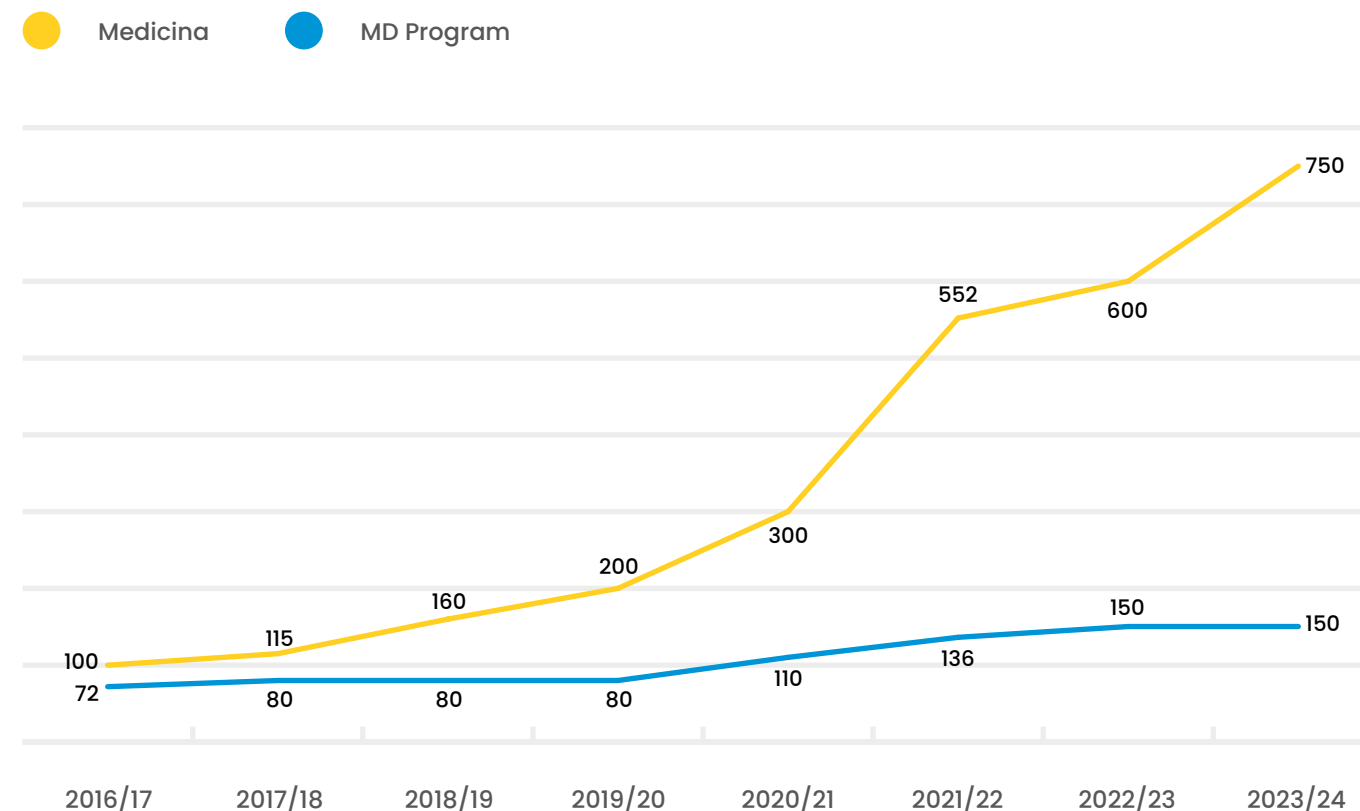
Fonte: Relazione di bilancio 2022



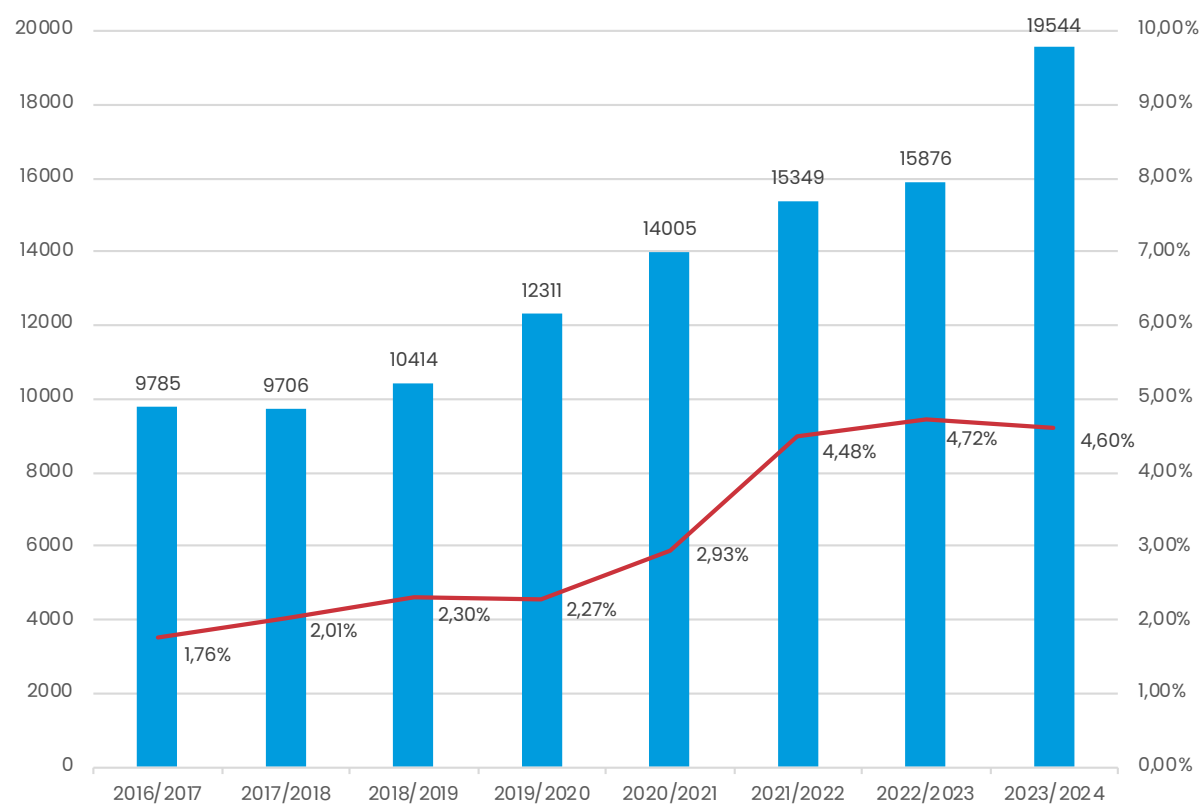
Anno Accademico	Potenziale formativo assegnato a livello nazionale	Potenziale formativo assegnato a livello regionale	Potenziale formativo assegnato a UniSR	Quota regionale sul totale nazionale	Quota UniSR sul totale nazionale	Quota UniSR sul totale regionale
2016/2017	9785	1505	172	15,38%	1,76%	11,43%
2017/2018	9706	1503	195	15,49%	2,01%	12,97%
2018/2019	10414	1621	240	15,57%	2,30%	14,81%
2019/2020	12311	1756	280	14,26%	2,27%	15,95%
2020/2021	14005	2032	410	14,51%	2,93%	20,18%
2021/2022	15349	2493	688	16,24%	4,48%	27,60%
2022/2023	15876	2568	750	16,18%	4,72%	29,21%
2023/2024	19544	3005	900	15,38%	4,60%	29,95%

**Quota immatricolati UniSR ai CdLM in Medicina e Chirurgia ITA e ENG sul totale nazionale e regionale**

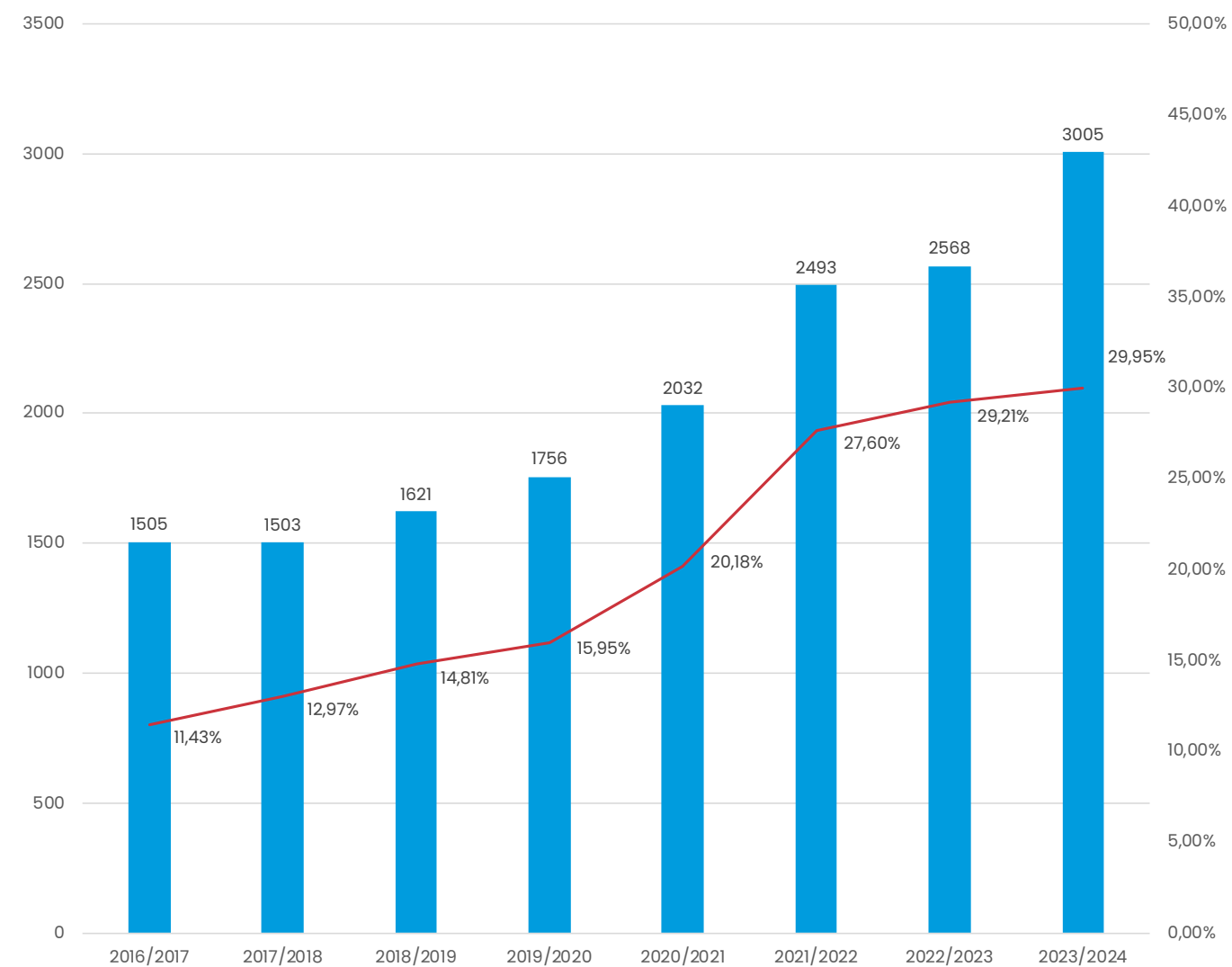
Fonte: Decreti Ministeriali di definizione dei posti disponibili per l'accesso per i corsi di laurea magistrale a ciclo unico in medicina e chirurgia







● Potenziale formativo assegnato a livello nazionale  
 ● Quota UniSR sul totale nazionale



● Potenziale formativo assegnato a livello regionale  
 ● Quota UniSR sul totale regionale

INTERNAZIONALIZZAZIONE

223

Studenti/studentesse coinvolti in programmi di mobilità internazionale (A.A. 2021-2022)

Fonte: Relazione di bilancio 2022; base dati di Ateneo

317

Studenti/studentesse stranieri iscritti (A.A. 2022/2023).

**+85%** rispetto all'A.A. 2018/2019;  
**+80%** studenti/studentesse extra UE

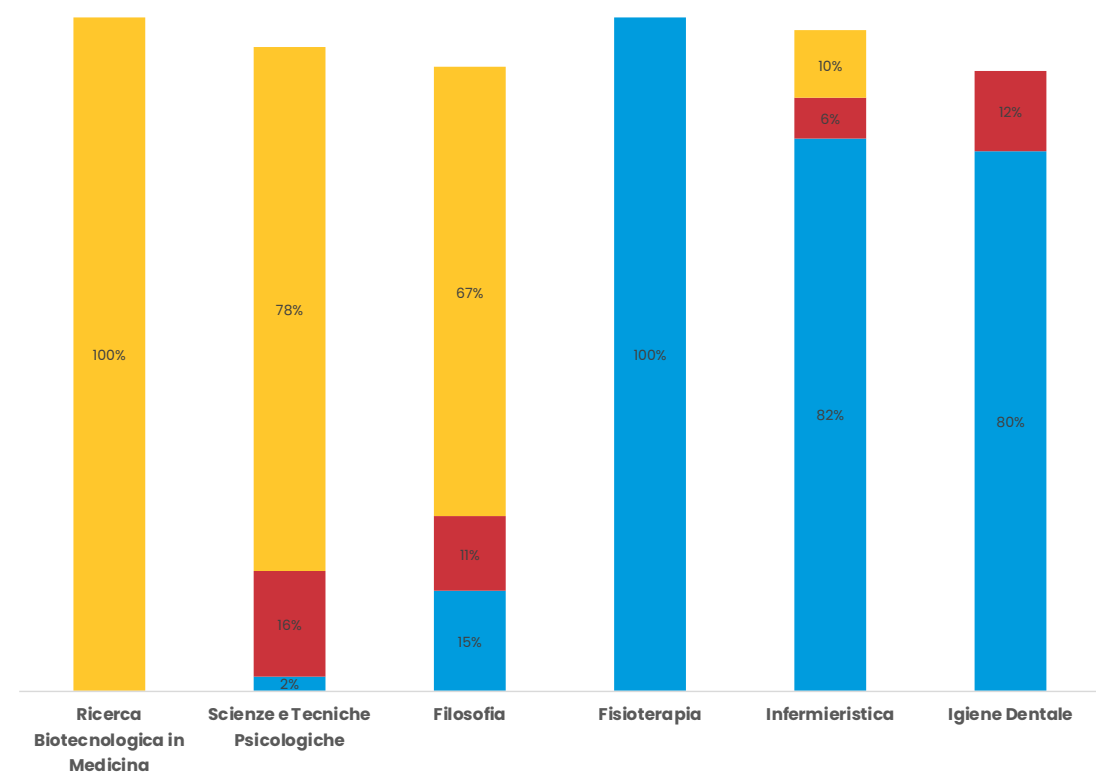
118

Atenei partner

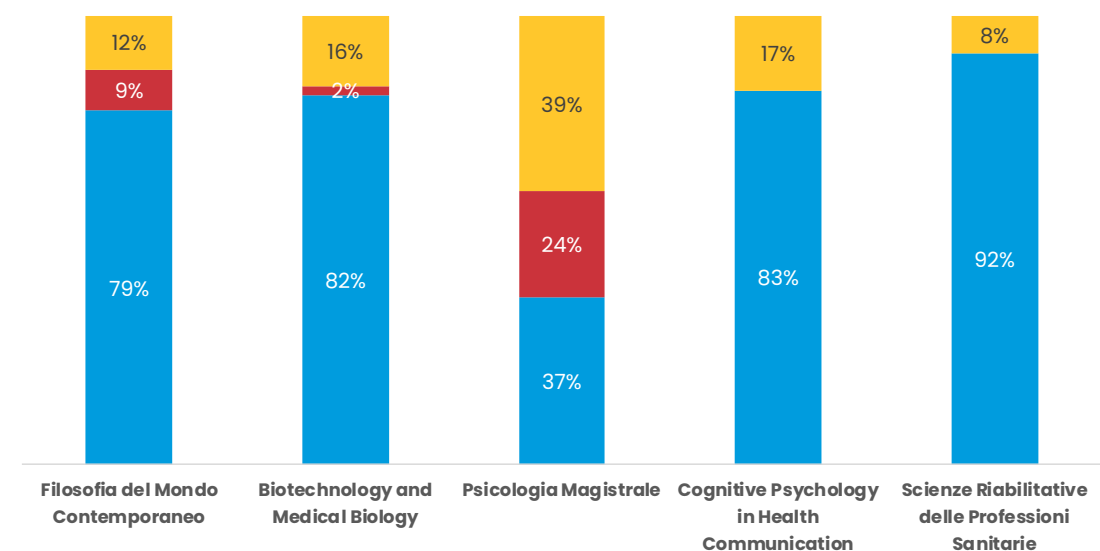


I LAUREATI E LE LAUREATE

<b>CdL 1° livello ad 1 anno dalla Laurea</b>	<b>Lavorano e non sono iscritti ad una laurea di secondo livello</b>	<b>Lavorano e sono iscritti ad una laurea di secondo livello</b>	<b>Non lavorano e sono iscritti ad una laurea di secondo livello</b>
Ricerca Biotecnologica in Medicina			100%
Scienze e Tecniche Psicologiche	2%	16%	78%
Filosofia	15%	11%	67%
Fisioterapia	100%		
Infermieristica	82%	6%	10%
Igiene Dentale	80%	12%	



<b>CdL 2° livello ad 1 anno dalla Laurea</b>	<b>Lavorano</b>	<b>Non lavorano ma cercano</b>	<b>Non lavorano e non cercano</b>
Filosofia del Mondo Contemporaneo	79%	9%	12%
Biotechnology and Medical Biology	82%	2%	16%
Psicologia	37%	24%	39%
Cognitive Psychology in Health Communication	83%		17%
Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie	92%		8%



**Condizione occupazionale dei laureati**

Fonte: Almalaurea – Condizione occupazione dei laureati – Rapporto 2022

I RANKING INTERNAZIONALI

<b>QS World University Rankings by Subject - Medicine<sup>1</sup></b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rank globale	201-250	251-300	251-300
Rank ITA	8°	11°	12°
Citations per Paper ITA	1°	2°	<b>1°</b>

<b>QS World University Rankings by Subject - Life Sciences &amp; Medicine<sup>2</sup></b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rank globale	328	401-450	382
Rank ITA	12°	17°	<b>16°</b>

<b>THE World University Rankings by Subject: clinical and health<sup>3</sup></b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rank globale	251-300	201-250	126-150
Rank ITA	7°	5°	<b>2°</b>

1° 16° 2°

World University Rankings by Subject - Medicine  
**Citations per Paper ITA**

Fonte: QS World University Rankings by Subject 2023

World University Rankings by Subject - Life Sciences & Medicine  
**Rank ITA**

Fonte: QS World University Rankings by Subject 2023

World University Rankings by Subject: clinical and health  
**Rank ITA**

Fonte: THE World University Rankings 2023

1 [www.topuniversities.com/subject-rankings/2023?qs\\_qp=topnav](http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2023?qs_qp=topnav)  
 2 [www.topuniversities.com/subject-rankings/2023?qs\\_qp=topnav](http://www.topuniversities.com/subject-rankings/2023?qs_qp=topnav)  
 3 [www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/by-subject](http://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/by-subject)



# 2.

## Contesto di riferimento

### 2.1 Istruzione superiore

Le università, per loro natura, in quanto intrinsecamente connesse al contesto in cui operano, influenzano e sono influenzate da fenomeni ormai sempre più globali.

Pertanto, le considerazioni relative agli sviluppi dell'istruzione superiore non possono prescindere da un'analisi più estesa del contesto demografico, sociale, economico e politico e da un'adeguata comprensione delle aspettative delle nuove generazioni.

La definizione di istruzione superiore e l'individuazione delle sue funzioni sono infatti in costante mutamento e rispondono alle evoluzioni del contesto in cui operano. I metodi di insegnamento e apprendimento si adattano alle nuove esigenze della comunità e insieme ad esse mutano.

*Gli atenei sono le principali arterie di collegamento con il futuro, attori chiave della rigenerazione urbana, volano di sviluppo e innovazione, attrattori di talenti, reti transnazionali di inclusione. [...] La generazione Z, con cui oggi gli atenei si confrontano, disincantata e spesso resa fragile dalle difficoltà di contesto, sta conoscendo e sperimentando un'università in trasformazione; chiede all'università qualità nella formazione, condizioni di accesso favorevoli, infrastrutture accessibili e moderne e attenzione agli strumenti della comunicazione digitale, al fine di continuare a permettere la mobilità sociale. Ma chiede soprattutto che questo percorso non si trasformi in una compe-*

*tizione nella quale le persone sono lasciate sole, ma nella realizzazione di comunità di vita e di pensiero.<sup>4</sup>*

In questo contesto, il rapporto con studenti e studentesse rappresenta una priorità per Docenti e Personale Tecnico-Amministrativo.

Si tratta di portare lo studente al centro dell'operato degli atenei, si tratta di porsi come il ricettore delle istanze di una generazione che, forse più di altre, è attenta ai fenomeni e agli impatti sociali, è sensibile alla salvaguardia dell'ambiente in cui viviamo, promuove e auspica l'applicazione del principio del merito, quando accompagnato da equità e inclusione.

Nell'ottica di realizzare una pianificazione capace di cogliere anche le sfide proposte dall'agenda 2030 dell'ONU per uno sviluppo sostenibile, gli atenei sono chiamati a prendere parte al cambiamento e guidarlo, agendo per la sostenibilità, non solo attraverso il miglioramento delle strutture e dei servizi offerti ma altresì, come punto di riferimento per il contesto ed il territorio in cui operano. In questa spinta propulsiva e alla luce dell'aumento della complessità di gestione diventa strategico per gli atenei ridefinire le proprie organizzazioni e dotarsi di professionalità necessariamente sempre più avanzate.

**La definizione di istruzione superiore e l'individuazione delle sue funzioni sono in costante mutamento e rispondono alle evoluzioni del contesto in cui operano.**



### 2.1.1 LEZIONI DAL COVID

La pandemia da Covid-19 ha ricordato che, a discapito di qualsiasi piano ben strutturato, al futuro piace sorprendere. Chiudere le scuole e le università per passare rapidamente alla didattica online è stata una reazione naturale e sfidante alla crisi, per garantire la continuità dei percorsi formativi ma, passata la fase emergenziale, il fattore dirompente è stato il fortificarsi della consapevolezza di essere davanti ad uno scenario incerto e in rapida evoluzione, plasmato da fenomeni sociali, economici e tecnologici difficilmente prevedibili. Oggi, essere pronti anche all'inatteso non è una scelta.

La pandemia da Covid-19 è stata inoltre un'occasione per mettere alla prova un sistema, quello dell'istruzione superiore italiana, che aveva iniziato a riconoscere solo recentemente i limiti dell'insegnamento tradizionale e il mutamento delle esigenze di studenti e studentesse.

La ridefinizione della Didattica rappresenta una sfida senza precedenti, ma anche un'opportunità di innovazione per le Università, non si tratta solo di revisionare gli insegnamenti, costruire infrastrutture che sfruttino le moderne tecnologie, adottare sistemi per agevolare la comunicazione tra Docenti comunità studentesca a supporto della didattica innovativa e a distanza, si tratta, più in generale, di coinvolgere l'Ateneo in tutte le sue componenti, dalla sua comunità alle sue strutture, in un processo di rinnovamento guidato dalla tecnologia. Si tratta di promuovere un'evoluzione coerente con i bisogni e le opportunità del presente e mettere le basi per lo sviluppo futuro.

La pandemia ha, da una parte, velocizzato il processo di *digital transformation*, facilitando un salto tecnologico che comunque si sarebbe dovuto compiere a livello di sistema per competere internazionalmente; dall'altra ha rallentato alcune delle attività promosse dagli Atenei nell'ambito dell'internazionalizzazione, mostrandone tuttavia, con ancor più evidenza, l'importanza strategica per tutte le tre missioni degli atenei (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale).

La crescente globalizzazione e la conseguente apertura dei mercati internazionali del lavoro e della mobilità delle persone, si traduce in un aumento della domanda di percorsi universitari interculturali, aperti a prospettive, scambi e connessioni internazionali.

Affermare il proprio posizionamento internazionale per le università significa offrire la possibilità ai propri studenti e studentesse di apprendere e crescere in un contesto culturalmente aperto e professionalmente ricco di opportunità.

Capitalizzare l'esperienza maturata nella gestione dell'emergenza consentirà agli atenei di guidare il cambiamento con un rinnovato senso della propria centralità rispetto ad un contesto sfidante ma ricco di opportunità di crescita.





## 2.2 Il futuro dell'assistenza sanitaria

Il futuro dell'assistenza sanitaria è plasmato da tre principali fenomeni: l'aumento delle malattie croniche a lungo termine; lo sviluppo di terapie avanzate e della medicina personalizzata; l'attenzione al benessere, ovvero il cambiamento di paradigma che vede gli attori sanitari non solo come risposta alla cura delle malattie ma come destinatari di un più ampio bisogno di benessere.

### 2.2.1 AUMENTO DELLE MALATTIE CRONICHE A LUNGO TERMINE

Una delle caratteristiche fondamentali del contesto sanitario moderno è il notevole aumento delle malattie croniche a lungo termine. Questo cambiamento è in gran parte attribuito ad una transizione epidemiologica dalle malattie infettive, alle condizioni croniche non trasmissibili come il diabete, le malattie cardiache e il cancro, una transizione favorita da diversi fattori, tra questi, giocano un ruolo importante l'invecchiamento della popolazione, la rapida urbanizzazione e il cambiamento nelle scelte di stile di vita.

L'incremento delle malattie croniche pone notevoli sfide in capo ai sistemi sanitari a livello globale. A differenza delle malattie acute, le condizioni croniche richiedono una gestione continua, modifiche dello stile di vita e cure coordinate tra i diversi attori dell'assistenza sanitaria. Di conseguenza, vi è una crescente necessità di rivalutare i modelli di assistenza sanitaria esistenti per porre maggiore enfasi sulla prevenzione, sulla diagnosi precoce e sulla cura a lungo termine.

### 2.2.2 SVILUPPO DI TERAPIE AVANZATE E MEDICINA DI PRECISIONE

Lo sviluppo di terapie avanzate e la medicina di precisione rappresentano un'evoluzione trasformativa per l'assistenza sanitaria.

La medicina di precisione, in particolare, sta rivoluzionando il modo in cui affrontiamo il trattamento. Invece di affidarsi a approcci universali, i trattamenti possono ora essere adattati alla genetica unica di un individuo, alle scelte dello stile di vita e alle specifiche caratteristiche della malattia.

Tuttavia, l'adozione di terapie avanzate e medicina personalizzata non è priva di sfide, tra queste la privacy dei dati e l'accesso equo ai trattamenti all'avanguardia sono tra le più pressanti preoccupazioni insieme con la necessità di avere quadri regolamentari chiari per garantire sia la sicurezza che l'efficacia delle terapie.

### 2.2.3 BENESSERE

Negli ultimi anni, si è verificato un cambiamento di paradigma che vede gli attori della Sanità non solo come interlocutori primi in grado di dare una risposta concreta alle esigenze crescenti nell'ambito della cura delle malattie ma anche come ricettori di un'esigenza più estesa di benessere.

Il mutamento del concetto di salute da assenza di malattia a stato di benessere richiede un ripensamento del sistema e della sua sostenibilità.

Tale sostenibilità dipenderà in gran parte dal coinvolgimento attivo delle persone che, se informate e ingaggiate, ovvero educate alla cura, potranno mettere in atto comportamenti virtuosi con un impatto significativo sugli elementi che compongono il nostro sistema.

Si tratta di costruire una rete di partecipazione attiva attraverso l'educazione e l'informazione delle persone. Un approccio integrato e integrante per la prevenzione.





## 2.3 Tecnologia e innovazione

La popolazione che invecchia e cresce, la maggiore prevalenza di malattie croniche, l'innovazione nelle terapie, l'attenzione al benessere delle persone e non solo alla cura, lo spostamento delle attività di diagnosi e cura al di fuori delle mura degli ospedali, questi e altri sviluppi continuano ad aumentare la domanda e le spese sanitarie e suggeriscono la creazione di un sistema integrato per lo sviluppo della conoscenza.

In questo contesto, l'evoluzione esponenziale delle tecnologie digitali gioca un ruolo fondamentale.

La trasformazione digitale, ovvero il potere delle nuove ed emergenti tecnologie di modificare i modelli operativi in tutti gli ambiti, impone una riflessione sul sistema delle competenze per riuscire a stare al passo con un mercato le cui esigenze sono in rapido cambiamento.

In particolare si rende necessario lavorare allo sviluppo di percorsi sempre più interdisciplinari e transdisciplinari, che integrino le discipline in un quadro più ampio e completo e includano nella conoscenza scientifica il contesto sociale.

In Italia si assiste ad un profondo disallineamento tra domanda e offerta di competenze.

*“La pervasività della tecnologia e la centralità del dato nei processi rendono necessario sviluppare una nuova intelligenza organizzativa, dove tecnologia, persone e capitale umano sono ripensati in maniera armonica per far fronte alle nuove necessità organizzative e tecnologiche.”*

*Risulta dunque sempre più indispensabile formare nuove competenze, hard e soft, legate alla diffusione delle nuove tecnologie, in particolare Data Scientist e figure specialiste di Intelligenza Artificiale e Machine Learning”<sup>5</sup> nonché integrare tali saperi all'interno di tutte quelle aree che hanno subito cambiamenti di paradigma indotto dall'introduzione delle nuove tecnologie digitali.*

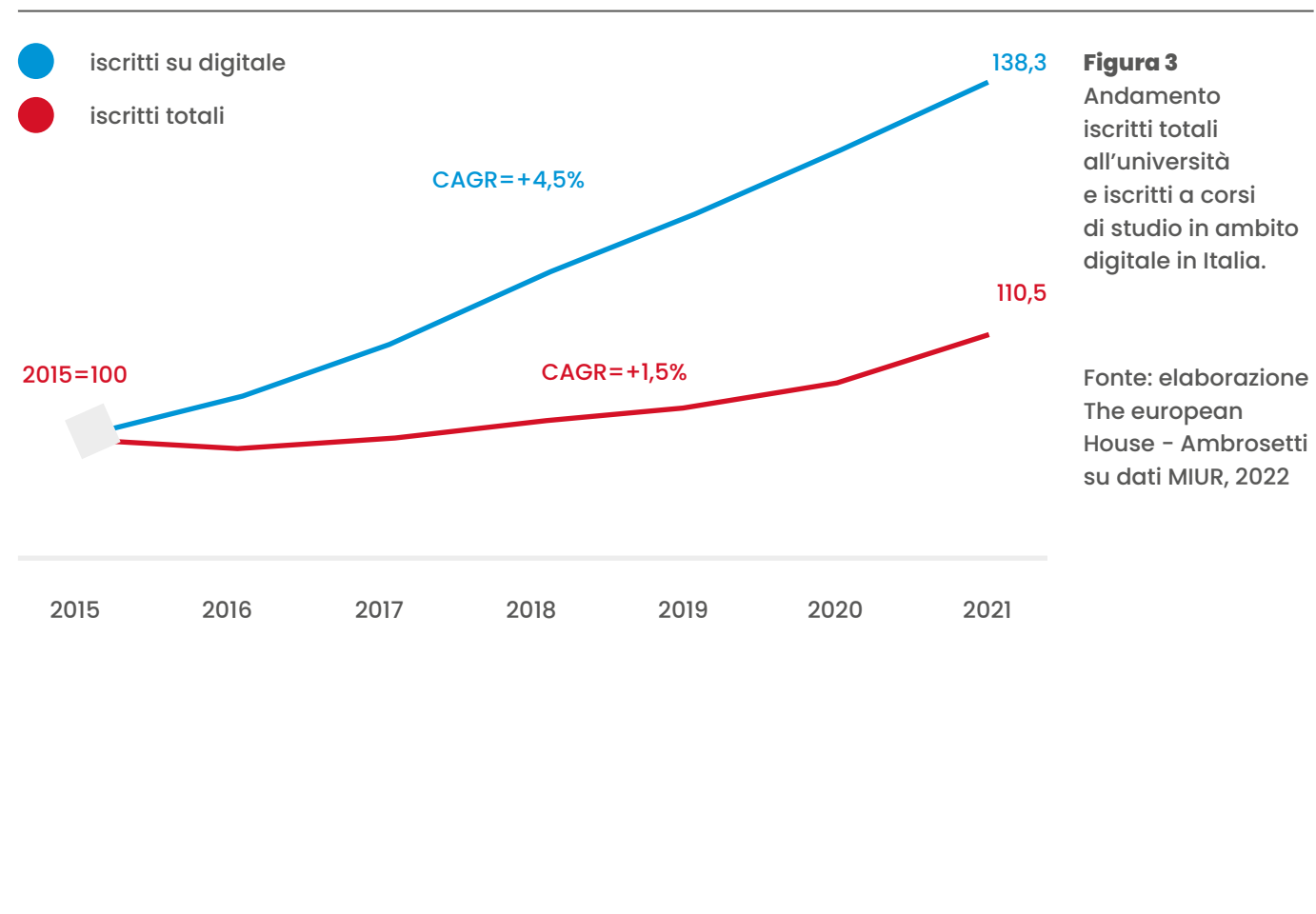
L'attuale sistema formativo italiano risulta molto debole rispetto alla competizione internazionale, specialmente per quanto riguarda il digitale: una debolezza che rappresenta non solo il ritardo del presente, ma che si traduce anche in un freno per lo sviluppo futuro.

Il digitale risulta infatti una componente minoritaria nel sistema di istruzione italiano, in particolare per quanto riguarda il sistema universitario, con il 6,5% di iscritti e iscritte a corsi di studio che sono altamente collegati ad ambiti digitali su un totale di 1.838.695 iscritti a corsi universitari.

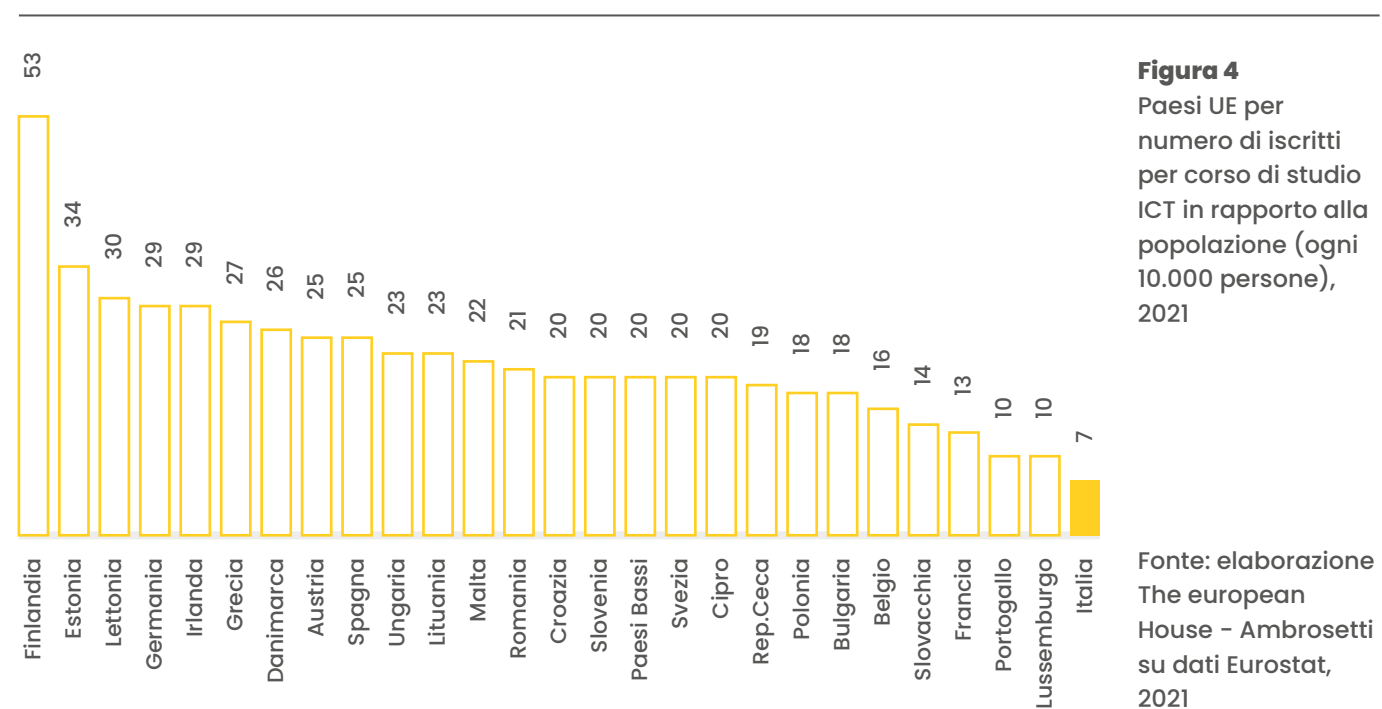
Tuttavia negli ultimi anni è stata registrata una crescita costante degli iscritti e iscritte in materie di ambito digitale, passando da 86.000 nel 2015 a 120.000 nel 2021.

Nonostante questi numeri indichino l'attrattiva crescente dei corsi universitari digitali, il confronto con gli altri Paesi europei mette in luce la carenza di competenze avanzate digitali che il sistema universitario italiano è in grado di formare. La carenza di competenze digitali avanzate provenienti dal sistema universitario diventa allarmante quando si effettua un confronto degli iscritti e iscritte ICT proporzionato alla popolazione del Paese. In questa classifica, l'Italia si posiziona ultima in Europa.

<sup>5</sup> The European House Ambrosetti, Next Generation digITALY: come promuovere l'integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per accelerare l'innovazione e la crescita del Paese», Settembre 2022.



**Figura 3**  
Andamento iscritti totali all'università e iscritti a corsi di studio in ambito digitale in Italia.  
Fonte: elaborazione The european House - Ambrosetti su dati MIUR, 2022



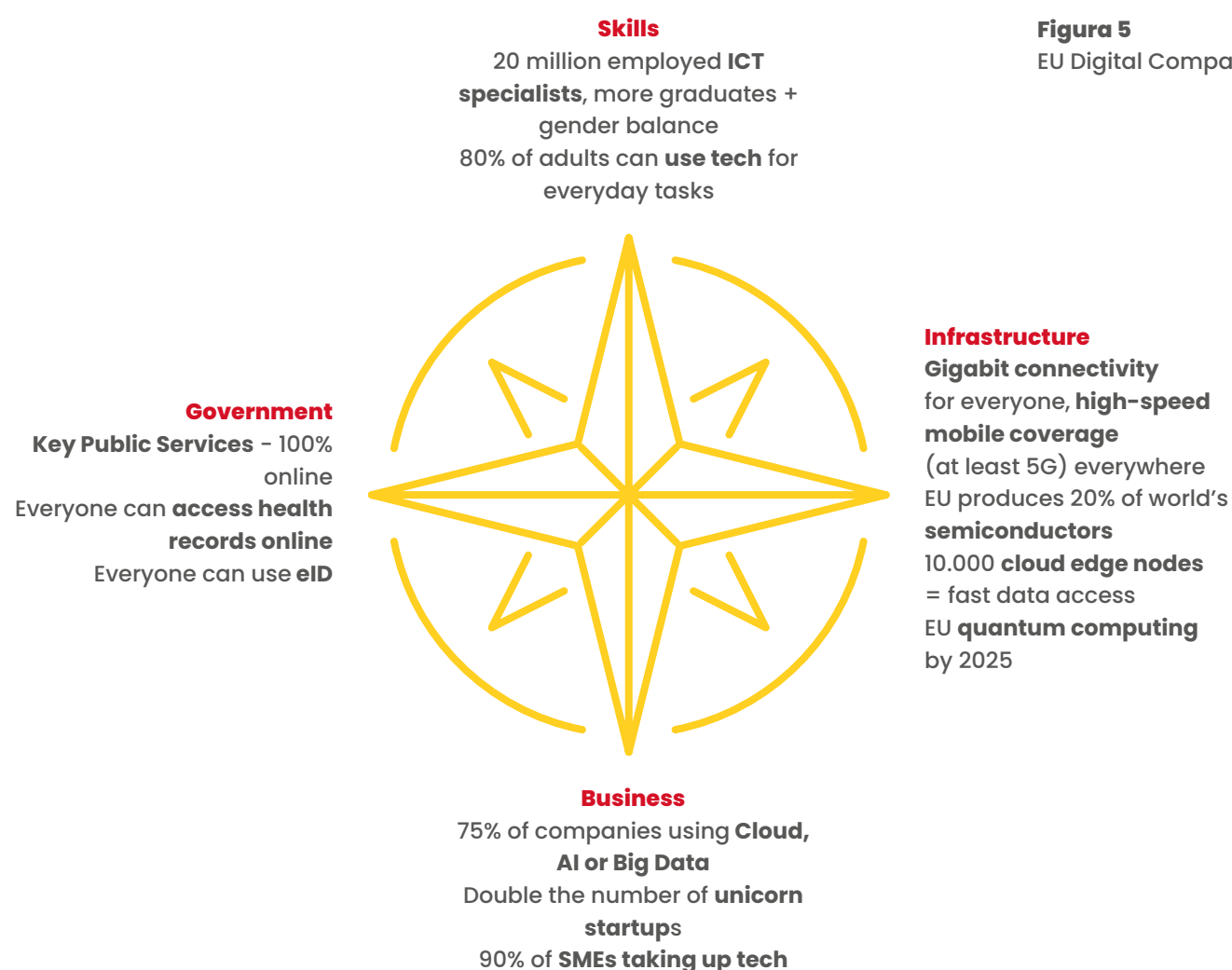
**Figura 4**  
Paesi UE per numero di iscritti per corso di studio ICT in rapporto alla popolazione (ogni 10.000 persone), 2021  
Fonte: elaborazione The european House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2021

L'EIT Digital Report<sup>6</sup> evidenzia l'urgente necessità di una rivoluzione delle competenze in Europa, in particolare nel contesto della trasformazione digitale accelerata dalla pandemia Covid-19.

La trasformazione riguarda sia le competenze digitali di base che le competenze specializzate necessarie per l'innovazione e la sicurezza informatica.

L'EU Digital Compass ha stabilito obiettivi ambiziosi per il 2030, ma le attuali iniziative sembrano non essere sufficienti per il loro raggiungimento.

**Figura 5**  
EU Digital Compass



<sup>6</sup> European Institute of Innovation and Technology, EIT Digital Report, 2022.

Il Rapporto stilato dallo European Institute of Innovation and Technology suggerisce alcuni spunti per affrontare la sfida del digitale e sottolinea in particolare l'urgenza di aggiornare i programmi di istruzione anche nell'ambito dell'istruzione superiore al fine di allineare i curricula con le tecnologie in evoluzione e le esigenze del mercato del lavoro; auspica inoltre lo sviluppo di partnership intersettoriali e sottolinea la necessità di una migliore coordinazione, efficienza ed efficacia a livello pan-europeo.

**2.3.1 ARTIFICIAL INTELLIGENCE E SANITÀ**

La Commissione Europea prevede che l'intelligenza artificiale migliori in modo significativo la vita dei cittadini dell'UE e apporti grandi benefici alla società e all'economia attraverso una migliore assistenza sanitaria, una pubblica amministrazione più efficiente, trasporti più sicuri, un'industria più competitiva e un'agricoltura sostenibile (Commissione Europea, 2018).

L'assistenza sanitaria è probabilmente il settore in cui l'Artificial Intelligence (AI) potrebbe avere il maggiore impatto nell'affrontare le sfide della società.

Stanti le crescenti richieste e costi, l'AI potrebbe aiutare a fare di più e meglio.

La crisi Covid-19 ha mostrato quanto i nostri sistemi sanitari nazionali siano sotto pressione e le soluzioni di intelligenza artificiale potrebbero aiutare a far fronte alla crisi attuale e futura liberando le risorse umane da alcuni compiti in modo che possano essere assegnate ad attività a maggior valore aggiunto.

Importanti risultati sono già stati ottenuti nell'ambito del settore sanitario e in particolare nel campo della diagnostica, ma il potenziale dell'AI per trasformare l'assistenza sanitaria è molto più ampio e deve ancora essere sfruttato.

L'EIT Digital Report, sottolinea che l'AI nel settore sanitario deve affrontare una sfida in termini di organizzazione e anche in questo caso, competenze, si rende quindi necessario:

1. Sostenere lo sviluppo delle competenze o la riqualificazione degli operatori e operatrici sanitari attraverso programmi educativi su misura;
2. Promuovere una formazione sanitaria specifica a data scientist che lavorano negli ospedali in modo che possano comprendere meglio le esigenze del personale sanitario.

In questo scenario il sistema universitario può e deve porsi come un laboratorio fertile e virtuoso capace di preparare in modo nuovo al mondo del lavoro: non secondo una restrizione dell'orizzonte professionale in un senso meramente tecnico, bensì proprio nella plasmazione di una mentalità capace di flessibilità e di integrazione fra competenze diverse.

**L'assistenza sanitaria è il settore in cui l'AI avrà il maggiore impatto.**

# 3. Flash Forward 2026 » Macro Obiettivi Strategici

*Innovating through knowledge* è la cifra essenziale che UniSR si è data per il suo presente e il suo prossimo futuro.

Con il Piano Strategico 2023-2026, l'Ateneo intende capitalizzare l'esperienza degli anni passati e, in continuità con il Piano Strategico concluso nel 2022, raccogliere la sfida di un momento storico complesso e ricco di opportunità, attraverso la declinazione di linee strategiche in grado di rispondere alle esigenze di un contesto in rapida evoluzione.

In UniSR l'innovazione è una tradizione e il cambiamento ne è il motore propulsivo.

In particolare, per il triennio 2023-2026, l'Ateneo, agli obiettivi strategici identificati e declinati nel Piano Strategico 2019-2022: *Student Happiness*, *Internazionalizzazione* e *Digital Transformation*, intende affiancare un nuovo obiettivo strategico: il *Wellbeing dei dipendenti*.





## 3.1 Student Happiness

Il progetto formativo di UniSR nasce dalla convinzione che il sistema universitario abbia la responsabilità di porsi come il contesto di stimoli che, nel percorso formativo, offra una pluralità di occasioni per approfondire le questioni, incontrare idee nuove e solide, intrecciare i saperi e fare un'esperienza umana ampia, inserita nel mondo odierno e pronta rispetto ai problemi cui siamo chiamati a dare una risposta.

Pertanto, in linea con il suo costante impegno nello sviluppo di un'istruzione di eccellenza e riconoscendo l'importanza fondamentale di promuovere la soddisfazione di studenti e studentesse, UniSR intende perseguire l'obiettivo di creare un ambiente in cui ogni studente e studentessa possa crescere intellettualmente, emotivamente e socialmente.

Si tratta di promuovere un ambiente di apprendimento inclusivo, anche attraverso lo sviluppo di metodi di insegnamento innovativi, favorire il benessere di studenti e studentesse, incentivare il loro coinvolgimento, creando un senso di comunità e implementando sistemi di miglioramento continuo e meccanismi efficaci di *feedback* studente-ateneo.

Si tratta di porre la comunità studentesca al centro dell'azione di Ateneo.

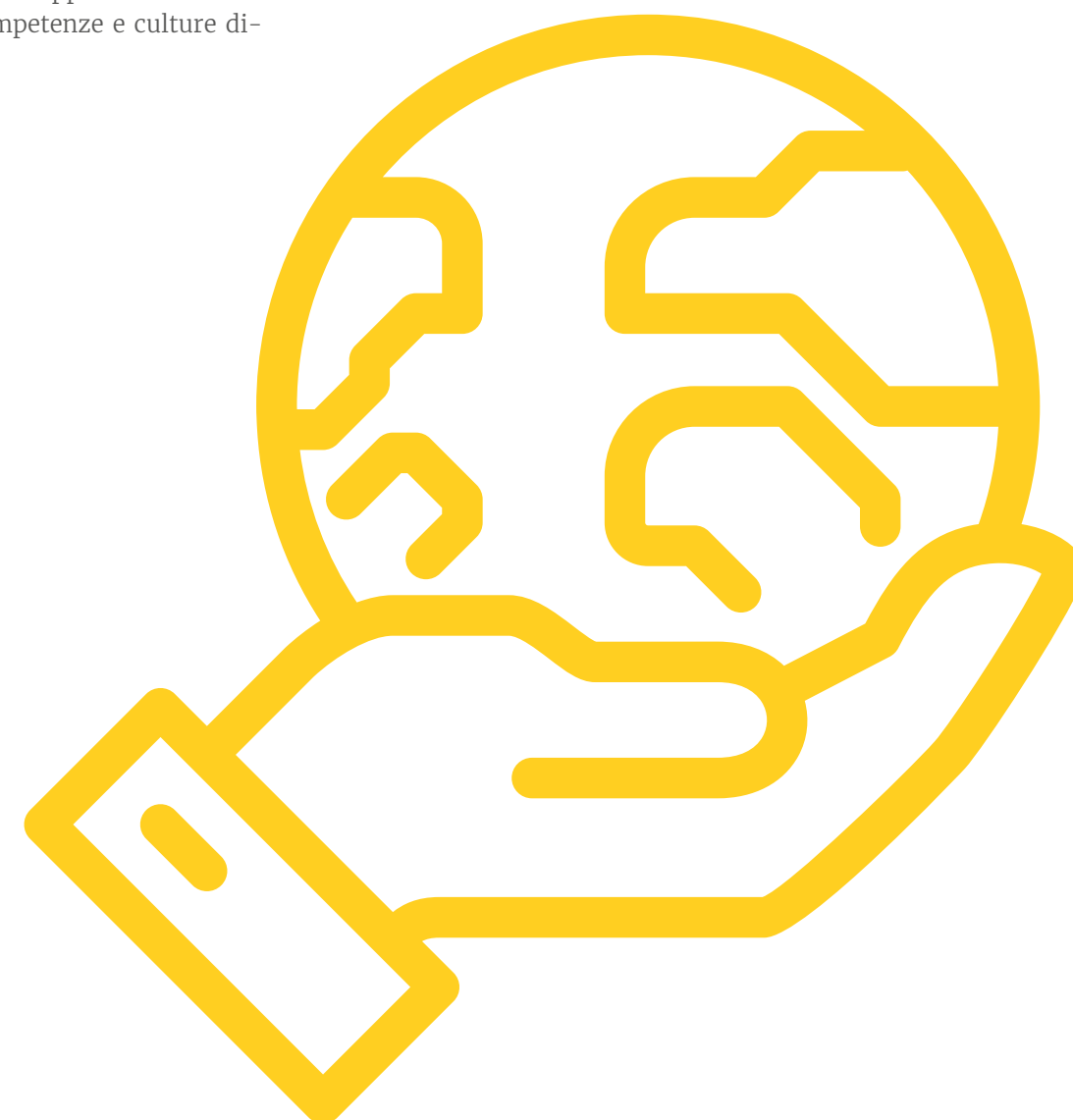
**UniSR intende perseguire l'obiettivo di creare un ambiente in cui ogni studente e studentessa possa crescere intellettualmente, emotivamente e socialmente.**

## 3.2 Internazionalizzazione

Nel contesto di un mondo sempre più globalmente interconnesso e dinamico, UniSR si propone di continuare a sviluppare una forte internazionalizzazione con l'obiettivo di creare un ambiente in cui studenti e studentesse, Docenti, personale Ricercatore e Personale Tecnico-Amministrativo provenienti da tutto il mondo convergano per favorire l'innovazione e lo scambio interculturale.

Si tratta di proseguire nella promozione di un approccio olistico all'internazionalizzazione, attraverso il coinvolgimento dell'intera struttura con l'obiettivo di cogliere e valorizzare le opportunità offerte dallo scambio tra competenze e culture diverse.

Un processo di arricchimento che non può prescindere dallo sviluppo di nuove partnership internazionali, dal potenziamento delle competenze del personale e di studenti e studentesse, dalla promozione di una Ricerca interdisciplinare e transdisciplinare e dalla creazione di un ambiente aperto ed inclusivo che agevoli l'integrazione e la multiculturalità.



### 3.3 Digital Transformation

La trasformazione digitale, ovvero il potere delle nuove ed emergenti tecnologie di modificare i modelli operativi in tutti gli ambiti, rappresenta per gli atenei un'opportunità di miglioramento e di ridefinizione dell'esperienza universitaria nel suo complesso.

La pandemia Covid-19 ha accelerato la transizione in ambito tecnologico, che molti avevano previsto si sarebbe sviluppata in diversi decenni, sollecitando anche gli atenei ad applicare modelli di erogazione a distanza in poche settimane.

L'esperienza vissuta nel biennio 2020-2021 ha rappresentato un'opportunità unica per le istituzioni dell'istruzione superiore, mostrando da una parte i limiti di un'applicazione esclusiva della tecnologia ai processi sottostanti alle tre missioni degli atenei, dall'altra le potenzialità offerte negli ambiti della didattica e dei servizi agli studenti ma anche dei processi gestionali e amministrativi; ha sottolineato l'importanza del dato, negli aspetti sia di gestione e conservazione che di utilizzo, ed ha imposto una riflessione sul sistema delle competenze per riuscire a stare al passo con un mercato le cui esigenze sono in rapido cambiamento.

La frequentazione dell'Ateneo è parte fondamentale del processo formativo degli studenti ma questo non esclude la possibilità di combinare al meglio il valore di una didattica in presenza con sessioni online, si tratta adeguare il paradigma della formazione superiore valorizzando quanto più possibile un approccio "blended", che risponda alle necessità di studenti e studentesse.

UniSR intende proseguire nel percorso di trasformazione digitale, attraverso lo sviluppo di un'offerta formativa in linea con le esigenze sociali e di mercato, la creazione di competenze in ambito tecnologico, anche attraverso lo sviluppo di partnership e collaborazioni di ricerca, l'adozione di strumenti didattici e di ricerca tecnologicamente moderni, la digitalizzazione dei processi amministrativi, al fine di proporre percorsi formativi altamente qualificati e qualificanti supportati da un'organizzazione e da servizi efficienti.

In questa accezione, la *Digital Transformation* guiderà l'Ateneo, nelle sue diverse dimensioni, verso cambiamenti culturali, organizzativi, sociali, creativi e manageriali, associati ed agevolati dall'utilizzo delle applicazioni e degli strumenti di tecnologia digitale.

### 3.4 Wellbeing dipendenti

A fronte dell'evoluzione della struttura, dell'aumento della complessità e dell'incremento dell'organico, nel perseguimento dell'eccellenza accademica e dell'efficienza organizzativa e riconoscendo che il successo dell'Ateneo è intrinsecamente legato al benessere e alla soddisfazione del proprio personale, UniSR intende sviluppare una serie di iniziative volte alla creazione di un ambiente di lavoro che sempre di più supporti, responsabilizzi, valorizzi e accresca il proprio personale.

Dando priorità al benessere fisico, emotivo e professionale del personale dipendente, UniSR mira a creare un ambiente di lavoro vivace, inclusivo e ad alte prestazioni che consenta di sviluppare il proprio piano di crescita, continuando a rafforzare l'eredità di eccellenza dell'Ateneo e a contribuire positivamente alla propria comunità.

In sintesi, elevare il benessere dei e delle dipendenti come obiettivo centrale della pianificazione strategica 2023-2026, significa per UniSR riaffermare il proprio impegno nei confronti della sua risorsa più preziosa: le persone.

**...significa per UniSR riaffermare il proprio impegno nei confronti della sua risorsa più preziosa: le persone.**

# 4. Didattica

Come anticipato nel capitolo dedicato all'analisi di contesto, la ridefinizione della Didattica rappresenta una sfida senza precedenti per gli Atenei.

Una sfida che deve partire dalla comprensione delle esigenze di studenti e studentesse, del mercato del lavoro, ed estendere lo sguardo al ruolo dell'Università e al contesto in cui opera.

L'evoluzione della Didattica, prima missione degli atenei, deve affrontare un percorso di condivisione, scambio e partecipazione con tutti i portatori di interesse, e in particolare con studenti e studentesse, personale Docente, aziende e territorio.

Un percorso partecipato e inclusivo che estenda il suo campo d'azione a tutte e tre le missioni dell'Ateneo.

Si tratta di costruire un dialogo virtuoso con tutte le forze in campo, per costruire percorsi capaci di allineare l'offerta formativa alla domanda occupazionale, capaci di sfruttare le opportunità offerte dalle moderne tecnologie e garantire flessibilità, capaci di fondere i saperi e costruire proposte interdisciplinari e transdisciplinari, con una prospettiva internazionale ed inclusiva.

Una sfida che UniSR ha voluto cogliere e su cui intende concentrarsi con particolare attenzione nel prossimo triennio.



## 4.1 Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate

I limiti della cosiddetta “didattica tradizionale” hanno spinto l’Ateneo a riflettere sugli strumenti di erogazione della Didattica e sullo sviluppo di iniziative volte alla revisione organica delle modalità di erogazione della Didattica.

Le intenzioni di UniSR rispetto a questa sfida sono tutte riassunte nella sua cifra essenziale: *Innovating through Knowledge*, in particolare per il triennio 2023-2026 l’Ateneo intende sviluppare una serie di iniziative volte a:

- promuovere l’innovazione nelle modalità di erogazione della Didattica e delle attività pratiche;
- implementare strumenti innovativi per una pianificazione didattica efficiente e sostenibile;
- incrementare la propria attrattività internazionale;
- sviluppare un’offerta formativa capace di rispondere alle esigenze del contesto in cui opera, anche attraverso una maggior apertura verso collaborazioni con enti esterni e internazionali, volvere delle tecnologie digitali, offrendo a studenti e studentesse la possibilità di seguire percorsi formativi che preparino in modo nuovo al mondo del lavoro.

**Nell’ultimo decennio i campus universitari hanno vissuto un’evoluzione che ha visto gli spazi fisici divenire gradualmente e sempre più contaminati da spazi virtuali.**

## 4.2 Obiettivi strategici offerta formativa Post Graduate

L’Ateneo, nell’ottica di ampliamento della propria offerta formativa nell’ambito della formazione post laurea curriculare e della formazione continua (obiettivo a Piano Strategico 2019-2022), nell’ambito della riorganizzazione del 2021, ha costituito il Polo Post Graduate, un’area dedicata interamente alla formazione Post Graduate, intesa come Scuole di Specializzazione, Master e Corsi Post Graduate.

Il Polo opera con l’obiettivo di progettare, organizzare ed erogare percorsi formativi che supportino lo sviluppo e l’aggiornamento delle competenze cliniche e manageriali di laureati e laureate e di professionisti e professioniste, a vari livelli di *seniority* ed in riferimento a diversi settori, con un focus particolare, ma non esclusivo, sui medici e sui professionisti sanitari.

Con il Piano Strategico 2023-2026 l’Ateneo intende proseguire nel percorso avviato, consolidando la struttura del Polo Post Graduate e sviluppando una serie di iniziative volte:

- al miglioramento del percorso di specializzandi e specializzande in formazione;
- all’ampliamento della rete delle Scuole di Specializzazione, anche in ottica di internazionalizzazione;
- all’ampliamento, diversificazione e internazionalizzazione dell’offerta formativa (master e corsi);
- alla digitalizzazione dei processi gestionali ed amministrativi;
- alla valorizzazione del rapporto sinergico con il Gruppo San Donato;
- al potenziamento delle *partnership* con le imprese.

**L’Ateneo ha costituito il Polo Post Graduate, un’area dedicata interamente alla formazione Post Graduate, intesa come Scuole di Specializzazione, Master e Corsi Post Graduate.**



## 4.3 Alumni

L'Associazione Alumni è il ponte che collega il passato e il presente di UniSR, contribuendo in modo significativo al suo sviluppo e alla sua crescita continua.

Il dialogo aperto e continuo con la comunità di ex studenti e ex-studentesse, permette all'Ateneo di avere una vista sempre attenta e diretta sulle aspettative e i bisogni del mercato del lavoro e agli studenti e studentesse di avere la possibilità di confrontarsi con professionisti che condividono con loro il percorso di formazione.

Nell'ambito della pianificazione strategica 2023-2026, l'Ateneo intende incrementare il coinvolgimento dell'Associazione Alumni, con l'obiettivo di incrementare il senso di *community* UniSR e promuovere la sua partecipazione attiva nella crescita e sviluppo di Ateneo.

In particolare, UniSR intende sviluppare le seguenti iniziative:




- implementazione di un piano di comunicazione mirato per tenere gli Alumni informati su eventi, iniziative e risultati dell'Ateneo, attraverso l'uso della nuova piattaforma online dedicata ([www.alumnisr.it](http://www.alumnisr.it));
- coinvolgimento degli Alumni agli eventi organizzati da UniSR (seminari, tavole rotonde, conferenze, cerimonie);
- istituzione di momenti di confronto tra Alumni e Governance di UniSR;
- introduzione di un sistema di riconoscimento per gli Alumni che si distinguono per il loro impegno e contributo all'Associazione e all'Università.

**Il dialogo aperto e continuo con la comunità di ex studenti e ex-studentesse, permette all'Ateneo di avere una vista sempre attenta e diretta sulle aspettative e i bisogni del mercato del lavoro e agli studenti e studentesse di avere la possibilità di confrontarsi con professionisti che condividono con loro il percorso di formazione.**





Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target	
Didattica	Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate	Innovazione nelle modalità di erogazione della didattica e APRO	Potenziare le infrastrutture di simulazione	a) Ampliamento delle strutture di Simulazione b) Incremento delle ore di utilizzo dei Simulation Lab pari al 20% per le iniziative Undergraduate c) Saturazione delle ore disponibili sui Simulation Lab pari ad almeno il 70% d) Costituzione di un team dedicato alla gestione dei simulation lab
			Consolidare e introdurre nuove tecnologie didattiche	e) Identificazione e sperimentazione di almeno una nuova tecnologia di Didattica Innovativa
			Potenziare i servizi di tutorato didattico	f) Definizione di un piano e identificazione di strumenti volti al potenziamento del servizio di tutorato didattico
			Istituire il Digital Education Hub	g) Reclutamento di 3 risorse dedicate alla costruzione del Digital Education Hub h) Erogazione di almeno un corso annuo su tematiche o strumenti di Didattica innovativa
		Innovazione degli strumenti a supporto della pianificazione didattica	Introdurre strumenti digitali per la pianificazione didattica	a) Introduzione e consolidamento di uno strumento per la pianificazione didattica (Easy Course)
				b) Introduzione e avvio di almeno due nuovi sistemi di automazione per l'efficientamento della pianificazione ed erogazione
			Estendere l'utilizzo di strumenti digitali a supporto dei tirocini e delle attività professionalizzanti	c) Introduzione e avvio di un sistema automatico di pianificazione dei tirocini e delle attività professionalizzanti

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2024	☑	☑	☑	☑	
Entro il 2026	☑		☑		
Entro il 2024	☑		☑		
2 HC entro 2024, 1 HC entro 2025	☑		☑		
A partire dal 2024	☑		☑	☑	
Entro il 2025	☑		☑	☑	
Entro il 2026	☑		☑	☑	
Entro il 2025	☑		☑		

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Didattica	Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate	Incrementare il numero di partnership internazionali	a) Stipula di almeno due nuove convenzioni con partner internazionali per joint programs e/o Double Degree
			b) Incremento di accordi bilaterali pari al 10% rispetto al 2022
		Incrementare il numero di studenti in mobilità	c) Incremento degli studenti in mobilità outgoing pari al 20% rispetto al 2022
			d) Incremento dei crediti riconosciuti per mobilità all'estero pari al 5%
			e) Incremento degli studenti in mobilità incoming pari al 10% rispetto al 2022
	Incrementare le attività di promozione e comunicazione internazionale	f) Partecipazione a due nuove fiere internazionali per la promozione di programmi accademici	
	Incrementare gli studenti stranieri iscritti ai corsi UniSR	g) Incremento dei candidati con cittadinanza straniera ai concorsi per l'ammissione a corsi erogati in lingua inglese pari al 10%	
	Incrementare la mobilità del Personale Tecnico e Docente	h) Avvio del programma Erasmus per staff tecnico-amministrativo e Docenti - mobilità di 1 risorsa all'anno	
	Sviluppo di una offerta formativa capace di rispondere alle esigenze di contesto	Revisionare l'organizzazione del CdLM Medicina e Chirurgia	a) Revisione organizzativa
		Sviluppare il Polo Scienze Umane e Sociali	b) Sviluppo Philosophy and Business Unit
Istituire il CdLM Health Informatics		c) Istituzione del CdLM	

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
A partire dal 2025		☑		☑	
Entro il 2024	☑				
Entro il 2026	☑				
Entro il 2024	☑	☑	☑		

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
<b>Didattica</b>	Miglioramento del percorso formativo delle Scuole di Specializzazione	Migliorare il percorso formativo degli specializzandi	a) Incremento progressivo del numero di medici specializzandi di area medica che hanno l'opportunità di ruotare nelle strutture estere pari al 20%
			b) Digitalizzazione di almeno un processo amministrativo a supporto delle Scuole di Specializzazione
			c) Erogazione di almeno un incontro annuo su tematiche afferenti l'organizzazione delle scuole di specializzazione
	Obiettivi strategici offerta formativa Postgraduate	Diversificare l'offerta formativa	a) Incremento annuo dei corsi post graduate erogati pari al 20% e dei master erogati pari all'8%
			b) Incremento annuo medio dei corsi post graduate erogati in lingua inglese pari al 20% e dei master pari a circa il 40%
		Incrementare l'internazionalizzazione dei percorsi formativi	c) Adozione di uno strumento di digital education all'interno dei corsi e master e digitalizzazione di almeno un processo amministrativo di supporto
			d) Attivazione di un supporto amministrativo e gestionale per le iniziative ideate in collaborazione con GSD
			e) Attivazione di una nuova partnership all'anno quale Sponsor o Case study
	Sviluppo dell'offerta di Corsi Post Graduate e Master	Adottare una politica di miglioramento continuo e digital transformation	
		Favorire la sinergia con il Gruppo San Donato	
Alumni	Potenziamento della community Alumni	Estendere la community degli Alumni UniSR	a) Organizzazione di due eventi e/o iniziative annuali coinvolgendo gli Alumni UniSR

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑		☑	☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑	☑			
Entro il 2026	☑		☑		
A partire dal 2024	☑	☑			
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				

# 5. Ricerca

La Ricerca trova nel sistema universitario il proprio “laboratorio” privilegiato cui si destinano risorse e strutture con l’obiettivo di creare valore attraverso una fucina stimolante di idee e impulsi interdisciplinari e transdisciplinari, in coerenza con la *Seconda e Terza Missione/Impatto Sociale* che guidano il suo operato.

Il Campus San Raffaele è riconosciuto a livello internazionale per l’eccellenza della sua Didattica, Ricerca e Clinica, nata dalla collaborazione sinergica tra Università Vita-Salute San Raffaele e IRCCS Ospedale San Raffaele.

I reparti clinici, i laboratori di Ricerca e gli spazi dedicati all’alta formazione dell’Università Vita-Salute San Raffaele convivono in un unico parco tecnologico di oltre 300.000 metri quadrati.



**Il Campus San Raffaele è riconosciuto a livello internazionale per l’eccellenza della sua Didattica, Ricerca e Clinica.**

## 5.1 L'evoluzione della Ricerca nel triennio 2019-2022

Nel corso dell'ultimo triennio UniSR ha lavorato in sinergia con l'IRCCS Ospedale San Raffaele al rafforzamento delle strutture a supporto delle attività di Ricerca del Campus.

La visione strategica congiunta, unita al reclutamento di nuovo personale di eccellenza, ad investimenti mirati nelle aree di sviluppo definite e l'ammodernamento di attrezzature e spazi destinati alla Ricerca hanno contribuito all'ottenimento di risultati eccellenti, sia in termini di finanziamenti ottenuti da bandi competitivi, sia in termini di produzione scientifica.

In particolare, l'Ateneo nel periodo 2019-2022 ha rafforzato il suo posizionamento in Europa anche attraverso la partecipazione ai Programmi Quadro di Ricerca e Innovazione dell'UE e incrementato il numero di progetti finanziati rispetto al precedente programma Quadro (96 progetti contro i 53 di FP7<sup>7</sup>).

Particolarmente rilevante è il numero di progetti finanziati dallo *European Research Council (ERC)*, principale organismo europeo a sostegno della ricerca di frontiera, di altissima qualità, e con elevato potenziale innovativo. Il Campus, dal 2007 ad oggi, ha infatti ottenuto 24 grant ERC.

Confrontando la propria performance con quella delle organizzazioni italiane nel campo delle *Life Sciences*, nell'ambito di *Horizon2020* (periodo 2014-2020), il Campus si è posizionato primo in Italia per finanziamenti ottenuti e secondo per numero di progetti vinti.

Per quanto attiene la produzione scientifica, UniSR, in termini di citazioni si posiziona al secondo posto in Italia e al 14° posto nel mondo tra i giovani Atenei (*THE World University Ranking*).

Dal 2018 al 2022 la produzione scientifica di UniSR è più che raddoppiata (Figura 11). Nel 2022 lo "scholarly output" di UniSR, ovvero il numero di pubblicazioni indicizzate

su *Scopus*<sup>8</sup>, è pari a 7.646, di cui il 55,6% in "open access", le citazioni per pubblicazione sono pari a 19,8 e l'impatto pesato rispetto all'ambito di competenza è pari a 2,36 (Figura 12). Inoltre i dati resi disponibili da Scival mostrano che il 23% delle pubblicazioni di UniSR sono all'interno del 10% delle pubblicazioni più citate a livello mondiale, in particolare sul totale delle pubblicazioni 14,7 hanno ricevuto almeno 14,7 citazioni (H-index) e il 35,3% è pubblicato nel 10% delle riviste più importanti (Figura 14).

In ottica di collaborazione e internazionalizzazione, è interessante sottolineare che solo il 2,9% delle pubblicazioni è mono-autore e che il 45,5% è frutto della collaborazione con autori internazionali (Figura 15).

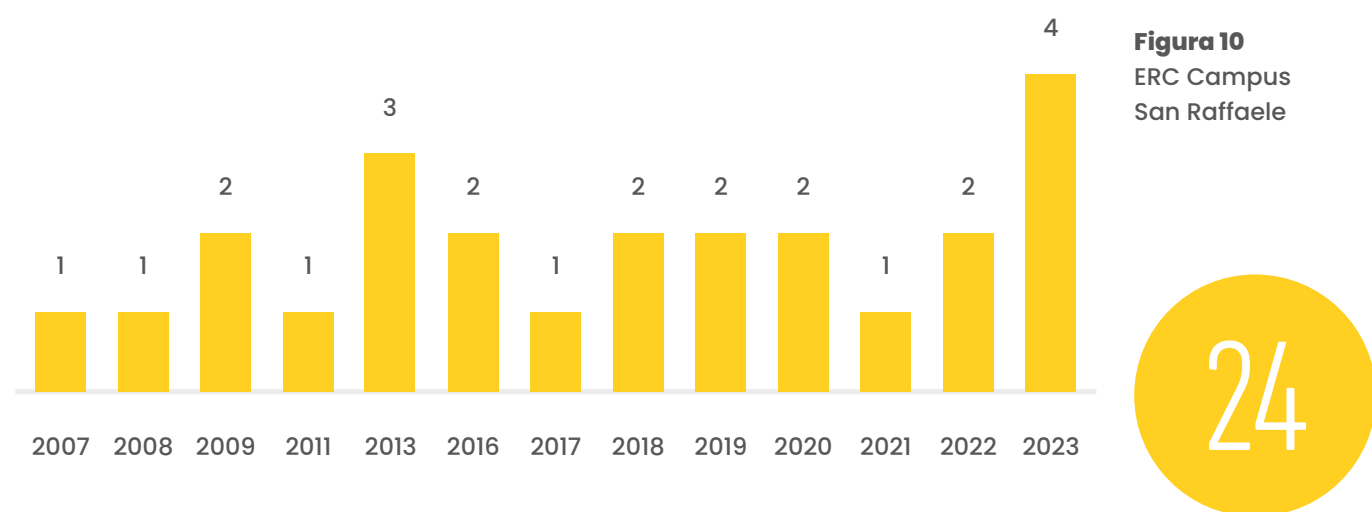


Figura 10  
ERC Campus  
San Raffaele

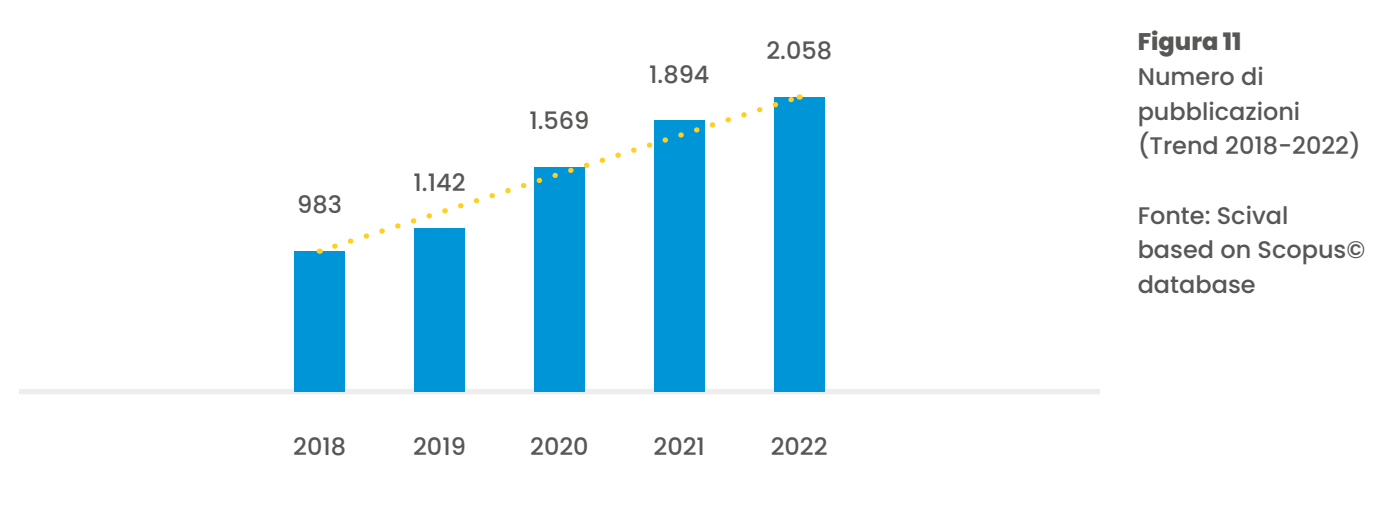


Figura 11  
Numero di  
pubblicazioni  
(Trend 2018-2022)

Fonte: Scival  
based on Scopus®  
database



7.646 147

Scholarly output  
55.6% All Open Access

H-index

2,36 151.669

Field-Weighted Citation Impact

Citation Count

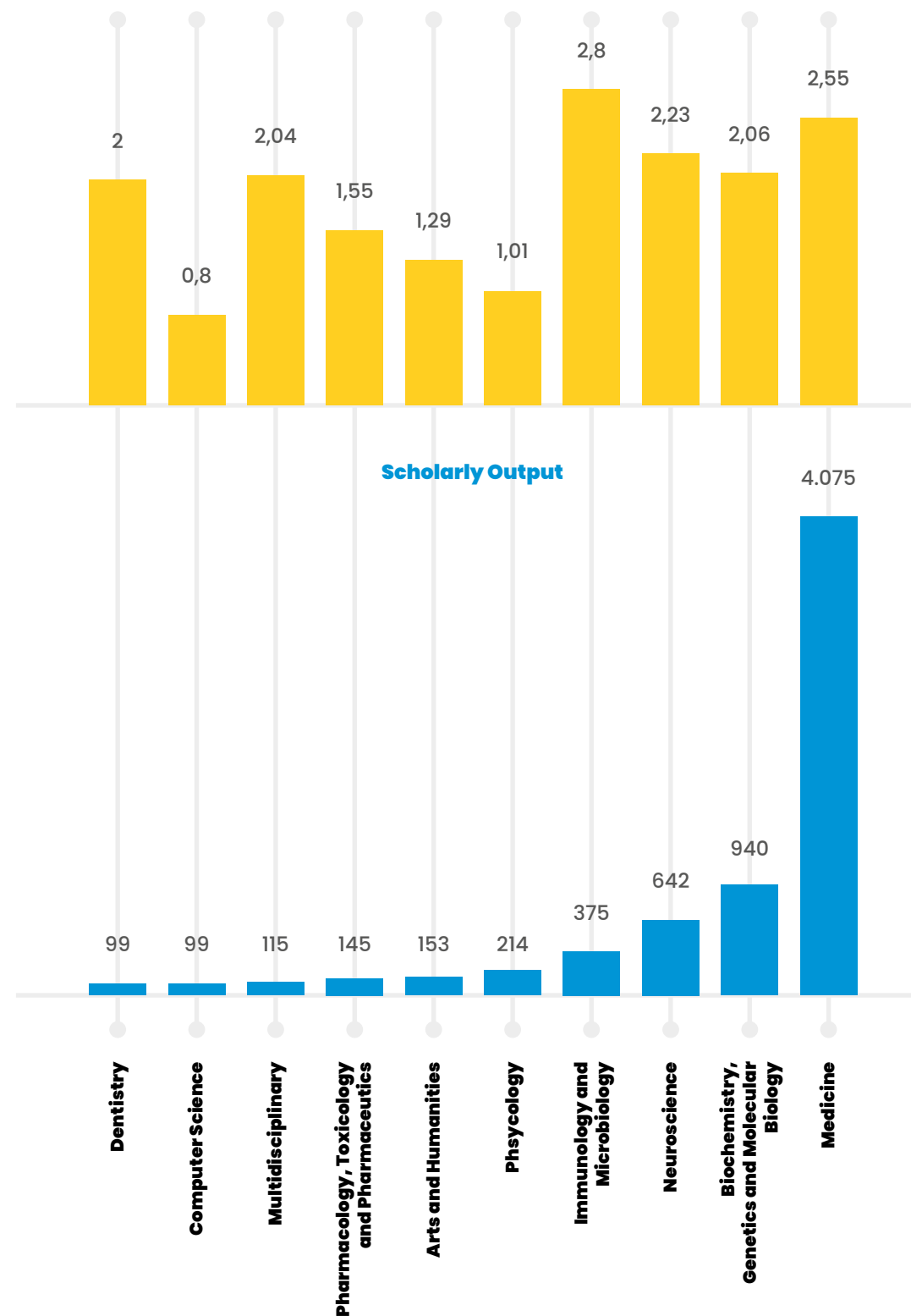
19,8

Citations per Publication

**Figura 12**  
Performance complessiva della Ricerca 2018-2022

Fonte: Scival based on Scopus® database

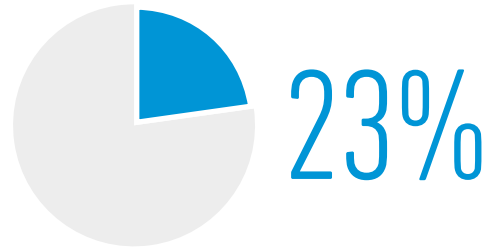
**Field-weighted Citation Impact**



**Figura 13**  
Pubblicazioni per campo di Ricerca (2018-2022)

Fonte: Scival based on Scopus® database

**Outputs in Top Citation Percentiles**  
Publications in top 10% most cited worldwide

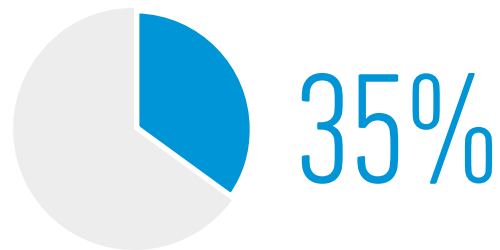


Publications of Università Vita-Salute San Raffaele

**Figura 14**  
Output delle pubblicazioni: overview nazionali

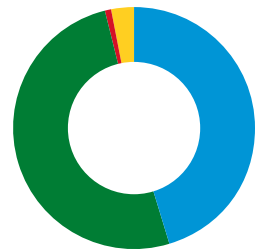
Fonte: Scival based on Scopus® database

**Publications in Top Journal Percentiles**  
Publications in top 10% journals



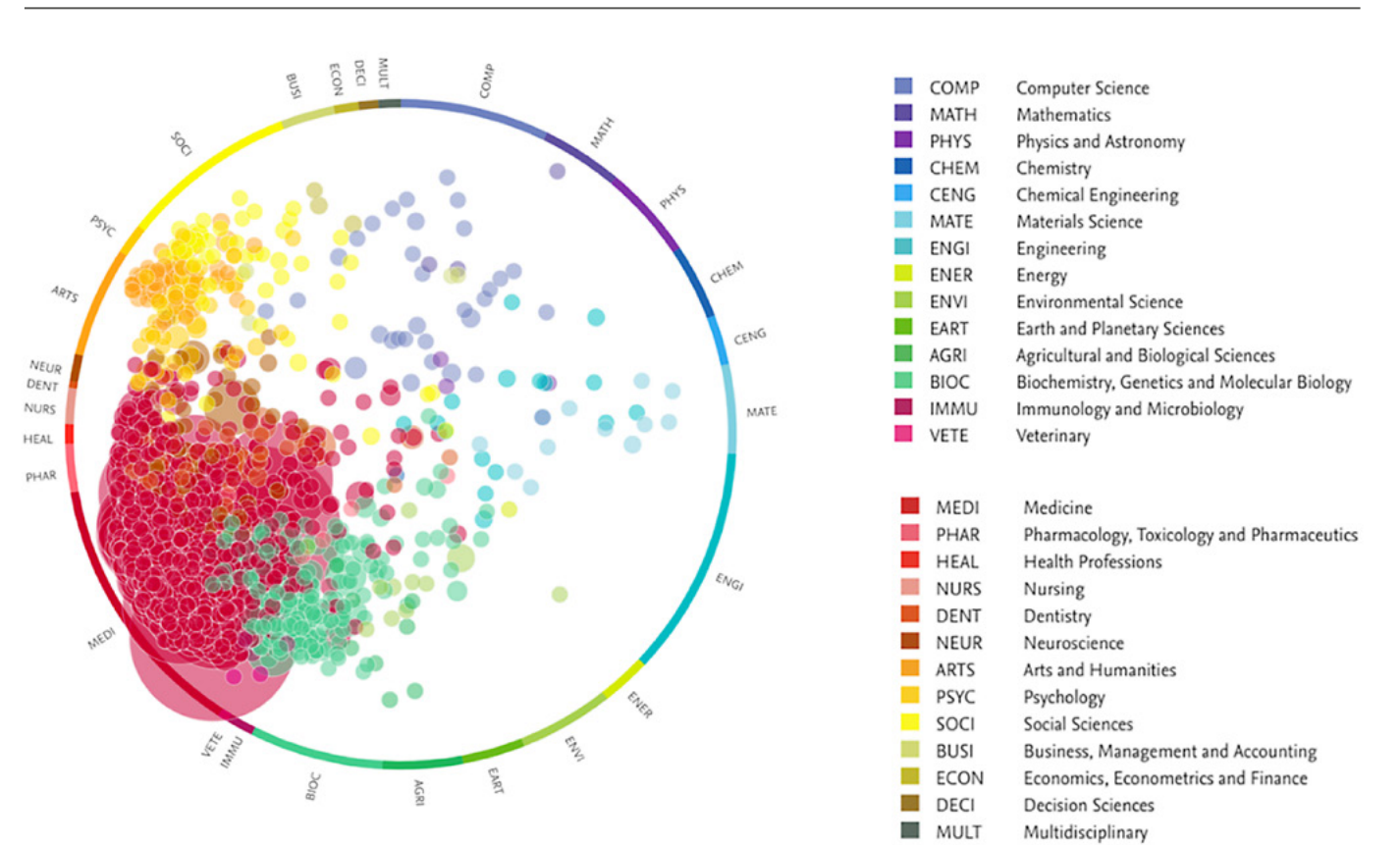
Publications of Università Vita-Salute San Raffaele

**Figura 15**  
Collaborazioni internazionali e nazionali: 2018-2022



Metric	Scholarly Output	Citations	Citations per Publication	Field-Weighted Citation Impact	
<b>International collaboration</b>	45.5%	3,476	98,236	28.3	3.25
<b>Only national collaboration</b>	50.7%	3,878	51,881	13.4	1.69
<b>Only institutional collaboration</b>	0.9%	72	599	8.3	0.98
<b>Single authorship (no collaboration)</b>	2.9%	220	953	4.3	0.65

La multidisciplinarietà dell'Ateneo trova riscontro nella Figura 16 da cui si evince che la Ricerca in UniSR si incentra non solo sulla pre-clinica e sulla clinica in ambito biomedico ma coinvolge anche settori come l'area delle "humanities", l'ingegneria, la matematica, la chimica e la fisica.



**Figura 16**  
Output accademico (2018-2022)

Fonte: Scival based on Scopus® database Settembre 2023



## 5.2 Obiettivi strategici

Negli ultimi anni la Commissione Europea si è fatta promotrice di una rinnovata strategia per le Università, attraverso la definizione di una visione più ambiziosa che ha l'obiettivo di potenziare e sostenere l'intero settore dell'istruzione superiore in Europa.

Chiave di volta della nuova strategia europea per le Università è il riconoscimento delle Università quali ecosistemi innovativi, grazie anche alla loro capacità di collaborare con le organizzazioni non accademiche, anche a livello transnazionale.

Da qui la consapevolezza e la spinta all'adozione da parte delle Università europee di un approccio olistico – che integri tutte le Missioni delle Università e superi le tradizionali divisioni – che sostenga la trasformazione istituzionale e adotti una cultura dell'eccellenza nella Ricerca e nell'innovazione, divenendo attori determinanti nella realizzazione dell'integrazione tra lo Spazio Europeo dell'Istruzione e lo Spazio europeo della Ricerca<sup>9, 10</sup>.

In questo contesto, con il Piano Strategico 2023-2026 l'Ateneo intende proseguire nel percorso già avviato, consolidando le azioni sin qui intraprese e sviluppando una serie di iniziative volte a:

- rafforzare il posizionamento di UniSR in ambito Ricerca, attraverso investimenti e *partnership* strategiche;
- potenziare i servizi di supporto alla Ricerca del Campus, in ottica di efficientamento e specializzazione, anche attraverso l'adozione di sistemi che agevolino i processi amministrativi e l'*upskilling* delle risorse;
- rafforzare la propria presenza in Europa e sul piano internazionale, sia con una partecipazione diretta alle *partnership* internazionali che attraverso la realizzazione di iniziative di *policy-making* e *lobbying*;
- sfruttare al meglio le opportunità ancora a disposizione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in corso, anche attraverso una migliore integrazione tra la componente didattica e quella tecnico-amministrativa;

<sup>9</sup> Commission Communication on a European strategy for universities  
<https://education.ec.europa.eu/document/commission-communication-on-a-european-strategy-for-universities>

<sup>10</sup> European Research Area Policy Agenda 2022-2024  
[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/0c2f5f95-3274-4ab8-9acb-d6673dc238b8\\_en?filename=ec\\_rtd\\_era-policy-agenda-2021.pdf](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/document/download/0c2f5f95-3274-4ab8-9acb-d6673dc238b8_en?filename=ec_rtd_era-policy-agenda-2021.pdf)








- contribuire all'attrattività e alla competitività globale dell'Ateneo, nonché allo sviluppo strategico della Ricerca, attraverso il consolidamento di alleanze transnazionali e la realizzazione di iniziative innovative, interdisciplinari e transdisciplinari;
- potenziare la diffusione e l'applicazione dei principi di *Responsible Research & Innovation* (RRI), al fine di ridurre la distanza tra scienza e società e di adottare pratiche e metodi di Ricerca fondati su trasparenza, apertura, partecipazione, diversità e inclusione;
- promuovere una formazione aggiornata e continua di Ricercatori e Ricercatrici e del Personale Tecnico-Amministrativo di supporto in ambiti quali l'etica, l'integrità della Ricerca, la gestione del dato, l'impatto;
- favorire un confronto efficace tra Ricercatori, Ricercatrici e Personale Tecnico-Amministrativo anche attraverso strumenti informatici a supporto della gestione dei processi;
- potenziare l'offerta di servizi di supporto al percorso formativo dei Dottorati di Ricerca.

**Università quali ecosistemi innovativi, grazie anche alla loro capacità di collaborare con le organizzazioni non accademiche, anche a livello transnazionale.**



Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target	
Ricerca	Obiettivi Strategici	Innovare e specializzare i servizi di supporto alla ricerca	a) Evoluzione del modello organizzativo dei servizi di supporto alla ricerca	
		Rafforzare la ricerca di UniSR nel panorama europeo	b) Potenziamento delle attività di coaching per programmi europei	
			c) Erogazione di un corso annuo sulle strategie e le politiche di ricerca europea	
		Favorire progetti di innovazione	d) Partecipazione ad almeno un progetto innovativo in ambito Open Science, inclusione e RRI	
		Supporto alla ricerca e creazione hub campus	e) Diffusione di almeno uno strumento interno a supporto del consolidamento della cultura Open Science e Open Access in UniSR	
			Diffondere e promuovere l'applicazione dei principi RRI	f) Incremento del numero di pubblicazioni in Open Access (rispetto al dato 2022)
				g) Costituzione del Citizen Science Team
				h) Estensione servizio antiplagio a tesi di laurea e di specialità e nella fase di pre-submission per Ricercatori e Ricercatrici
	Valorizzazione dell'Alleanza Europea degli Ospedali Universitari (EUHA)	Costituire un team a supporto delle iniziative EUHA	a) Costituzione team	
	Sviluppo nella gestione dei Corsi di Dottorato di Ricerca	Sviluppare servizi funzionali alle esigenze degli studenti e delle studentesse	a) Revisione e efficientamento di due processi amministrativi di supporto	
			b) Ampliamento del servizio di tutorato per i dottorandi	
		Potenziare l'offerta di servizi di supporto al percorso formativo	c) Rafforzamento dei servizi di supporto psicologico per il benessere dei dottorandi	
		Potenziare gli interventi formativi per i dottoranti/le dottorande	d) Offerta di almeno un intervento formativo all'anno	
		Consolidare metodologie e strumenti di valutazione dei corsi	e) Implementazione di un sistema di valutazione dell'operato dei Supervisor e dell'andamento del corso di dottorato (almeno una rilevazione anno dal 2024)	
Agevolare l'interscambio tra le diverse aree di ricerca e tra i Corsi di Dottorato			f) On/Off	
Creare una community dottorale		g) On/Off		

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026		☑		☑	
A partire dal 2024		☑		☑	
Entro il 2026		☑			
Entro il 2026		☑	☑		
Entro il 2026		☑	☑		
Entro il 2024		☑			
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2026	☑	☑		☑	
Entro il 2025	☑			☑	
Entro il 2025	☑				
Entro il 2025	☑				
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				
Entro il 2026	☑				
Entro il 2026	☑	☑			



# 6. Terza Missione

Accanto ai due obiettivi fondamentali della Didattica e della Ricerca, l'Università persegue una Terza Missione/Impatto Sociale, opera cioè per favorire la valorizzazione e la trasmissione della conoscenza al fine di contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della Società.

La Terza Missione/Impatto Sociale è una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato a seconda delle proprie specificità e aree funzionali e si definisce come la «propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitato mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze»<sup>11</sup>.

Nella sua trasversale capacità di mobilitare e connettere fra loro anime e attori diversi, la Terza Missione/Impatto Sociale rappresenta un'opportunità sia per il territorio e la società sia per gli stessi atenei. È infatti un terreno di convergenza e di incontro: fra le diverse vocazioni e componenti della comunità universitaria (personale Docente e Ricercatore, personale tecnico-amministrativo, corpo studentesco) e fra gli atenei e i loro portatori di interesse economici e sociali.

La cifra riassuntiva della Terza Missione/Impatto Sociale degli atenei è diffondere la conoscenza.

Questo significa impegnarsi:

- nella trasmissione di informazioni verificate dalla comunità scientifica;
- nella comunicazione efficace e corretta della scienza al pubblico;
- nell'innalzamento della coscienza critica e propositiva dell'opinione pubblica, attraverso un lavoro che è anzitutto culturale;
- nella creazione di rapporti di collaborazione che facilitino l'applicazione delle conoscenze sviluppate all'interno degli atenei al fine di generare impatti sociali tangibili;
- nell'evoluzione del tessuto economico del territorio attraverso il trasferimento delle tecnologie e delle competenze sviluppate all'interno dell'Ateneo;
- nello sviluppo di percorsi formativi che mirino a fornire le competenze e creare i profili professionali/culturali necessari al mondo della produzione, dei servizi e delle professioni.



## 6.1 Obiettivi strategici

Nell'ambito della propria pianificazione strategica 2023-2026 l'Ateneo, anche in considerazione del contesto richiamato in premessa e della sempre più pressante necessità per gli atenei di intercettare i bisogni della propria comunità intesa in senso esteso, intende confermare il proprio impegno, riconoscendo il proprio ruolo e la propria responsabilità sociale. In particolare l'Ateneo si propone di:

- istituire un tavolo di lavoro trasversale sulla Terza Missione/Impatto Sociale;
- introdurre uno strumento per la misurazione dell'impatto;
- revisionare il modello organizzativo delle attività di Comunicazione della Scienza del Campus;
- continuare a sviluppare e promuovere le proprie attività di *Public Engagement*.











**La Terza Missione/Impatto Sociale rappresenta un'opportunità sia per il territorio e la società sia per gli stessi atenei.**









**Terza Missione**

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
	Avvio del Cantiere Terza Missione /Impatto Sociale	Definire le linee programmatiche di UniSR in ambito Terza Missione /Impatto Sociale	a) Costituzione di un tavolo di lavoro sulla Terza Missione /Impatto Sociale
	Obiettivi Strategici	Misurazione impatto	<p>a) Implementazione di un sistema di misurazione dell'impatto</p> <hr/> <p>b) Costituzione di un team interfunzionale per lo sviluppo delle attività di terza missione</p>
	Sviluppo e promozione della comunicazione della scienza	Revisionare l'organizzazione delle attività e dei processi relativi alla Comunicazione della Scienza	a) Riorganizzazione organica delle attività di comunicazione della Scienza del Campus

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑		☑	  
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	  
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	 
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	 

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
<b>Terza Missione</b>	Obiettivi Strategici Sviluppo e promozione delle attività di Public Engagement	Partecipare a eventi divulgativi	a) Partecipazione ad almeno due nuove iniziative divulgative
		Aumentare il coinvolgimento e l'interazione con il mondo della scuola	b) Sviluppo di almeno due nuove iniziative per il mondo education
		Partecipare a iniziative di tutela della salute	c) Partecipazione ad almeno un'iniziativa di tutela della salute all'anno
		Erogare formazione Public Engagement	d) Erogazione di almeno un corso anno

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Entro il 2026	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
A partire dal 2024	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
A partire dal 2024	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	



# 7. Infrastrutture e servizi

## 7.1 Obiettivi strategici

La crescita dimensionale di UniSR ha comportato per l'Ateneo un generale processo di espansione ed evoluzione dei servizi e delle infrastrutture del Campus.

L'Ateneo, dal 2019 ad oggi ha infatti provveduto, da un lato ad ampliare gli spazi dedicati ad aule, studio, svago e uffici amministrativi, ponendo una forte attenzione all'avanguardia delle tecnologie in uso, dall'altro a promuovere una revisione complessiva delle modalità di erogazione dei servizi agli studenti, anche grazie alla riorganizzazione implementata nel 2021 ed in particolare alla creazione del Polo Studenti e al Servizio di *Counselling* di Ateneo.









Con il Piano Strategico 2023-2026 l'Ateneo intende proseguire nel percorso avviato, consolidando le azioni sin qui intraprese e sviluppando una serie di iniziative volte a:

- garantire il supporto alla crescita in modo sostenibile ed efficiente, con una particolare attenzione al proprio impatto sull'ambiente;
- potenziare i propri servizi, con una particolare attenzione alle attività che accompagnano la vita e la carriera delle e degli studenti, alle loro esigenze ed aspettative, nonché al loro benessere inteso in senso ampio;
- cogliere le opportunità offerte dalle tecnologie digitali proseguendo nel percorso di digitalizzazione dei processi amministrativo-gestionali e attraverso la centralizzazione della gestione del dato di Ateneo.



Infrastrutture e servizi

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target	
Obiettivi Strategici	Supporto alla crescita in modo sostenibile ed efficiente	Ampliare aule e spazi polifunzionali	a) Ampliamento degli spazi fisici di Ateneo di almeno 5.000 mq	
		Rinnovare la Mensa	b) Avviamento e consolidamento di un nuovo servizio ristorazione per la sede di Milano 2	
	Diffusione delle iniziative UniSR Green	Garantire la raccolta differenziata e riduzione dell'utilizzo della plastica in UniSR	a) Installazione di nuovi erogatori di acqua e isole ecologiche in linea con l'ampliamento degli spazi di Ateneo	
		Monitorare le stampe	b) Riduzione del numero di stampe del 10% rispetto alla rilevazione '22	
		Incoraggiare la mobilità sostenibile	c) Raggiungimento dei target definiti nel piano di mobilità	
			d) Estensione dell'analisi spostamenti università-casa alla popolazione studentesca	
		Investire nell'efficientamento energetico	e) Relamping residenza Cassinella	
			f) Relamping sede universitaria Milano 2	
			g) Installazione dell'impianto fotovoltaico residenza Cassinella	
			Rafforzare le attività di live campus e engagement	a) Avvio e consolidamento di due nuove iniziative di live campus
		Potenziamento dei Servizi agli Studenti	Supportare il benessere degli studenti	b) Potenziamento dei servizi di counselling a favore degli studenti
			Avviare il progetto Campus care	c) Avvio e consolidamento del processo di gestione delle segnalazioni e reclami da parte della comunità studentesca
	Favorire l'accesso al Diritto allo Studio (DSU)		d) Incremento del fondo di Ateneo dedicato al DSU pari al 5% annuo	
	Estendere il processo di digitalizzazione a tutti i contratti di collaborazione		a) On/Off	
	Digitalizzazione e innovazione dei processi amministrativi	Digitalizzare il processo di gestione non conformità e segnalazione azioni di miglioramento	b) On/Off	
		Digitalizzare la selezione/assunzione di personale UniSR	c) On/Off	
		Favorire digitalizzazione processi legati alla carriera degli studenti	d) Digitalizzazione e ottimizzazione di due nuovi processi	
		Agevolare l'armonizzazione ed integrazione dei sistemi	e) On/Off	
		Centralizzare e riorganizzare la gestione del Dato di Ateneo	f) On/Off	

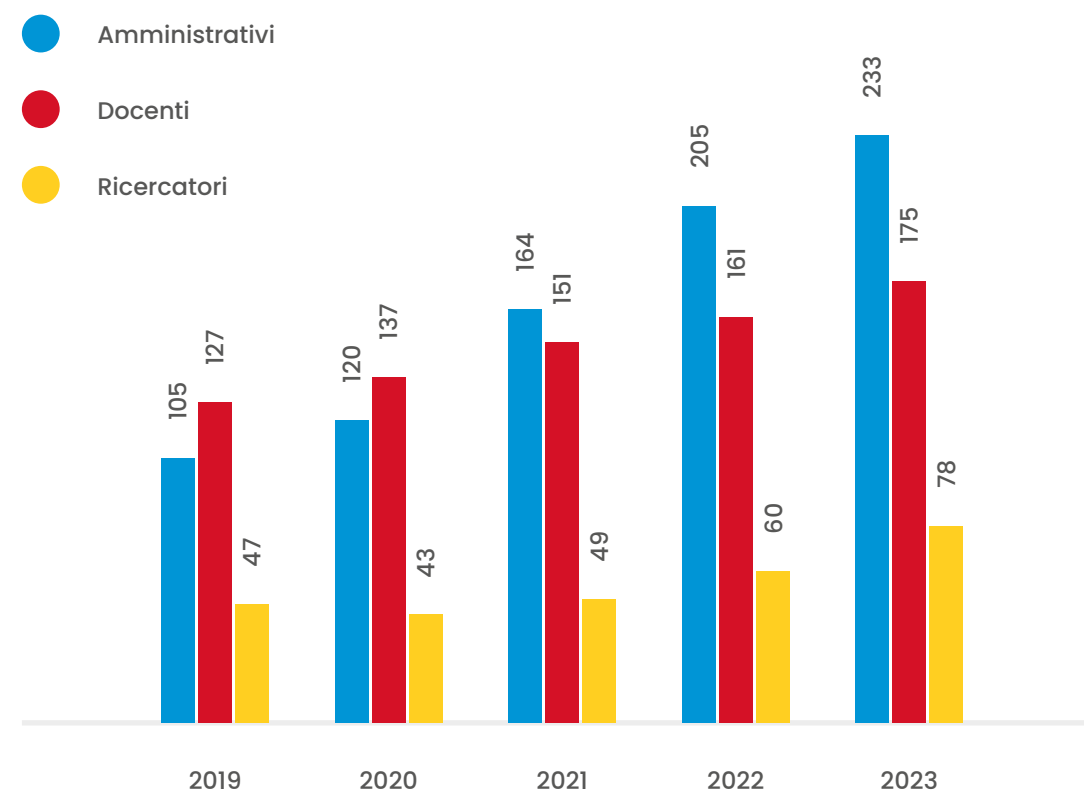
Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2024	☑		☑	☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑		☑	☑	
Entro il 2026	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑				
Entro 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2024			☑	☑	
Entro il 2026	☑				
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026			☑	☑	

# 8. Risorse umane

## 8.1 Evoluzione del personale UniSR 2019-2023

Il processo di crescita e rinnovamento intrapreso da UniSR a partire dal 2019 si è concretizzato in un'espansione sia in termini di capacità ricettiva, che in termini di offerta didattica e ha reso necessaria una revisione della struttura organizzativa che si è accompagnata con un notevole incremento dell'organico, sia per quanto attiene il Personale Tecnico-Amministrativo, sia per quanto attiene il personale accademico.

L'aumento di personale, registrato a partire dal 2020, può essere così sinteticamente rappresentato: le e i dipendenti tecnico-amministrativi sono oggi 233 unità (+120% rispetto al 2019), i Professori/le Professoressse sono oggi 175 unità (+40% rispetto al 2019), mentre i Ricercatori/le Ricercatrici sono 78 (+66% rispetto al 2019).



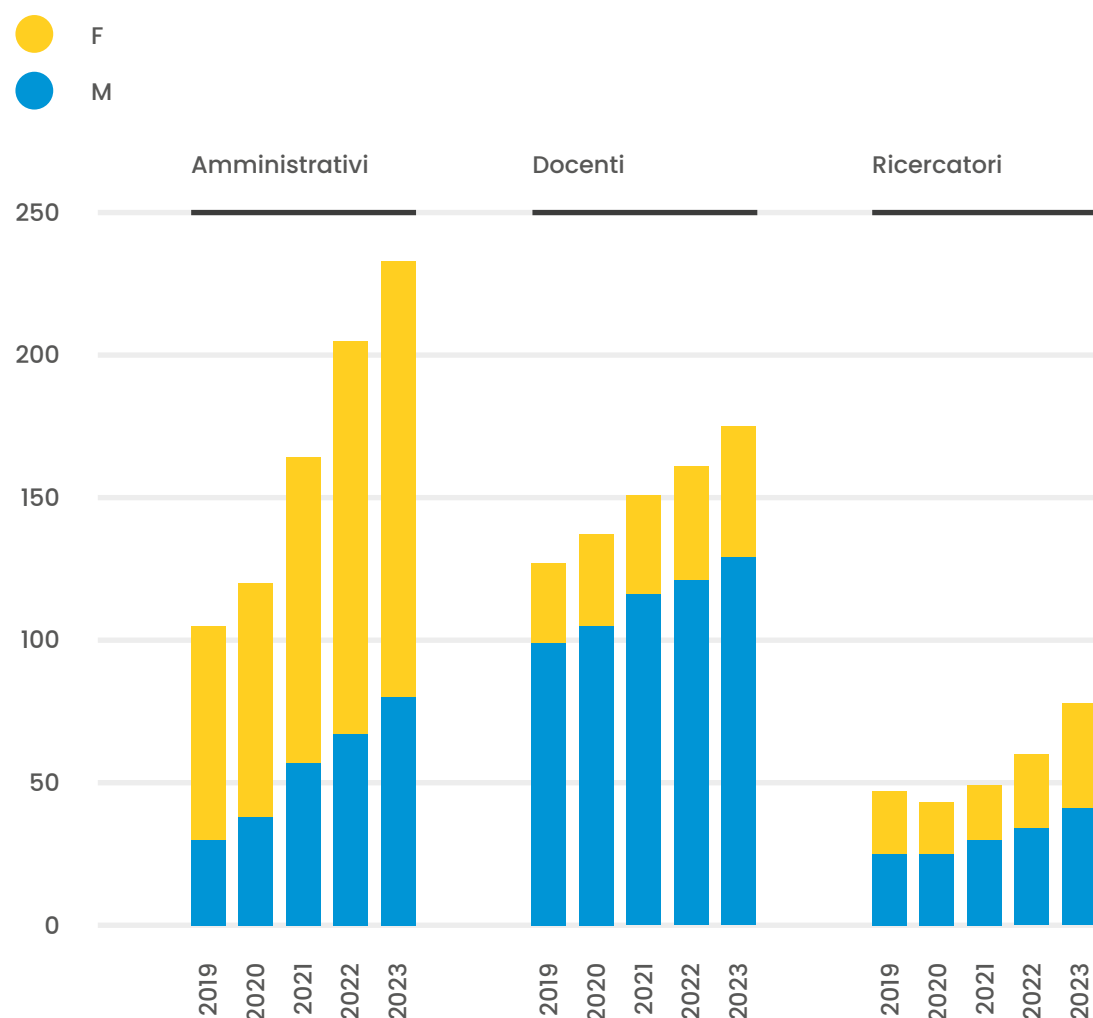
**Figura 17**  
Progressione personale dipendente



L'età media del Personale Tecnico-Amministrativo si attesta a 41 anni, per il personale Docente a 57 anni mentre per il personale Ricercatore a 39 anni.

Con riferimento alla distribuzione di genere si evidenzia una maggioranza femminile nel Personale Tecnico-Amministrativo (74%), una maggioranza maschile tra le e i Professori (66%) e un sostanziale equilibrio nel personale Ricercatore (53% donne e 47% uomini).

UniSR, indipendentemente dalle modalità di reclutamento afferenti ad ogni categoria di risorse come sopra sintetizzato, applica da sempre un approccio volto alla valorizzazione delle competenze e delle attitudini dell'individuo, prescindendo, in coerenza con i propri valori, da considerazioni di genere.



**Figura 18, 19, 20**  
distribuzione per genere Personale Tecnico-Amministrativo; distribuzione per genere personale Docente; distribuzione per genere personale Ricercatore

## 8.2 Prospettive evoluzione personale triennio 2023-2026

Per il triennio 2023-2026 UniSR intende proseguire nell'azione di consolidamento del personale dipendente tecnico-amministrativo e accademico, al fine di sostenere la crescita e il miglioramento continuo delle attività didattiche e di Ricerca. Questo obiettivo mira a garantire che l'Università disponga delle risorse umane necessarie per soddisfare le esigenze sempre crescenti della comunità universitaria e per affrontare le sfide emergenti nel settore dell'Istruzione superiore e della Ricerca.

In particolare UniSR si propone per il Personale Tecnico-Amministrativo un target per l'anno 2026 pari a 300 unità, per garantire un supporto adeguato alla comunità studentesca, al corpo Docente e al personale Ricercatore e per migliorare l'efficienza operativa dell'Università, mentre per il personale accademico si propone entro il 2023 di portare a compimento il piano di raggiungimento.

UniSR intende proseguire nella creazione di un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo per il suo personale, promuovendo allo stesso tempo l'eccellenza nelle attività didattiche, di Ricerca e di Terza Missione/Impatto Sociale, contribuendo in modo significativo al raggiungimento della nostra missione istituzionale.

**UniSR intende proseguire nella creazione di un ambiente di lavoro stimolante e inclusivo per il suo personale.**

## 8.3 Obiettivi strategici personale dipendente: sviluppare una politica di gestione delle persone

**Figura 21**  
Linee di sviluppo  
in ambito Risorse  
Umane



### **Cultura Organizzativa**

Continua sensibilizzazione di tutto il personale alla creazione di un ambiente sempre più, rispettoso, inclusivo e trasparente, anche tramite l'attuazione di policy (incluso il GEP) e best practice, di iniziative formative e di aggiornamento dei processi e delle prassi in uso con un'ottica di inclusione ed equità.

### **Comunità, Comunicazione e ascolto**

Miglioramento della comunicazione interna a tutti i livelli dell'istituzione tramite l'introduzione di nuovi tool e di uno sportello di ascolto in ambito HR; Miglioramento del senso di appartenenza e del supporto tra colleghi. Diffusione di una cultura del feedback.

### **Formazione**

Potenziamento della formazione hard e soft non obbligatoria per lo sviluppo di nuove competenze e a sostegno dei percorsi di carriera. Sviluppo di iniziative a sostegno dell'engagement dei dipendenti.

### **Merito e crescita**

Sviluppo e diffusione di una cultura di riconoscimento e valorizzazione del merito, anche attraverso l'implementazione di un sistema di MBO a tutto il personale tecnico amministrativo. Sviluppo di iniziative per l'identificazione e valorizzazione di talenti.

### **Work life balance**

Sviluppo di politiche e iniziative a sostegno di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata, orientate anche al supporto alla genitorialità.

Con il superamento del periodo emergenziale e l'ingresso nel mercato del lavoro di una maggioranza di lavoratori appartenenti alle generazioni *Millennials* e *Gen-Z*, le aziende hanno iniziato a riflettere sulle nuove necessità del personale in ambito lavorativo, in particolare sul significato dell'*employee wellbeing* e *employee experience* a 360 gradi e, specialmente nel periodo post pandemico, sulla nuova relazione lavoro-lavoratore.

Le nuove generazioni, e non solo, cercano oggi nel posto di lavoro equità, sicurezza (anche in termini di stabilità finanziaria), opportunità di formazione/sviluppo, flessibilità e bilanciamento tra vita privata e lavoro. Attrarre talenti per un ente non è quindi più solo un tema di retribuzione e *benefit*.

La governance di UniSR ha da sempre posto particolare attenzione al tema del benessere dei suoi dipendenti, e, per il prossimo triennio, anche alla luce del momento storico e sociale che viviamo e delle dimensioni operative raggiunte, ha deciso di farne una priorità strategica.

Con lo scopo di dare maggiore rilevanza e attuazione alla valorizzazione del personale dipendente, UniSR ha infatti deciso di indirizzare una delle linee strategiche del nuovo piano 2023-2026 al *wellbeing* delle e dei dipendenti.

Con questo obiettivo dedicato al benessere dei dipendenti, UniSR si impegna a creare un ambiente in cui ognuno possa raggiungere il proprio potenziale senza compromettere il proprio benessere personale e familiare.

Con l'inizio dell'anno 2023 l'Ateneo ha avviato questo percorso a partire da tre iniziative, rivolte al Personale Tecnico-Amministrativo: l'introduzione di un piano *Welfare*, la formalizzazione di un piano formativo e l'implementazione di un sistema strutturato di confronto e valutazione delle performance annuali.

In particolare:






- il *Welfare* è stato introdotto, da febbraio 2023, per tutto il Personale Tecnico-Amministrativo con un criterio di riconoscimento parametrato agli anni di servizio in UniSR;
- il Piano formativo è stato avviato a seguito delle interlocuzioni con le parti sindacali e in accordo con i responsabili delle diverse aree. In un'ottica di sinergia tra le iniziative rivolte alle e ai dipendenti e di sviluppo di un clima interno florido, la formazione include anche tutte le azioni di *mentorship* e sensibilizzazione del personale sulle tematiche di inclusione e diversità, anche in coerenza con il *Gender Equality Plan* di Ateneo;
- il Sistema di *Performance Management*, è stato progressivamente introdotto, con il fine di sviluppare all'interno di UniSR una cultura di apprendimento continuo, sviluppo e riconoscimento del merito di ciascuno.

Sulla scia di questo impegno nei confronti del personale dipendente, UniSR ha definito 5 linee di indirizzo per lo sviluppo delle iniziative in ambito Risorse Umane nel triennio 2023-2026 rivolte al Personale Tecnico-Amministrativo ed in parte, ove applicabili, anche al personale accademico.

In un'ottica di attenzione al dipendente a 360 gradi, tutte le linee di indirizzo delle politiche in ambito Risorse Umane sono intersecate e sinergiche tra loro, e contribuiscono a creare un ambiente di lavoro dove l'esperienza del dipendente è al centro.

**Risorse Umane**

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Obiettivi strategici personale dipendente: sviluppare una politica di gestione delle persone	Promozione Work life balance	Agevolare iniziative a favore del work life balance	a) Implementazione di due nuove iniziative a sostegno del work life balance
	Promozione del merito e crescita	Diffondere e promuovere la cultura del merito	a) Estensione del sistema di MBO a tutto il personale tecnico-amministrativo b) Formazione di tutto il personale sull'applicazione del sistema MBO
	Formazione e sviluppo	Pianificare ed erogare il piano formativo del personale dipendente	a) Erogazione, per il personale tecnico amministrativo, di un piano formativo che preveda almeno due corsi non obbligatori/anno per ciascun dipendente; b) Avvio della formazione non obbligatoria rivolta al personale docente tramite l'erogazione di almeno un corso/anno
	Promozione Comunità, Comunicazione e ascolto	Favorire la comunicazione e l'ascolto	a) Implementazione di 2 iniziative anno
	Diffusione della cultura organizzativa UniSR	Diffondere e alimentare una cultura organizzativa in linea con i valori UniSR	a) Si rimanda al piano di progetto di dettaglio del GEP 2022-2024 b) Elaborazione e diffusione del nuovo piano GEP e relativi obiettivi
	Obiettivi strategici personale Accademico	Promozione del merito	Definire un regolamento per la premialità del personale docente

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026				☑	
Entro il 2025				☑	
Entro il 2025				☑	
A partire dal 2024			☑	☑	
A partire dal 2024			☑	☑	
A partire dal 2024				☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	 

# 9. Qualità

Il Sistema di Gestione per la Qualità di UniSR definisce i principi generali per il miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza dei processi e degli interventi nell'ambito delle sue tre missioni istituzionali.

Nel periodo di vigenza del Piano Strategico UniSR 2019-2022, l'Ateneo ha dato priorità alla riorganizzazione e successiva diffusione del Sistema di Gestione per la Qualità, focalizzandosi prevalentemente su tre interventi:

- la revisione della mappa operativa dei processi di Ateneo (iniziata nel 2021 e portata a termine nel 2022);
- la revisione e l'aggiornamento del corpo normativo interno;
- la formazione del personale su tematiche di carattere generale, il Sistema di Gestione per la Qualità nel suo insieme, e particolare (specifici ambiti del SGQ in riferimento alle esigenze delle singole aree, delle singole Direzioni o Servizi, dei singoli uffici).

La revisione organica della mappa operativa dei processi ha riguardato in particolare la riorganizzazione dei processi, attraverso l'applicazione di un criterio di classificazione per missione (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale). Sono quindi stati individuati i macro-processi collegati a ciascuna missione e successivamente declinati ai sotto-processi al fine di rendere più facilmente comprensibile e aggiornabile la connessione dell'operato quotidiano con la mappatura effettuata e, di conseguenza, con la ricerca del testo normativo di riferimento.

Il corpo normativo interno rappresenta per UniSR un importante strumento per la diffusione e applicazione di tutti i principi di qualità che guidano l'operato dell'Ateneo.

In virtù del loro scopo, i documenti normativi sono stati riordinati secondo una gerarchia che definisce la funzione specifica di ciascun documento:

- *regolamenti di Ateneo*, atti normativi interni, il cui fine è regolare un determinato ambito di attività nel rispetto della Legge, dello Statuto e dei Regolamenti di Ateneo soggetti a controllo ministeriale;
- *Documenti Organizzativi*, atti normativi interni con un livello di dettaglio intermedio tra Regolamenti e Procedure Operative, disciplinano aspetti comuni a più processi;
- *Procedure Operative*, atti normativi interni il cui obiettivo è descrivere le attività per l'esecuzione di un processo (modalità di esecuzione, ruoli e responsabilità, evidenze a supporto delle attività svolte);
- *Linee Guida*, atti normativi interni che includono raccomandazioni su best practice da adottare nello svolgimento di un'attività.
- *Istruzioni Operative*, atti normativi interni che contengono indicazioni tecniche che descrivono le attività ordinarie all'interno degli Uffici.



## 9.1 Obiettivi strategici

Nell'ambito della pianificazione strategica 2023-2026, l'Ateneo, in continuità con quanto fatto con la precedente pianificazione intende sviluppare una serie di iniziative volte a:


- riordinare la documentazione interna attraverso l'implementazione di uno strumento documentale per il deposito e la consultazione di tutti i documenti normativi di Ateneo;
- estendere il perimetro della certificazione ISO 9001 anche alle nuove strutture e in particolare al presidio di Milano 2;
- adeguarsi al nuovo modello di accreditamento "AVA 3", in particolare attraverso la revisione della governance della qualità di Ateneo; l'aggiornamento della normativa interna; la formazione del personale; la produzione di documenti di Autovalutazione conformi al modello AVA3.

**La Politica della Qualità di UniSR si pone come obiettivo il miglioramento continuo in tutti gli ambiti di attività, definendo i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei processi didattici, dell'attività di Ricerca e di Terza Missione nonché dei servizi di supporto offerti.**





Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
<b>Qualità</b>	Obiettivi strategici	Istituzione di un Documentale della normativa interna di Ateneo	Implementare un sistema di workflow autorizzativi e archiviazione documentale a) On/Off
		Estensione certificazione ISO 9001	Estendere la certificazione ISO 9001 alla sede di Milano 2 a) Ottenimento della certificazione Iso9001 per la sede universitaria di Milano 2
		Adeguamento ad AVA 3	Garantire l'adeguamento al modello AVA3 a) Adeguamento al modello di accreditamento AVA3
		Formazione continua	Erogare formazione in ambito Qualità a) Erogazione di almeno due edizioni anno di formazione su tematiche di qualità




Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑		☑		
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	
A partire dal 2024	☑			☑	

**10.**

**Sintesi degli  
interventi**



Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate	Innovazione nelle modalità di erogazione della didattica e APRO	Potenziare le infrastrutture di simulazione	a) Ampliamento delle strutture di Simulazione
			b) Incremento delle ore di utilizzo dei Simulation Lab pari al 20% per le iniziative Undergraduate
			c) Saturazione delle ore disponibili sui Simulation Lab pari ad almeno il 70%
			d) Costituzione di un team dedicato alla gestione dei simulation lab
		Consolidare e introdurre nuove tecnologie didattiche	e) Identificazione e sperimentazione di almeno una nuova tecnologia di Didattica Innovativa
			f) Definizione di un piano e identificazione di strumenti volti al potenziamento del servizio di tutorato didattico
	Innovazione degli strumenti a supporto della pianificazione didattica	Potenziare i servizi di tutorato didattico	g) Reclutamento di 3 risorse dedicate alla costruzione del Digital Education Hub
			h) Erogazione di almeno un corso annuo su tematiche o strumenti di Didattica innovativa
		Introdurre strumenti digitali per la pianificazione didattica	a) Introduzione e consolidamento di uno strumento per la pianificazione didattica (Easy Course)
			b) Introduzione e avvio di almeno due nuovi sistemi di automazione per l'efficientamento della pianificazione ed erogazione
			c) Introduzione e avvio di un sistema automatico di pianificazione dei tirocini e delle attività professionalizzanti
		Istituire il Digital Education Hub	Estendere l'utilizzo di strumenti digitali a supporto dei tirocini e delle attività professionalizzanti

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2024	☑	☑	☑	☑	
Entro il 2026	☑		☑		
Entro il 2024	☑		☑		
2 HC entro 2024, 1 HC entro 2025	☑		☑		
A partire dal 2024	☑		☑	☑	
Entro il 2025	☑		☑	☑	
Entro il 2026	☑		☑	☑	
Entro il 2025	☑		☑		






Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Obiettivi strategici offerta formativa Undergraduate	Incremento attrattività internazionale	Incrementare il numero di partnership internazionali	a) Stipula di almeno due nuove convenzioni con partner internazionali per joint programs e/o Double Degree b) Incremento di accordi bilaterali pari al 10% rispetto al 2022
		Incrementare il numero di studenti in mobilità	c) Incremento degli studenti in mobilità outgoing pari al 20% rispetto al 2022 d) Incremento dei crediti riconosciuti per mobilità all'estero pari al 5%
			e) Incremento degli studenti in mobilità incoming pari al 10% rispetto al 2022
			f) Partecipazione a due nuove fiere internazionali per la promozione di programmi accademici
		Incrementare gli studenti stranieri iscritti ai corsi UniSR	g) Incremento dei candidati con cittadinanza straniera ai concorsi per l'ammissione a corsi erogati in lingua inglese pari al 10%
	Incrementare la mobilità del Personale Tecnico e Docente	h) Avvio del programma Erasmus per staff tecnico-amministrativo e Docenti - mobilità di 1 risorsa all'anno	
	Sviluppo di una offerta formativa capace di rispondere alle esigenze di contesto	Revisionare l'organizzazione del CdLM Medicina e Chirurgia	a) Revisione organizzativa
		Sviluppare il Polo Scienze Umane e Sociali	b) Sviluppo Philosophy and Business Unit
		Istituire il CdLM Health Informatics	c) Istituzione del CdLM

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑	☑			
A partire dal 2025		☑		☑	
Entro il 2024	☑				
Entro il 2026	☑				
Entro il 2024	☑	☑	☑		

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target	
<b>Didattica</b>	Miglioramento del percorso formativo delle Scuole di Specializzazione	Migliorare il percorso formativo degli specializzandi	a) Incremento progressivo del numero di medici specializzandi di area medica che hanno l'opportunità di ruotare nelle strutture estere pari al 20% b) Digitalizzazione di almeno un processo amministrativo a supporto delle Scuole di Specializzazione c) Erogazione di almeno un incontro annuo su tematiche afferenti l'organizzazione delle scuole di specializzazione	
		Diversificare l'offerta formativa	a) Incremento annuo dei corsi post graduate erogati pari al 20% e dei master erogati pari all'8%	
		Incrementare l'internazionalizzazione dei percorsi formativi	b) Incremento annuo medio dei corsi post graduate erogati in lingua inglese pari al 20% e dei master pari a circa il 40%	
	Sviluppo dell'offerta di Corsi Post Graduate e Master	Adottare una politica di miglioramento continuo e digital transformation	c) Adozione di uno strumento di digital education all'interno dei corsi e master e digitalizzazione di almeno un processo amministrativo di supporto	
		Favorire la sinergia con il Gruppo San Donato	d) Attivazione di un supporto amministrativo e gestionale per le iniziative ideate in collaborazione con GSD	
		Agevolare i rapporti con le imprese e l'integrazione col mercato del lavoro	e) Attivazione di una nuova partnership all'anno quale Sponsor o Case study	
		Potenziamento della community Alumni	Estendere la community degli Alumni UniSR	
	Alumni	Potenziamento della community Alumni	Estendere la community degli Alumni UniSR	a) Organizzazione di due eventi e/o iniziative annuali coinvolgendo gli Alumni UniSR

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑		☑	☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑	☑			
Entro il 2026	☑		☑		
A partire dal 2024	☑	☑			
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				











Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target	
Ricerca	Obiettivi Strategici	Innovare e specializzare i servizi di supporto alla ricerca	a) Evoluzione del modello organizzativo dei servizi di supporto alla ricerca	
		Rafforzare la ricerca di UniSR nel panorama europeo	b) Potenziamento delle attività di coaching per programmi europei	
			c) Erogazione di un corso annuo sulle strategie e le politiche di ricerca europea	
		Favorire progetti di innovazione	d) Partecipazione ad almeno un progetto innovativo in ambito Open Science, inclusione e RRI	
		Supporto alla ricerca e creazione hub campus	e) Diffusione di almeno uno strumento interno a supporto del consolidamento della cultura Open Science e Open Access in UniSR	
			Diffondere e promuovere l'applicazione dei principi RRI	f) Incremento del numero di pubblicazioni in Open Access (rispetto al dato 2022)
				g) Costituzione del Citizen Science Team
				h) Estensione servizio antiplagio a tesi di laurea e di specialità e nella fase di pre-submission per Ricercatori e Ricercatrici
	Valorizzazione dell'Alleanza Europea degli Ospedali Universitari (EUHA)	Costituire un team a supporto delle iniziative EUHA	a) Costituzione team	
	Sviluppo nella gestione dei Corsi di Dottorato di Ricerca	Sviluppare servizi funzionali alle esigenze degli studenti e delle studentesse	a) Revisione e efficientamento di due processi amministrativi di supporto	
			b) Ampliamento del servizio di tutorato per i dottorandi	
		Potenziare l'offerta di servizi di supporto al percorso formativo	c) Rafforzamento dei servizi di supporto psicologico per il benessere dei dottorandi	
		Potenziare gli interventi formativi per i dottoranti/le dottorande	d) Offerta di almeno un intervento formativo all'anno	
		Consolidare metodologie e strumenti di valutazione dei corsi	e) Implementazione di un sistema di valutazione dell'operato dei Supervisor e dell'andamento del corso di dottorato (almeno una rilevazione anno dal 2024)	
Agevolare l'interscambio tra le diverse aree di ricerca e tra i Corsi di Dottorato			f) On/Off	
Creare una community dottorale		g) On/Off		

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026		☑		☑	
A partire dal 2024		☑		☑	
Entro il 2026		☑			
Entro il 2026		☑	☑		
Entro il 2026		☑	☑		
Entro il 2024		☑			
Entro il 2025	☑	☑	☑		
Entro il 2026	☑	☑		☑	
Entro il 2025	☑			☑	
Entro il 2025	☑				
Entro il 2025	☑				
A partire dal 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				
Entro il 2026	☑				
Entro il 2026	☑	☑			







**Terza Missione**

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
	Avvio del Cantiere Terza Missione /Impatto Sociale	Definire le linee programmatiche di UniSR in ambito Terza Missione /Impatto Sociale	a) Costituzione di un tavolo di lavoro sulla Terza Missione /Impatto Sociale
	Obiettivi Strategici	Misurazione impatto	<p>a) Implementazione di un sistema di misurazione dell'impatto</p> <p>b) Costituzione di un team interfunzionale per lo sviluppo delle attività di terza missione</p>
	Sviluppo e promozione della comunicazione della scienza	Revisionare l'organizzazione delle attività e dei processi relativi alla Comunicazione della Scienza	a) Riorganizzazione organica delle attività di comunicazione della Scienza del Campus












Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑	☑		☑	  
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	  
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	 
Entro il 2026	☑	☑	☑	☑	 

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
<b>Terza Missione</b>	Obiettivi Strategici Sviluppo e promozione delle attività di Public Engagement	Partecipare a eventi divulgativi	a) Partecipazione ad almeno due nuove iniziative divulgative
		Aumentare il coinvolgimento e l'interazione con il mondo della scuola	b) Sviluppo di almeno due nuove iniziative per il mondo education
		Partecipare a iniziative di tutela della salute	c) Partecipazione ad almeno un'iniziativa di tutela della salute all'anno
		Erogare formazione Public Engagement	d) Erogazione di almeno un corso anno

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Entro il 2026	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
A partire dal 2024	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
A partire dal 2024	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Infrastrutture e servizi






Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Obiettivi Strategici	Supporto alla crescita in modo sostenibile ed efficiente	Ampliare aule e spazi polifunzionali	a) Ampliamento degli spazi fisici di Ateneo di almeno 5.000 mq
		Rinnovare la Mensa	b) Avviamento e consolidamento di un nuovo servizio ristorazione per la sede di Milano 2
	Diffusione delle iniziative UniSR Green	Garantire la raccolta differenziata e riduzione dell'utilizzo della plastica in UniSR	a) Installazione di nuovi erogatori di acqua e isole ecologiche in linea con l'ampliamento degli spazi di Ateneo
		Monitorare le stampe	b) Riduzione del numero di stampe del 10% rispetto alla rilevazione '22
		Incoraggiare la mobilità sostenibile	c) Raggiungimento dei target definiti nel piano di mobilità
			d) Estensione dell'analisi spostamenti università-casa alla popolazione studentesca
		Investire nell'efficientamento energetico	e) Relamping residenza Cassinella
			f) Relamping sede universitaria Milano 2
			g) Installazione dell'impianto fotovoltaico residenza Cassinella
	Potenziamento dei Servizi agli Studenti	Rafforzare le attività di live campus e engagement	a) Avvio e consolidamento di due nuove iniziative di live campus
		Supportare il benessere degli studenti	b) Potenziamento dei servizi di counselling a favore degli studenti
		Avviare il progetto Campus care	c) Avvio e consolidamento del processo di gestione delle segnalazioni e reclami da parte della comunità studentesca
		Favorire l'accesso al Diritto allo Studio (DSU)	d) Incremento del fondo di Ateneo dedicato al DSU pari al 5% annuo
	Digitalizzazione e innovazione dei processi amministrativi	Estendere il processo di digitalizzazione a tutti i contratti di collaborazione	a) On/Off
		Digitalizzare il processo di gestione non conformità e segnalazione azioni di miglioramento	b) On/Off
		Digitalizzare la selezione/assunzione di personale UniSR	c) On/Off
		Favorire digitalizzazione processi legati alla carriera degli studenti	d) Digitalizzazione e ottimizzazione di due nuovi processi
		Agevolare l'armonizzazione ed integrazione dei sistemi	e) On/Off
		Centralizzare e riorganizzare la gestione del Dato di Ateneo	f) On/Off

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2024	☑		☑	☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑		☑	☑	
Entro il 2026	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	
Entro il 2026	☑	☑			
Entro il 2026	☑				
Entro 2024	☑				
A partire dal 2024	☑				
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2024			☑	☑	
Entro il 2026	☑				
Entro il 2026			☑	☑	
Entro il 2026			☑	☑	




**Risorse Umane**

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
Obiettivi strategici personale dipendente: sviluppare una politica di gestione delle persone	Promozione Work life balance	Agevolare iniziative a favore del work life balance	a) Implementazione di due nuove iniziative a sostegno del work life balance
	Promozione del merito e crescita	Diffondere e promuovere la cultura del merito	a) Estensione del sistema di MBO a tutto il personale tecnico-amministrativo b) Formazione di tutto il personale sull'applicazione del sistema MBO
	Formazione e sviluppo	Pianificare ed erogare il piano formativo del personale dipendente	a) Erogazione, per il personale tecnico amministrativo, di un piano formativo che preveda almeno due corsi non obbligatori/anno per ciascun dipendente; b) Avvio della formazione non obbligatoria rivolta al personale docente tramite l'erogazione di almeno un corso/anno
	Promozione Comunità, Comunicazione e ascolto	Favorire la comunicazione e l'ascolto	a) Implementazione di 2 iniziative anno
	Diffusione della cultura organizzativa UniSR	Diffondere e alimentare una cultura organizzativa in linea con i valori UniSR	a) Si rimanda al piano di progetto di dettaglio del GEP 2022-2024 b) Elaborazione e diffusione del nuovo piano GEP e relativi obiettivi
	Obiettivi strategici personale Accademico	Promozione del merito	Definire un regolamento per la premialità del personale docente

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026				☑	
Entro il 2025				☑	
Entro il 2025				☑	
A partire dal 2024			☑	☑	
A partire dal 2024			☑	☑	
A partire dal 2024				☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
A partire dal 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	 

Ambito	Obiettivi strategici	Azioni operative	Target
<b>Qualità</b>	Obiettivi strategici	Istituzione di un Documentale della normativa interna di Ateneo	Implementare un sistema di workflow autorizzativi e archiviazione documentale a) On/Off
		Estensione certificazione ISO 9001	Estendere la certificazione ISO 9001 alla sede di Milano 2 a) Ottenimento della certificazione Iso9001 per la sede universitaria di Milano 2
		Adeguamento ad AVA 3	Garantire l'adeguamento al modello AVA3 a) Adeguamento al modello di accreditamento AVA3
		Formazione continua	Erogare formazione in ambito Qualità a) Erogazione di almeno due edizioni anno di formazione su tematiche di qualità

Timing	Student happiness	Internazionalizzazione	Digital transformation	Wellbeing dipendenti	Obiettivi Agenda 2030
Entro il 2026	☑		☑		
Entro il 2024	☑			☑	
Entro il 2026	☑			☑	
A partire dal 2024	☑			☑	





