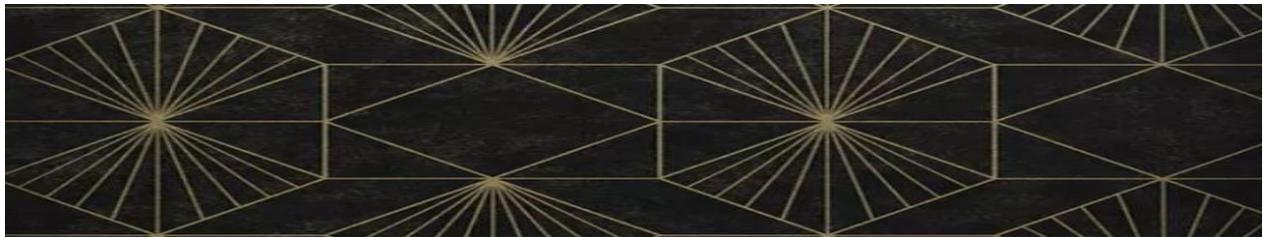


PIANO STRATEGICO

Università Telematica Leonardo da Vinci

2023-2025



Approvato con delibera CdA del
13 marzo 2024



SOMMARIO

1. IL PROFILO DELL'ATENEO

1.1 Introduzione

1.2 Il processo di redazione e comunicazione del piano

1.3 Le fonti documentali

2. L'UNIVERSITÀ OGGI

2.1 Unidav e le relazioni con UdA e Fondazione d'Annunzio.

2.2. Vision e linee guida per la strategia dell'Ateneo telematico.

2.3. La visita CEV.

2.4. L'evoluzione recente di UNIDAV.

2.5. Strutture fisiche e infrastruttura tecnologica.

2.6. L'offerta formativa attuale.

2.7. Struttura e risorse interne.

2.7.1 Lo stato delle risorse umane

2.7.2 Funzioni organizzative e organigramma

3. ANALISI DEL CONTESTO

4. GLI AMBITI STRATEGICI

4.1 Didattica e servizi agli studenti

4.1.1 Il quadro di riferimento

4.1.2 Analisi SWOT

4.1.3 Politiche per la Didattica

4.2 - Ricerca

4.2.1 Il quadro di riferimento

4.2.2 Analisi SWOT

4.2.3 Politiche per la Ricerca

4.3 Terza missione

4.3.1 Il quadro di riferimento

4.3.2 Analisi SWOT

4.3.3 Politiche per la Terza Missione

4.4 - Internazionalizzazione

4.4.1 Il quadro di riferimento

4.4.2 Analisi SWOT

4.4.3 Politiche per l'internazionalizzazione

5. CAPITALE UMANO

6. LINEE STRATEGICHE, OBIETTIVI E TARGET: IL QUADRO D'INSIEME

1. IL PROFILO DELL'ATENEO

1.1 Introduzione

Il Piano Strategico rappresenta il principale documento di programmazione dell'Università Leonardo da Vinci (UNIDAV). Esso ne delinea la missione, gli indirizzi e gli obiettivi alla luce della sua storia e delle sue specificità, relative soprattutto alla relazione con l'Ateneo "madre" UdA (Università degli Studi G. d'Annunzio di Chieti-Pescara), e dunque anche alla sua impronta di Ateneo a controllo interamente pubblico.

Nel corso degli ultimi anni una serie di avvenimenti di grande rilievo per Unidav è intervenuta a cambiarne completamente le prospettive future, introducendo una netta cesura rispetto al passato. Ciò ha determinato la necessità di sviluppare un piano strategico che non fosse solo un aggiornamento del precedente (approvato a marzo 2021 e relativo al triennio 2021-2023), ma si configurasse come un documento in larga misura nuovo.

Sul piano interno, nel mese di luglio 2021 UdA ha formalizzato la propria determinazione ad intraprendere un rilancio di Unidav, dopo le complicate vicende che avevano fatto seguito alla riacquisizione del controllo avvenuta a fine 2018. Con una delibera del CdA contenente un Piano di Rilancio UNIDAV l'Ateneo madre ha ribadito come UdA consideri Unidav un asset strategico, ha affermato la necessità di sviluppare legami di profonda sinergia nella pianificazione delle attività e delle risorse, e ha infine indicato in maniera accurata alcune linee guida strategiche che quest'ultima avrebbe dovuto seguire. Nel mese di agosto del 2021 ha poi avuto luogo un complessivo rinnovo della governance di Unidav, con l'insediamento di un gruppo dirigente incaricato di dare attuazione a queste linee guida e avviare una nuova fase della storia dell'Ateneo telematico. A partire da questo momento l'offerta formativa già esistente, che comprendeva un corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG 01) e uno triennale in Scienze dell'Educazione e della Formazione (L 19) appena avviato, è stata arricchita con l'attivazione, nel 2022 di un corso di laurea magistrale in Scienze dell'Economia (LM 56). Inoltre, nello stesso anno

l'Ateneo ha anche investito nella attivazione di un Dottorato di Ricerca (XXXVIII ciclo) finalizzato a strutturare e potenziare nel medio termine la propria capacità di ricerca.

Sul piano esterno, invece, alcuni sviluppi hanno radicalmente modificato il quadro di riferimento in cui le università telematiche operano. È innanzitutto indiscutibile che la pandemia da Covid-19 abbia imposto nuovi scenari, modificando profondamente il quadro generale in cui operano le università telematiche, e determinando l'emergere sia di nuove minacce che di nuove opportunità. Soprattutto grazie alle soluzioni adottate dagli Atenei tradizionali, durante la crisi sanitaria ha infatti trovato ampia legittimazione la didattica universitaria a distanza, liberata così da alcuni pregiudizi che spesso hanno accompagnato il percorso delle telematiche. Si tratta certamente di un dato positivo, ma anche un fattore critico, che impone un ripensamento delle dinamiche e delle strutture stesse di pensiero didattico. Negli anni a venire, infatti, con tutta probabilità le università tradizionali sperimenteranno e consolideranno forme di didattica a distanza che inevitabilmente si porranno in concorrenza con l'offerta formativa delle università telematiche. Già adesso i protocolli di intesa che molti Atenei tradizionali hanno stipulato con le pubbliche amministrazioni per favorire i processi di life-long learning dei dipendenti pubblici spingono fortemente in questa direzione. Ciò richiederà alle università telematiche un generale riposizionamento, con la conseguente necessità di elaborare nuovi modelli di insegnamento basati su specifiche attività di ricerca e sperimentazione.

A rafforzare questa tendenza già consolidata si aggiunge poi l'enorme enfasi che sull'onda del PNRR il Paese sta dando alla transizione digitale. Anche in questo caso il risultato sarà una forte spinta verso il cambiamento della percezione collettiva degli strumenti telematici di interazione lavorativa e, con essi, della didattica telematica. Nel prossimo futuro questi cambiamenti finiranno per interessare massicciamente i processi di formazione continua della forza lavoro, che già oggi si stanno fortemente orientando verso modalità non in presenza. È chiaro che si aprirà un amplissimo mercato, che potrà essere sfruttato dalle Università telematiche caratterizzate da una adeguata capacità di progettazione e da contatti strutturati con il mondo del lavoro che consentano di intercettare in maniera tempestiva le esigenze emergenti.

Alcune modificazioni del quadro normativo, infine, influenzano la sostenibilità economica dei corsi e la concorrenza fra Atenei tradizionali e telematici, così come quella fra grandi e piccoli Atenei. In particolare, il decreto 1154/2021 è intervenuto a modificare i requisiti minimi quantitativi di docenza necessaria all'accreditamento dei corsi di studio, sostanzialmente

equiparando le Università telematiche, che fino a quel momento avevano goduto di un regime speciale, alle Università tradizionali. Il risultato è un rilevante innalzamento del break-even point dei corsi di laurea che pone sotto stress la struttura finanziaria degli Atenei telematici con la necessità di prevedere rilevanti investimenti. Nel caso di un piccolo Ateneo come Unidav, l'impatto sulle prospettive strategiche è duplice, perché da un lato si produce un rallentamento dei processi di diversificazione dell'offerta formativa in termini di corsi di laurea, dall'altro aumenta la rilevanza di tutta l'attività legata a corsi non di laurea, che diventano centrali soprattutto in virtù della loro capacità di contribuire alla generazione delle risorse necessarie alla sostenibilità e alla crescita.

Un ultimo elemento di grande rilievo per determinare il quadro di riferimento all'interno del quale deve essere costruito il Piano Strategico Unidav è rappresentato dalle risultanze della visita CEV avvenuta nel mese di luglio del 2021, acquisite nel mese di marzo 2022. Queste ultime hanno tracciato un percorso per il miglioramento della qualità sul quale Unidav si è incamminata con grande determinazione. Molti cambiamenti sono pertanto intercorsi durante l'ultimo anno, soprattutto per quanto concerne la strutturazione interna dell'Ateneo e la riprogettazione delle procedure interne relative a didattica, ricerca e terza missione. Solo per citare qualche esempio, si va dalla costituzione del Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia all'approvazione di un insieme di regolamenti fondamentali nel disciplinare e standardizzare le procedure interne dell'Ateneo (Regolamento Generale e Regolamento Didattico, Regolamento per la Disciplina del Fondo per il Supporto alla Ricerca ecc.), dalla strutturazione di un sistema di deleghe funzionali interne alla completa revisione dei materiali didattici, alla pubblicazione del Manifesto degli Studi, al ripensamento delle strategie di comunicazione, alla riprogettazione dell'organizzazione interna con riferimento a ruoli e mansioni del personale tecnico e amministrativo, al miglioramento dell'infrastruttura tecnologica.

Date queste premesse, in un'ottica di miglioramento della propria politica per la Qualità di Ateneo, questo Piano esplicita le linee strategiche per il prossimo triennio definendo le direttrici di sviluppo che orienteranno le scelte operative delle strutture accademiche e gestionali.

1.2 Il processo di redazione e comunicazione del piano

La redazione del Piano Strategico ha visto la partecipazione di diversi attori, che hanno collaborato per valorizzare le competenze interne, far emergere le potenzialità dell'Ateneo e immaginare sentieri di sviluppo futuri secondo una logica bottom-up. In particolare, il processo di redazione e comunicazione del Piano Strategico è stato il risultato di una successione di fasi.

Nella prima, il Presidente ed il Rettore hanno coinvolto i diversi soggetti/organi affinché si adoperassero nello svolgimento di analisi e riflessioni sugli scenari futuri. Parallelamente, è stato costituito un Gruppo di lavoro (D.R. 1/2023) incaricato della revisione dei documenti che in varia misura nel passato sono intervenuti a delineare gli indirizzi seguiti dall'Ateneo e di avviare la predisposizione del Piano Strategico per il triennio 2023-2025 su basi del tutto rinnovate.

Il percorso è proseguito con sequenze di incontri cui hanno partecipato il Rettore stesso, il Presidente e il Vicepresidente di Unidav, il Presidente del Presidio di Qualità, il Direttore di Dipartimento e i delegati funzionali del Rettore stesso.

Parallelamente alla costruzione del Piano Strategico, l'Unidav si è adoperata a ridefinire la Politica di qualità dell'Ateneo al fine di potenziare le attività relative alla Didattica, Ricerca e Terza Missione.

A conclusione di questa prima fase preliminare, si è addivenuti a una definizione delle linee di azione per gli obiettivi scelti, per i relativi indicatori di risultato e si è proceduto alla condivisione del documento con tutti i responsabili AQ e alla redazione del documento.

Il Piano strategico 2023-2025 costituisce, dunque, la linea guida per il rinnovamento dell'Ateneo, e segue gli indirizzi politici del sistema di qualità. Il piano disegna nuovi ambiti, obiettivi e azioni strategiche credibili e realistiche, finalizzate a rendere l'Ateneo più attrattivo e competitivo.

La scelta dell'orizzonte temporale di durata triennale è collegata alla necessità di formulare obiettivi realistici e misurabili e alla durata delle cariche della *governance*.

1.3 Le fonti documentali

Per la formulazione del presente Piano Strategico sono state prese in esame condivise con gli attori del processo di ideazione/redazione del piano le seguenti fonti documentali:

- Piano Strategico 2021-2023;
- Rapporto CEV_2021
- Politiche d'Ateneo 2020-2022;
- Piano Integrato della Performance, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza – Triennio 2020-2022;
- Piano di sviluppo triennale Unidav 2020-2022;
- Piano triennale di reclutamento;
- Piano di rilancio UdA 2021
- Organigramma;
- Relazioni annuali del Nucleo di Valutazione di Ateneo 2019, 2020;
- Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio (SUA-CdS);
- Relazioni delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti;
- Scheda di Monitoraggio Annuale dei Corsi di Studio (SMA);
- Rapporto di Riesame Ciclico dei Corsi di Studio (RRC);
- Report sulla rilevazione dell'opinione degli studenti, laureandi, laureati e docenti;
- Politiche della Qualità di Ateneo;
- Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo Telematico;
- SUA RD-TM.

2 L'UNIVERSITÀ OGGI

2.1 Unidav e le relazioni con UdA e Fondazione d'Annunzio.

L'Università Telematica "Leonardo da Vinci", istituita con decreto del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca del 27 ottobre 2004, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale – Serie Generale - del 16 novembre 2004, numero 269, ai sensi del Decreto Interministeriale 17 aprile 2003 e della Legge 27 dicembre 2002 n. 289, è sostenuta e promossa dalla Fondazione Università "Gabriele d'Annunzio" (di seguito "Fondazione") ai sensi di quanto previsto dell'art. 2, comma 1, dello Statuto.

L'Università degli Studi "Gabriele d'Annunzio" di Chieti-Pescara (UdA) quale ente di riferimento della Fondazione risulta referente unico di UNIDAV ed esercita funzioni di indirizzo e di controllo sull'effettiva coerenza delle attività di quest'ultima alle proprie linee guida. UNIDAV, seppur tramite Fondazione, rappresenta quindi la struttura telematica di UdA, e agisce nel solco degli indirizzi formulati dall'Ateneo madre, sintetizzati nel Piano di rilancio UNIDAV approvato dal CdA di UdA nel mese di giugno 2021 che attualmente costituisce il documento di riferimento.

Lo stretto collegamento fra i tre Enti trova un riflesso diretto nella governance di Unidav. Ai sensi dello Statuto attualmente in vigore, il vertice dell'organizzazione è rappresentato: dal Presidente della Fondazione, nominato dal Rettore di UdA, che ha la rappresentanza esterna di UNIDAV e svolge di diritto la funzione di presidente del CdA; dal Rettore, nominato dal CdA UNIDAV, che coordina e dirige l'attività didattica ed è componente del CdA; dal Direttore Generale, nominato dal CdA su proposta del Presidente che coordina e dirige l'attività amministrativa, vigila sul personale e partecipa al CdA di UNIDAV con voto consultivo. Per garantire lo stretto raccordo fra UdA, Fondazione e UNIDAV, il CdA è poi integrato da due Professori di ruolo di UdA designati dal CdA di Fondazione e approvati dal CdA di UdA; da due componenti scelti direttamente dal CdA di UdA; da un rappresentante del MUR che partecipa al CdA in quanto elemento di garanzia istituzionale.

Per quanto riguarda invece la governance dell'attività didattica e di ricerca, a gennaio 2022 è stato istituito il Dipartimento (unico dell'Ateneo) di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia con l'adesione di tutti i professori e i ricercatori titolari di insegnamento in quanto strutturati presso

Unidav o impiegati in Unidav a seguito della convenzione ex art.6, co. 11, L. 240/2010 stipulata con UdA o con altre università ai fini della condivisione delle risorse di docenza e di ricerca e del rafforzamento della collaborazione istituzionale.

A partire dal 2021 e sino ad oggi, in stretta collaborazione con le sue istituzioni di riferimento (UdA e Fondazione) e in armonia con le linee guida ricevute, Unidav ha avviato una fase di “rilancio”, caratterizzata dall’attivazione di nuovi corsi di laurea, formazione, master ed altri prodotti didattici. L’impegno è stato quello di progettare una didattica sostenibile, anche grazie al supporto dell’Ateneo madre, e sinergica con la visione strategica di quest’ultimo nell’ottica dello sfruttamento e della valorizzazione delle competenze presenti e attenta alle esigenze della società e dei differenti portatori d’interesse. Inoltre, la progettazione e la gestione della didattica ha fatto proprio il sistema A.V.A., operativo dal 2013, nel documento sulle Politiche d’Ateneo per la Qualità.

A seguito della visita CEV, l’Ateneo ha continuato a lavorare con il sistema A.V.A. 2, ma ha già in programma, una volta superate tutte le criticità riscontrate, di iniziare la formazione di tutto il personale su A.V.A. 3 che verrà adottato a partire dall’a.a. 2023/2024.

2.2 Vision e linee guida per la strategia dell’Ateneo telematico.

A partire dall’insediamento della attuale governance nel 2021 la dialettica fra Unidav, UdA e Fondazione d’Annunzio ha portato innanzitutto ad una ridefinizione della *vision* dell’Ateneo telematico anche in coerenza con gli Obiettivi dell’Agenda 2030 (SDGs). UNIDAV *mira ad essere un Ateneo, sempre più al centro delle grandi sfide educative contemporanee e attento alle trasformazioni sociali e culturali, per offrire agli studenti una formazione coerente con le esigenze del mercato del lavoro all’interno dello scenario internazionale.*

La *mission* di UNIDAV è di trovare per la propria offerta formativa una collocazione sinergica con il portafoglio delle attività dell’Ateneo di riferimento UdA puntando in particolare su tre principi guida trasversali e collegati che intende porre alla base del proprio processo evolutivo:

Digitalizzazione, perché la dimensione dematerializzata del digitale, nelle sue varie declinazioni, offre la possibilità di valorizzare la vocazione “telematica” dell’UNIDAV e le competenze in corso di consolidamento in molti contesti, con un primo naturale riferimento alle attività di ricerca sui modelli di didattica a distanza.

Concentrazione sullo studente/persona, agevolando l'accesso alle risorse didattiche via *web*, massimizzando l'ausilio allo studio, incrementando le forme di interazione con i docenti, con i *tutor* e tra gli stessi studenti. Progettando appositi momenti laboratoriali, con partecipazione di figure di esperti provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni.

Europa e dinamiche della globalizzazione, perché l'UNIDAV crede fermamente che la prospettiva europea sia l'orizzonte comune entro cui sviluppare tutti i percorsi di didattica e ricerca. La spinta verso una dimensione europea dell'UNIDAV e l'avvio di relazioni con altre Università europee ed extra-europee, telematiche e no, costituirà un obiettivo ma anche il mezzo attraverso cui UNIDAV intende realizzare il proprio modello e la propria visione.

Inoltre, il già citato documento di indirizzo approvato dal CdA di UdA nel giugno del 2021 ed espressamente dedicato al Piano di Rilancio Unidav 2021-2023 ha assegnato ad Unidav, insieme ad alcune raccomandazioni di dettaglio, le linee guida strategiche di medio/lungo periodo da seguire nella azione futura, che possono essere sintetizzate come segue:

- **Proseguire e consolidare il percorso di allineamento** dell'Ateneo alle politiche dell'istruzione superiore nazionale e alle linee guida dell'ANVUR in coerenza con i principi generali dell'Assicurazione della Qualità;
- **Investire sulla reputazione dell'Ateneo**, per contribuire a una rinnovata attrattività della "telematica" sia nel contesto territoriale che in quello nazionale, mantenere la cooperazione strategica con il sistema delle parti sociali e trasformare i rapporti in alleanze strategiche;
- **Proseguire e valorizzare il rapporto dell'Ateneo** con l'Università "Gabriele d'Annunzio" sfruttando le sinergie possibili nello sviluppo dell'offerta formativa e nella ricerca, e avvalendosi del sostegno dell'Ateneo madre;
- **Dotare l'Ateneo di docenza propria**, anche per favorirne i prodotti di studio e della ricerca;
- **Migliorare, nel corso del triennio**, le politiche di orientamento e di internazionalizzazione dei corsi di studio, il *placement* degli studenti e la modernizzazione degli ambienti di studio;
- **Mantenere e implementare gli standard** del *Learning Management System* di Ateneo.



2.3. La visita CEV.

Come è stato ricordato nella introduzione, nel mese di luglio del 2021 Unidav ha ricevuto una visita CEV mirata alla verifica della sussistenza dei requisiti necessari all'accREDITAMENTO della sede e dei corsi di studio, in particolare del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG 01). Le osservazioni ricevute hanno determinato un elemento di forte discontinuità rispetto alla fase precedente che, una volta riacquisito da parte di UdA il controllo dell'Ateneo, aveva avuto come obiettivo prioritario il consolidamento gestionale/organizzativo.

La Relazione CEV, infatti, si è focalizzata sulla sfera tipicamente universitaria dell'attività dell'Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) e, proprio per la rilevanza e la puntualità delle critiche che ha rivolto, e per il fatto di raccomandare un insieme di obiettivi/azioni capillare e articolato, è divenuta a tutti gli effetti un piano di azione che si è sovrapposto ai documenti di indirizzo e alla pianistica precedentemente sviluppata dall'Ateneo, fino di fatto a farli diventare obsoleti.

A partire dalla restituzione delle risultanze della visita, infatti, la governance di Unidav ha promosso un'intensa attività di riorganizzazione interna nella direzione segnalata dalla CEV. La soluzione delle criticità individuate da quest'ultima è diventata l'obiettivo prioritario da perseguire, e l'intera organizzazione ha rimodulato la propria azione ridisegnando intorno alle criticità stesse obiettivi e target da realizzare. Il risultato di questa mobilitazione è stata l'introduzione di miglioramenti consistenti della struttura operativa e didattica di Unidav che hanno sensibilmente aumentato la qualità dell'offerta formativa. Si va dalla ristrutturazione del sito all'aggiornamento dei contenuti didattici, dall'adozione dei regolamenti interni

all'istituzione del Dipartimento, al rinnovo degli organi, del Nucleo di Valutazione e del Presidio della qualità, dalla previsione di una articolata struttura di deleghe interne all'assunzione di tutor, al potenziamento della capacità didattica e di ricerca ecc.

L'intenso sforzo che l'intera organizzazione ha compiuto nel rispondere alle osservazioni della CEV ha determinato anche alcune importanti implicazioni nella formulazione del Piano Strategico 2023-2025. Data l'importanza che l'intera organizzazione ha attribuito a rispondere alle priorità individuate dalla CEV, il confronto fra la situazione attuale e il sistema di obiettivi e indicatori contenuti nel piano strategico 2021-2023, adottato prima della visita CEV, ha perso infatti di significato divenendo un esercizio di scarsa utilità. Il piano strategico 2021-2023, infatti, si rivela oggi sostanzialmente superato, in quanto poco collegato alla situazione attuale dell'Ateneo e al suo contesto operativo. Così radicale è stata la cesura descritta rispetto al passato che si è quindi preso atto della necessità di formulare un piano strategico ex novo per il periodo 2023-2025.

2.4. L'evoluzione recente di UNIDAV.

L'Università "Leonardo da Vinci" conta attualmente circa 251 studenti iscritti ai corsi di laurea, di cui 223 immatricolati, e 584 iscritti a master. Nel 2021, anno in cui è intervenuta la visita CEV di cui si è fatta menzione al paragrafo precedente, i numeri erano rispettivamente 93 e 26. Il progresso realizzato sia nell'offerta didattica, sia nelle strutture di supporto è quindi stato estremamente significativo. Questi risultati sono stati raggiunti grazie: al potenziamento dell'offerta formativa, che attualmente è costituita da 3 corsi di laurea (laurea triennale in Scienze dell'Educazione e della Formazione, laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza e laurea magistrale in Scienze dell'Economia), numerosi master e corsi di specializzazione; ad un ventaglio di offerte relative al cosiddetto Mondo Scuola; e ad un'intensa attività di promozione e informazione del pubblico di riferimento (realizzata soprattutto grazie ai canali social) che inizia gradualmente a produrre i frutti sperati.

Si tratta di numeri che, pur se contenuti, lasciano ben sperare in quanto ottenuti in un arco di tempo relativamente ristretto e in un contesto di riferimento caratterizzato da un elevato grado di competizione a causa della vicinanza di altre università telematiche e non.

Di questi sviluppi ha ovviamente beneficiato anche la situazione finanziaria dell'Ateneo, peraltro già garantita dalla solidità delle istituzioni promotrici (UdA e Fondazione). Anche essa ha infatti conosciuto rilevanti miglioramenti non solo grazie all'incremento dei ricavi ottenuti dall'attività caratteristica, ma anche ad una parallela energica azione di razionalizzazione dei costi, realizzata senza tuttavia pregiudicare gli investimenti necessari a garantire la qualità dell'offerta formativa.

2.5. Strutture fisiche e infrastruttura tecnologica.

La sede principale dell'Università telematica "Leonardo da Vinci" è a Torrevecchia Teatina, in un complesso moderno e funzionale, collocato nella storica piazza San Rocco.



La struttura è adiacente ad un parco naturale in una zona amena e godibile per lo studente che si rechi in loco.

L'Università dispone inoltre di una sede di rappresentanza presso Palazzo dei Veneziani, un edificio storico posto nel centro di Chieti e messo a disposizione da parte di UdA, nel quale si svolgono alcune attività in presenza (sedute di Laurea e esami di profitto, convegni e seminari, inaugurazione dell'anno accademico, ecc.) e alcune attività di formazione in presenza riservate agli iscritti o destinate all'aggiornamento/formazione continua del personale docente e tecnico-

amministrativo. Palazzo dei Veneziani può ospitare, inoltre, le lezioni del Dottorato di Ricerca. Gli studenti potranno sostenere esami anche a Pescara in un'aula del Polo UdA, in Viale Pindaro.. La struttura organizzativa dell'Ateneo, inoltre, prevede la presenza di Unidav Point, cioè punti di informazioni e di raccolta delle iscrizioni, diffusi su tutto il territorio nazionale. La strategia dell'Ateneo prevede l'incremento del numero degli iscritti come più dettagliatamente descritto. Infine, il "Manifesto degli Studi" prevede, ogni anno, alcune sedi garantite per lo svolgimento degli esami nelle restanti regioni italiane oltre l'Abruzzo.



L'Ateneo realizza soluzioni educative e didattiche autonome, fruibili a distanza, integrate ad attività tutoriali e anche di docenza diretta. L'erogazione dei servizi avviene attraverso un sistema informatico che si propone di integrare tutte le funzioni e di consentire un

controllo del processo di apprendimento di ciascun studente, sia dal punto di vista cognitivo e personale sia logistico e amministrativo. L'infrastruttura tecnologica di Unidav si avvale di sistemi autonomi di registrazione/produzione dei contenuti didattici, che vengono distribuiti attraverso una piattaforma Moodle di e-learning, per la loro fruizione in mobilità, e formattati in modo da consentire il tracciamento dell'utilizzo, per misurare e monitorare le diverse attività. La piattaforma didattica ha, altresì, avviato il recepimento dei protocolli relativi all'accessibilità per raggiungere gli utenti con disabilità, attraverso il plug-in Userway per chi è affetto da ipovisione e i sottotitoli aggiunti alle lezioni rivolti ai non udenti: si intende migliorare in generale

l'utilizzabilità dei contenuti da più utenti possibili. L'attività amministrativa si avvale del software ESSE3 fornito da CINECA, quale sistema informatico di gestione della didattica e della carriera degli studenti.

2.6. L'offerta formativa attuale.

Unidav gestisce al momento un'offerta formativa che si sta progressivamente strutturando ed espandendo, ed è al momento composta da corsi di laurea, un dottorato di ricerca e numerosi master e corsi di perfezionamento/formazione.

I Corsi di Laurea sono tre: Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (LMG01); Triennale in Scienze dell'Educazione e della Formazione (L19); Magistrale in Scienze dell'Economia (LM56).

Il Corso di Laurea Magistrale in Giurisprudenza è attualmente strutturato in modo da assicurare una solida cultura giuridica di base per quanto concerne il diritto nazionale e il diritto europeo, accompagnata dall'acquisizione di competenze professionali nel campo delle professioni legali e nelle funzioni direttive di enti pubblici o privati. Il corso è indirizzato alle professioni legali di avvocato, magistrato e notaio, nonché ai settori dell'alta amministrazione in istituzioni nazionali ed internazionali, a funzioni di alta direzione in imprese private e pubbliche.

Si è proceduto, come richiesto dalla CEV, ad una revisione dell'ordinamento del corso per adeguarlo alle modifiche normative intervenute e per inserire anche alcuni ulteriori insegnamenti che consentano una specializzazione in campo criminalistico, così come indicato nel piano di rilancio predisposto dall'Università "G. d'Annunzio".

Il Corso di laurea triennale in Scienze dell'educazione e della formazione mira alla formazione di professionisti in grado di operare nei servizi educativi per l'infanzia 0-3, inseriti nel "Sistema integrato di educazione e di istruzione" (l. 107/2015), gestiti sia da soggetti pubblici che privati. Il corso, articolato in due indirizzi (educatore nei servizi per l'infanzia ed educatore sociale) prepara alla professione di educatore socio-pedagogico, un operatore di livello intermedio che svolge funzioni intellettuali con autonomia scientifica e responsabilità deontologica, avvalendosi di strumenti conoscitivi specifici di tipo teorico e metodologico. I laureati potranno offrire le loro competenze in servizi/strutture di prevenzione, sostegno e cura della persona e di sviluppo della comunità locale, progettando e realizzando interventi sul territorio, all'interno di strutture e

servizi formali e non formali, diretti alla persona e ai gruppi, con particolare attenzione alla marginalità, al disagio, alla promozione dell'intercultura e all'animazione socio-culturale.

Si è proceduto, come richiesto dalla CEV, ad una revisione dell'ordinamento del corso per adeguarlo alle modifiche normative intervenute e per inserire anche alcuni ulteriori insegnamenti che consentano una specializzazione in campo criminalistico così come indicato nel piano di rilancio predisposto da UdA.

Il Corso di Laurea Magistrale in Scienze dell'Economia intende rispondere alle principali tendenze dello scenario competitivo contemporaneo (internazionalizzazione, governo delle nuove tecnologie e dei processi di digitalizzazione, gestione dei sistemi sanitari, ecc. ...) attraverso le metodologie e gli strumenti tipici delle scienze economiche. Il Corso è articolato in due indirizzi curriculari: uno generico, più tradizionale; l'altro specifico ed innovativo, dedicato al settore della salute. In questa prospettiva complessa esso mira a formare manager e professionisti in grado di operare in qualsiasi organizzazione pubblica o privata, anche con particolare riferimento a quelle che operano nel settore della tutela del benessere e della salute individuale e collettiva. In particolare, l'indirizzo generico è preposto alla formazione di Specialisti in attività economiche, di gestione e di controllo, i quali operano, indifferentemente, nell'ambito delle scienze economiche e in quello delle scienze aziendali, in contesti organizzativi sia pubblici sia privati. Viceversa, l'indirizzo specifico ambisce a formare Economisti e Manager delle organizzazioni per la salute, e dunque professionisti che, in ragione di un'alta qualificazione nel settore, sono in grado di gestire la materia sanitaria e il well-being con apertura internazionale e con attenzione all'innovazione tecnologica in ambito biomedicale, farmacologico e ospedaliero.

Accanto ai Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, Unidav ha recentemente completato la propria offerta didattica con un corso di "terzo livello", rappresentato dal Dottorato di Ricerca in "Digital Transition, Innovation, Health Services" (XXXVIII ciclo – A.A 2022/2023). Il corso, forte di una vocazione altamente interdisciplinare, mira a formare ricercatori esperti e professionisti della transizione e innovazione digitale, capaci di incidere in maniera sia programmatica sia concreta sulle politiche e sull'implementazione di programmi e processi legati alla transizione digitale sia nel pubblico che nel privato. Il corso si propone di favorire e stimolare la capacità di ricerca dello studente, mirata in particolare all'individuazione di nuove linee di ricerca o di applicazione, dimostrarne la percorribilità e valutarne l'impatto, sia sul piano tecnico, sia su quello di

sostenibilità socio-economica e ambientale, nell'ottica del principio "do no Significant Harm" (DNSH).

L'ultimo segmento dell'offerta didattica di Unidav, che conta su un numero piuttosto rilevante di iscritti, si compone di una ricca offerta di Master, Corsi di perfezionamento e Corsi di alta formazione. Alcuni più generici attengono all'area economico-aziendale, giuridica e della formazione e in alcuni casi sono percorsi che consentono il riconoscimento in ingresso ai Corsi di Laurea istituiti in Unidav. In altri casi, più numerosi, si tratta di corsi pensati più specificatamente per la formazione iniziale o in itinere degli insegnanti delle scuole di ogni ordine e grado; questi corsi sono suddivisi nelle aree "Formazione insegnamento" e "Area Scuola".

Di seguito, si elencano i Master e Corsi di Alta Formazione generici:

- M045 – Master di II Livello – Intelligence e Security. Protezione del Sistema Paese e Sicurezza Aziendale
- M046 – Master di I Livello – Progettazione, Gestione e Coordinamento della Sicurezza Pubblica e Urbana
- M047 – Master di I Livello – Amministrazione del personale e gestione delle risorse umane
- M048 – Master Universitario di I Livello – Data Protection Manager (GDPR) & Cyber Security for Digital Transformation
- M049 – Master di I Livello – Finanza e Controllo, Auditing, risk e management e Compliance
- M050 – Master di I Livello – Hospitality Management e Gestione delle strutture ricettive
- M051 – Master di I Livello – Human Resource Management: organization, development strategies
- M061 – Master di I Livello – HR Training Manager – learning & development
- M062 – Master di I Livello – Health coaching e programmazione neurolinguistica
- M069 – Master di I Livello – Scienze dell'economia
- M071 – Master di I Livello – Tutor DSA

- AF03 – Corso di Alta Formazione – Carriera nelle amministrazioni centrali, regionali e locali
- AF04 – Corso di Alta Formazione – Diritto ed Economia per l'impresa

- AF05 – Corso di Alta Formazione – Linguaggi e creatività: il laboratorio nei servizi per l’infanzia
- AF06 – Corso di Alta Formazione per i futuri RUP Altoatesini - I Contratti pubblici nella Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige”
- AF08 – Corso di Alta Formazione – Health coaching e programmazione neurolinguistica

Nell’area “Formazione insegnamento” rientrano i seguenti Master di I livello:

- M064 – Master di I Livello – classe A18 – Educazione, scienze umane e insegnamento
- M065 – Master di I Livello – classe A46 – Metodi didattici per l’insegnamento negli istituti secondari di II Grado delle materie giuridico-economiche
- M066 – Master di I Livello – classe A21 – L’insegnamento delle discipline geografiche negli istituti secondari di I e II Grado
- M067- Master di I Livello – classe A19 – Discipline filosofiche e storiche
- M068 – Master di I livello – classe A11, A12, A22 – Insegnamento delle discipline linguistiche storiche e letterari negli istituti secondari
- M072 – Master di I Livello – Insegnamento di matematica e Scienze nelle Scuole Secondarie di I Grado – Classe A28

Da ultimo nell’area “Scuola” rientrano i seguenti Master e Corsi di perfezionamento, annuali e biennali, e specifici percorsi formativi:

- M055 – Master di I Livello – Metodologie e tecnologie per l’inclusione degli alunni con disturbi specifici di apprendimento
- M056 – Master di I Livello – L’utilizzo delle nuove tecnologie applicate alla didattica speciale e competenze specifiche dell’insegnante di sostegno
- M057 – Master di I Livello – L’innovazione nell’insegnamento nell’ottica dell’integrazione scolastica degli alunni con bisogni educativi speciali
- M058 – Master di I Livello – Le tecnologie multimediali per la costruzione dell’ambiente di apprendimento
- M059 – Master di I Livello – L’insegnamento della lingua italiana come L2 per stranieri

- M060 – Master di I Livello – Strategie e tecniche per il trattamento del disturbo autistico: il metodo ABA
- CP43 – Corsi di perfezionamento annuale - Metodologie e tecnologie per l’inclusione degli alunni con disturbi specifici di apprendimento
- CP44 – Corsi di perfezionamento annuale - L’utilizzo delle nuove tecnologie applicate alla didattica speciale e competenze specifiche dell’insegnante di sostegno
- CP45 – Corsi di perfezionamento annuale - L’innovazione nell’insegnamento nell’ottica dell’integrazione scolastica degli alunni con bisogni educativi speciali
- CP46 – Corsi di perfezionamento annuale - Le tecnologie multimediali per la costruzione dell’ambiente di apprendimento
- CP47 – Corsi di perfezionamento annuale - L’insegnamento della lingua italiana come L2 per stranieri
- CP48 – Corsi di perfezionamento annuale – Insegnare la metodologia CLIL
- CP49 – Corsi di perfezionamento annuale – Strategie e tecniche per il trattamento del disturbo autistico: il metodo ABA
- CP50 – Corsi di perfezionamento biennale – Processi valutativi, innovazione e miglioramento nella scuola dell’autonomia
- CP51 – Corsi di perfezionamento biennale – L’Inclusione degli alunni con bisogni educativi speciali: innovazione e potenziamento delle strategie formative incluse
- CP52 – Corso di perfezionamento – Conoscenze e competenze chiave per l’insegnamento
- PF01 – Percorso formativo 5 cfu

La qualità dell'intera offerta formativa è monitorata, in conformità al sistema AVA 2.0 e AVA3, dal Sistema di Assicurazione della qualità di Ateneo (SAQAT), utilizzando i diversi indicatori di qualità forniti dall'ANVUR o disponibili nelle banche dati di Ateneo, nonché dalle altre fonti informative previste dal sistema AVA, quali le opinioni di studenti, laureandi e laureati, le relazioni delle Commissioni Paritetiche docenti e studenti e dei Gruppi AQ dei CdS e i dati sugli sbocchi occupazionali.

2.7. Struttura e risorse interne.

2.7.1 Lo stato delle risorse umane

Le attività di didattica (lezioni registrate, e-tivities ed esami), ricerca e terza missione sono attualmente svolte da professori e ricercatori assunti a seguito di procedure ai sensi della legge 240/2010, da personale docente reclutato sulla base di convenzioni con altri Atenei (Università D'Annunzio in particolare) oppure da docenti esterni assunti con contratti di collaborazione.

Attualmente sono in servizio in Unidav:

- n. 18 Docenti in convenzione da altre università (per 0,5 punti);
- n. 1 ricercatore di tipo A (L19);
- n. 1 ricercatore di tipo A il cui concorso è in atto (LMG01);
- n. 62 Docenti a contratto.

Inoltre, nel corso del 2023 è previsto l'ingresso in Ateneo di:

- n. 2 ricercatori di tipo A che entreranno in servizio l'8 maggio 2023 (LMG01 e L19);
- n. 3 ricercatori di tipo A i cui bandi sono stati approvati e che entreranno in servizio entro il 1.11.2023 (LMG01, L19, LM56);

Per lo svolgimento delle attività didattiche dell'Ateneo si aggiungono al personale docente, tutor (di corso di studio, disciplinare e tecnico) che assistono e supportano gli studenti e sono reclutati con contratto di collaborazione. Il loro numero è previsto dal DM 1154/2021 in base al quale, fino al raggiungimento della numerosità di 250 studenti per CdL, sarà obbligatorio avere in organico almeno: 1 Tutor di Corso di Studio e 2 Tutor Disciplinari per il CdS L-19; 2 tutor di Corso di Studio e 3 Tutor Disciplinari per il CdS LMG-01; 1 tutor di Corso di Studio e 1 Tutor Disciplinare per il CdS LM-56. Attualmente sono in servizio presso Unidav: 5 tutor di corsi di studio, 6 tutor disciplinari ripartiti tra i corsi in modo da soddisfare i requisiti di legge ed è aperta la selezione per un tutor tecnico.

Per lo svolgimento delle finzioni amministrative e tecniche, infine, Unidav si avvale sia di personale dipendente che di personale esterno legato all'Ateneo da contratti di consulenza,

collaborazione o somministrazione. Il personale dipendente dell'Ateneo è composto dal Direttore Generale (assunto a tempo determinato) e 6 unità tecnico-amministrative (assunte a tempo indeterminato), tutti con contratto ANINSEI.

2.7.2 Funzioni organizzative e organigramma

A seguito della riorganizzazione recentemente avviata anche a su impulso delle risultanze della visita CEV la struttura interna di Unidav è stata accuratamente rivista, prevedendo una migliore e più efficace ripartizione delle funzioni e delle responsabilità sia per quanto riguarda il personale docente, sia per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo ed i collaboratori esterni.

In particolare, un insieme di funzioni interne collegate direttamente o indirettamente a didattica, ricerca e terza missione sono presidiate da Delegati del Rettore. Si tratta di:

- Delegato alla Didattica;
- Delegato alla Ricerca;
- Delegato alla Terza Missione;
- Delegato all'orientamento;
- Delegato alla supervisione sulle risorse informatiche, le piattaforme, le comunicazioni telematiche, i siti web e tutti i sistemi ICT di Ateneo;
- Delegato alla revisione della interazione didattica e valutazione formativa nei CdS telematici e al coordinamento delle attività di formazione dei docenti e dei tutor.

A queste figure si aggiungono il Direttore del Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia e i Coordinatori dei Corsi di Laurea impegnati nello svolgimento delle funzioni loro riservate dallo Statuto di Ateneo.

Le funzioni coperte dal personale tecnico-amministrativo sono le seguenti:

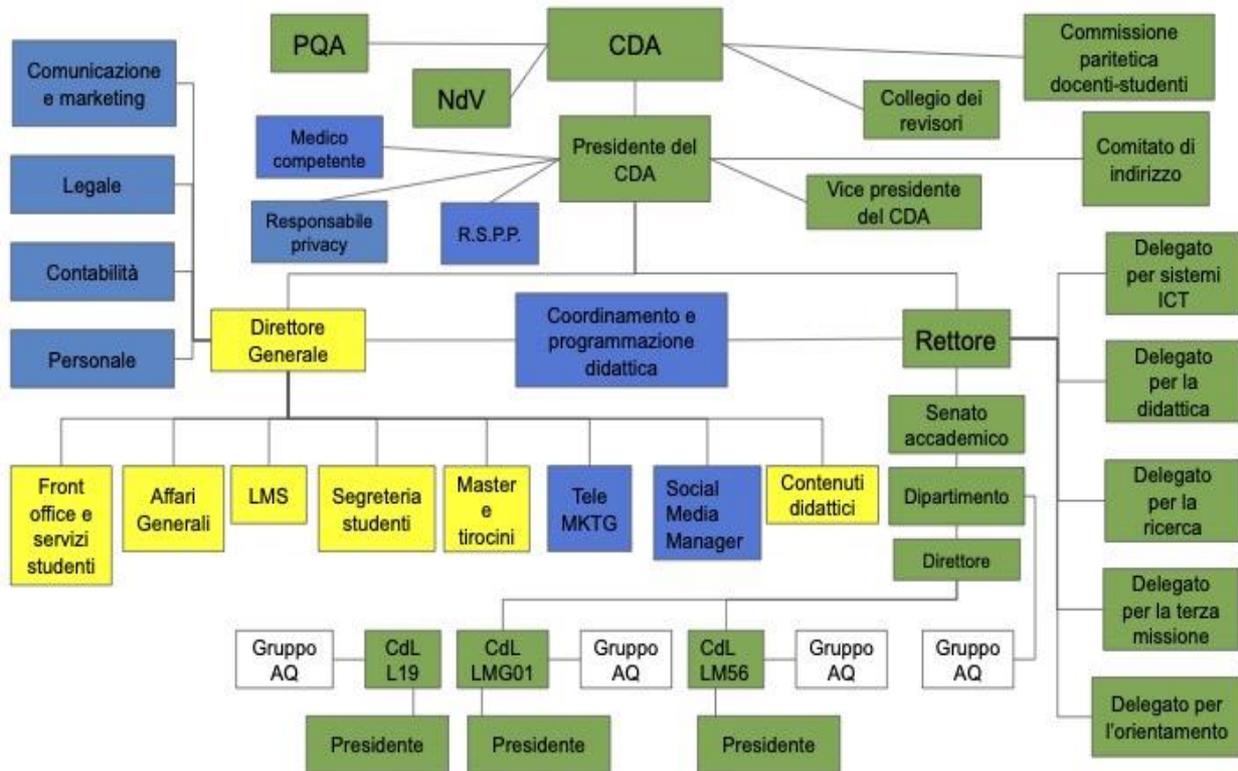
- **Direzione Generale**, alla quale sono attribuite le competenze indicate nello statuto dell'Ateneo;
- **Segreteria di Direzione / Affari Generali**, che assolve a tutti gli obblighi di cui all'ufficio di Direzione Generale;
- **Segreteria Studenti**, che si occupa delle preiscrizioni, della valutazione relativa ai riconoscimenti di crediti, delle registrazioni in ESSE3;

- **Segreteria Master, Corsi di Perfezionamento e Tirocini**, che si occupa dell'organizzazione e della gestione di Master, Corsi di Perfezionamento e di Alta Formazione, nonché di tutte le pratiche di tirocinio, sia relative agli studenti immatricolati ai Corsi di Laurea Unidav sia per conto di aziende in convenzione;
- **Learning System Manager**, che sovrintende alla progettazione, realizzazione e successiva gestione delle attività di e-learning;
- **Content Manager e Segreteria Rettorato**, che nella fase di sviluppo di un corso e-learning, coordina le figure dedicate alla progettazione e realizzazione dei contenuti, i docenti, e gli editor multimediali che adattano i contenuti al formato che il corso richiede. Come Segreteria del rettorato segue tutti gli atti ed i Regolamenti di competenza del Rettore e del Senato Accademico, del quale istruisce le pratiche e funge da Segretario verbalizzante;
- **Front Office e Orientamento**, che nelle relazioni con l'esterno, assolve ai compiti di ascolto, rilevazioni dei bisogni e aiuto al richiedente connotandosi anche come Help desk;
- **Telemarketing**, che si occupa di promuovere l'Ateneo contattando telefonicamente, tramite e-mail o whatsapp i potenziali studenti, di fornire tutte le informazioni e di orientarli verso la scelta del corso di studio;
- **Coordinamento e programmazione didattica**, che provvede al coordinamento delle attività didattiche, della ricerca e alla programmazione offerta formativa;
- **Servizi multimediali**, che si occupa della creazione di contenuti audio visivi per l'e-learning e dell'assistenza ai docenti durante la registrazione e montaggio delle registrazioni stesse;
- **Supporto informatico**, che è incaricato della gestione e manutenzione del parco hardware e software di Ateneo, della rete di Ateneo e del montaggio dei contenuti didattici (Scorm);
- **Social Media Manager**, che si occupa della produzione dei contenuti da veicolare sui social e della gestione della comunicazione on line (sito, social, video);
- **Consulenti Legali**, che hanno il compito di offrire supporto e consulenza legale ai vertici e alle diverse funzioni aziendali su tutte le problematiche di interesse;
- **Servizio contabilità**, che è incaricato di tutti gli adempimenti amministrativi, fiscali e tributari;

- **Gestione paghe**, che si occupa di consulenza, assistenza e adempimenti in materia del diritto del lavoro, della previdenza e assistenza sociale, di diritto sindacale, elaborazioni prospetti di paga, denunce previdenziali ed assicurative;
- **Comunicazione e Marketing**, che si occupa della programmazione, gestione e del monitoraggio delle campagne social e Google.

L'organigramma, riportato nel seguito, è stato predisposto suddividendo le funzioni in esso indicate tra:

- Funzioni assunte da personale dipendente sia amministrativo che docente (evidenziato in giallo);
- Funzioni assunte da organi di indirizzo politico/scientifico (evidenziate in verde);
- Funzioni (prevalentemente tecnico-amministrative) esternalizzate (evidenziate in azzurro);
- Altro (non evidenziato).



3. ANALISI DEL CONTESTO

Come emerge dalla maggior parte delle analisi messe a disposizione dalle istituzioni impegnate nel monitoraggio dei sistemi universitari, le Università telematiche fanno prevalentemente riferimento a un'utenza composta da studenti di età più avanzata rispetto a quelli delle università tradizionali, spesso già inseriti nel mondo del lavoro e che hanno già costituito propri nuclei familiari.

I dati ANVUR 2018 (ultimi dati disponibili relativi ad un periodo di normalità pre-pandemica), ad esempio, mostrano come il 9% degli studenti delle Università telematiche abbia meno di 22 anni, il 25% degli iscritti abbia un'età compresa tra i 23 e i 30 anni, la fascia degli studenti con un'età compresa tra i 31 e i 40 anni si attesti al 29% e gli over 40 rappresentino il 37% degli iscritti. Dunque, complessivamente il 66% degli studenti delle Università Telematiche è composto da persone che hanno un'età superiore ai trent'anni, e il 91% un'età superiore ai 23 (un'età nella quale gli iscritti ai normali corsi universitari hanno spesso conseguito il titolo). Ulteriori analisi svolte dall'ANVUR incrociando dati tratti dall'Anagrafe degli studenti universitari con quelli relativi alla contribuzione lavorativa disponibili presso INPS mostrano come le retribuzioni molto più elevate dei laureati delle università telematiche siano indicative del fatto che la popolazione studentesca iscritta a queste Università è principalmente costituita da lavoratori già occupati a tempo pieno.

Si tratta di due aspetti estremamente importanti nel determinare le caratteristiche del quadro competitivo che le Università telematiche devono affrontare. È chiaro, infatti, che queste ultime si rivolgono ad un mercato sostanzialmente separato da quello delle università tradizionali che fanno prevalentemente riferimento a studenti neodiplomati e non ancora inseriti nel mondo del lavoro. Ed è chiaro altresì il perché l'offerta delle Università telematiche rappresenti un valore aggiunto per la propria utenza, che proprio in virtù delle proprie caratteristiche demografiche apprezza l'opportunità di seguire lezioni, seminari, laboratori in maniera asincrona, vale a dire senza le tempistiche proprie delle Università tradizionali, comunque organizzate secondo ritmi e orari tipici dello studente non-lavoratore.

Naturalmente questi scenari potrebbero progressivamente cambiare nel prossimo futuro se alcune tendenze attualmente presenti si consolideranno in futuro. La pandemia ha portato le università tradizionali a sperimentare e sviluppare una didattica telematica (più propriamente "a distanza"), che tuttavia è offerta prevalentemente in modalità sincrona, ed è diretta soprattutto a soddisfare esigenze speciali/occasionali degli iscritti (problemi di salute, studenti lavoratori che preferiscano fruire la didattica a distanza e in maniera sincrona). Solo in qualche caso (al momento le convenzioni intercorse con il Ministero dell'Università per la formazione continua dei dipendenti della Pubblica Amministrazione – PA 110 e lode) le Università hanno previsto la possibilità di offrire lezioni a distanza in maniera asincrona, ma di fatto con prodotti di bassa qualità e privi delle caratteristiche di fruibilità e tracciabilità proprie delle telematiche.

Nonostante queste limitazioni, è chiaro però da un lato che questi sviluppi dovranno essere attentamente monitorati in modo da individuare per tempo l'emergere di minacce concrete, dall'altro che le Università telematiche non potranno rinunciare in futuro a porre un'attenzione continua ai processi di innovazione della didattica, in modo da conservare la capacità di offrire un differenziale di valore alla propria utenza.

In questa specifica prospettiva UNIDAV gode di una posizione privilegiata. Il rapporto stretto con UdA le consente infatti un monitoraggio continuo dell'evoluzione del mercato delle Università tradizionali, e allo stesso tempo le consente di sviluppare sinergie importanti e avvantaggiarsi della possibilità di sfruttare le complementarità fra didattica tradizionale e telematica.

4. GLI AMBITI STRATEGICI

A partire dal quadro di riferimento appena descritto, e tenuto conto della relazione CEV e degli indirizzi formulati da UdA, il processo di redazione del Piano ha portato ad individuare le linee strategiche fondamentali su cui Unidav si impegnerà nel corso del prossimo triennio, suddivise sui seguenti ambiti:

- didattica e servizi agli studenti;
- ricerca;
- terza missione.

A questi tre ambiti si aggiunge l'internazionalizzazione come linea strategica trasversale che coinvolge l'intera organizzazione.

Nei paragrafi che seguono, per ciascuno degli ambiti sono innanzitutto sintetizzate l'analisi di contesto specifica e le motivazioni che hanno portato a identificare i singoli obiettivi strategici. Ciascun obiettivo è poi accompagnato da una stringata descrizione delle linee d'azione specifiche ad esso collegate, dagli indicatori individuati per il monitoraggio, dai livelli storici attesi di target, e dal livello di responsabilità nel raggiungimento degli stessi, in modo da favorire la verificabilità

dei risultati strategici raggiunti mediante un processo integrato di analisi, controllo e valutazione che fa leva su meccanismi orientati a valorizzare autonomia e responsabilità.

Date le caratteristiche dell'Ateneo e della sua evoluzione negli ultimi anni, e dato che sia l'offerta formativa sia l'organizzazione interna sono state gradualmente ma profondamente rinnovate, non sempre è possibile evidenziare per ciascun obiettivo significativi livelli di target storici con cui effettuare i confronti. Come si è spiegato in precedenza, alcuni break strutturali nella vita dell'Ateneo, riferibili al rientro di UdA in una posizione di controllo, alla pandemia, alle linee guida tracciate dalla visita CEV e all'approvazione del DM 1154/2021 fanno sì che il ciclo della pianificazione strategica debba, di fatto, ripartire ex novo. Laddove possibile e significativo, saranno comunque riportati i target storici utili per valutare l'evoluzione dell'Ateneo nel tempo o gli indicatori AVA-Anvur.

L'attuazione delle strategie individuate per i tre ambiti tipici e per quello trasversale dell'internazionalizzazione ha, naturalmente, delle implicazioni sulla struttura interna di Unidav per quanto riguarda sia il personale dedicato a didattica e ricerca, sia la sfera strettamente amministrativa. Per il raggiungimento degli obiettivi dei quattro ambiti strategici sarà, infatti, necessario riconsiderare le funzioni amministrative e di supporto, ridisegnare il modo in cui vengono svolte e, in taluni casi, introdurre di nuove. Lo stesso accade per il personale docente soprattutto per la necessità di adeguarsi alle prescrizioni del DM 1154/2021 sui requisiti minimi necessari alla sostenibilità dell'offerta formativa. Questi adattamenti organizzativi interni relativi al personale nonché i fabbisogni e i relativi piani di raggiungimento vengono illustrati in una sezione a parte, dopo aver chiarito il quadro relativo ad obiettivi, azioni, indicatori e target.

Unidav è determinata a perseguire e consolidare il percorso di miglioramento dei processi di Assicurazione della Qualità, che debbono coinvolgere in maniera sempre più trasversale, capillare e interiorizzata tutti coloro che operano in Ateneo e ogni ambito strategico. Anche con questa finalità, l'Ateneo, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione ed il Presidio di Qualità, monitorerà l'effettivo svolgimento delle azioni intraprese e il grado di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi da perseguire, allo scopo di acquisire indicazioni utili ad individuare tempestivamente gli scostamenti e introdurre i correttivi necessari.

4.1 Didattica e servizi agli studenti

4.1.1 Il quadro di riferimento

L'offerta formativa di Unidav è stata oggetto nel recente passato di un rilevante sforzo di miglioramento qualitativo, sia per quanto riguarda la configurazione dei corsi, sia per quanto riguarda l'insieme dei servizi agli studenti. La relazione della CEV che ha fatto seguito alla visita del luglio 2021 ha indicato con estremo dettaglio il percorso da seguire, ispirando l'azione interna dell'intera struttura di Ateneo. Proprio per la rilevanza dello sforzo posto in essere per il miglioramento della qualità e per l'intenzione di dare a questo percorso la necessaria priorità, si prevede di non espandere l'offerta relativa ai corsi di laurea nell'immediato futuro (finché l'ANVUR non avrà dato i necessari riscontri positivi sul percorso sin qui fatto).

In questa direzione gioca anche la necessità di garantire il raggiungimento dei requisiti minimi di docenza previsti dal DM 1154/2021 per i corsi di laurea di Unidav, che richiederà nel prossimo futuro l'assorbimento di rilevanti risorse finanziarie. Il DM 1154/2021, infatti, estendendo alle telematiche i requisiti minimi di docenza previsti nelle Università tradizionali, ha determinato un rilevante innalzamento del break-even point in termini di iscritti, sebbene l'assorbimento delle risorse finanziarie cresca con relativa gradualità grazie alla possibilità di adottare piani di raggiungimento pluriennali dettagliati nelle SUA.

Lo scenario appena descritto fa sì che lo sforzo di aumentare rapidamente gli iscritti ai corsi di laurea acquisisca un rilievo prioritario. Fino a quando il break-even non sarà raggiunto per ciascun corso, il raggiungimento (e successivamente la conservazione) dei requisiti minimi assorbirà risorse generate da altri rami di attività (soprattutto l'insieme dei master/corsi di formazione/corsi non di laurea) rallentando i programmi di investimento anche nelle attività promozionali che, data la mancanza di una dimensione territoriale, hanno per le Università telematiche un'assoluta centralità.

Su queste basi, nel periodo 2023-2025 l'azione strategica da svolgere sui corsi di laurea si muoverà in tre direzioni: a) l'introduzione delle modifiche necessarie ad aumentarne il più rapidamente possibile l'attrattività; b) la stipulazione di accordi e convenzioni con enti, istituzioni, associazioni

ecc. che consentano di realizzare un aumento degli studenti potenzialmente raggiungibili; c) il miglioramento della comunicazione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il quadro formativo proposto dall'Unidav sarà indirizzato a sfruttare e sviluppare le sinergie con UdA, e a individuare percorsi comuni che permettano di integrare e completare la rispettiva offerta formativa. Su questa linea di azione sono già stati compiuti alcuni passi importanti, con l'introduzione di un indirizzo criminalistico all'interno del CdL in Giurisprudenza e quella di un percorso di educatore sociale nel CdL in Scienze dell'Educazione e della Formazione. Si procederà inoltre ad una verifica accurata del CdL in Scienze dell'Economia finalizzata a verificare i risultati raggiunti e a disporre i necessari correttivi nella prospettiva della valorizzazione del corso e di un rapido miglioramento della sua attrattività.

Con riferimento alla stipulazione di accordi di collaborazione con Atenei ed istituzioni/enti esterni, risale alla fine del 2022 la sottoscrizione di una convenzione con l'Istituto Universitario Salesiano di Venezia (IUSVE) avente per oggetto il Corso di Laurea in Scienze delle Educazione e della Formazione, alla quale si darà piena esecuzione negli anni interessati dal Piano. Sono inoltre allo studio ulteriori accordi aventi per oggetto il corso di Laurea Magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza (es. Ordine degli Avvocati) e la Laurea Magistrale in Scienze delle Economia.

Per quanto riguarda il miglioramento della comunicazione si prevede di operare attraverso la riproposizione/intensificazione delle campagne di informazione già avviate, avendo come principale canale di riferimento i social network.

Naturalmente l'attrattività dei Corsi di Laurea è basata anche sulla disponibilità di un'adeguata offerta di servizi agli studenti. In particolare, le attività di tutoraggio (fondamentale per offrire supporto dal punto di vista tecnico, didattico e dell'interazione anche laboratoriale, nonché per contrastare il fenomeno dell'abbandono e del ritardo nella conclusione degli studi) e di orientamento (in ingresso, in itinere e in uscita) vanno ulteriormente sviluppate con l'inserimento di nuove figure e l'affidamento di responsabilità sui relativi processi anche al corpo docente. Va inoltre avviata, laddove possibile, un'offerta di stage che possano agevolare il raccordo con il mondo del lavoro.

Per quanto riguarda l'offerta dei corsi non di laurea, essa rivestirà un ruolo fondamentale per lo sviluppo di Unidav nel prossimo futuro. Avendo una maggiore flessibilità e costi più contenuti

rispetto alla didattica legata ai corsi di laurea, e potendo essere adattata in maniera molto agile alle esigenze di formazione anche continua espresse dal mercato, essa può generare i margini necessari a garantire la sostenibilità dei processi di miglioramento qualitativo dell'offerta didattica legata ai corsi di laurea, e a supportare lo sviluppo degli investimenti per un miglioramento del capitale umano e delle infrastrutture tecnologiche. In questo caso si tratterà di avviare una fase di monitoraggio delle esigenze di formazione espresse dal mercato e agire in due direzioni: l'aumento della comunicazione e dei rapporti con i partner esterni e con le associazioni di categoria per l'aumento degli iscritti, e l'ampliamento della varietà dell'offerta, in modo da riuscire a cogliere tempestivamente le esigenze emergenti.

La promozione dell'offerta didattica delle Università telematiche, tanto relativa ai Corsi di Laurea quanto ai corsi non di laurea (master, corsi di formazione ecc.) non può fare a meno di avvalersi dei servizi di provider esterni. Questi ultimi risultano centrali non solo nel processo di acquisizione degli iscritti, ma anche nella interpretazione dei fabbisogni emergenti del mercato. Al momento Unidav si avvale dei servizi di un solo provider esterno la cui attività è prevalentemente concentrata su alcune regioni limitrofe. Per intensificare il processo di crescita sarà così necessario procedere alla ricerca di nuovi partner che consentano di presentare l'offerta formativa dell'Ateneo in ambiti geografici sino ad ora non raggiunti. In particolare, si privilegeranno quelli che siano in grado di mettere a disposizione punti fisici attrezzati (sul modello dei già esistenti Unidav points) in cui sia possibile svolgere, a beneficio degli iscritti e in condizioni di prossimità, tanto gli esami quanto le eventuali attività in presenza. Ciò per superare una limitazione dell'Ateneo che, prevedendo lo svolgimento degli esami solo in presenza e in sede, finisce per risultare meno attrattivo nei confronti di potenziali iscritti residenti al di fuori del territorio strettamente circostante.

Un ultimo aspetto che occorre tenere in considerazione per il periodo coperto dal Piano strategico riguarda il Dottorato di Ricerca, nel quale Unidav ha recentemente investito. Quest'ultimo può giocare un ruolo importante per lo sviluppo dell'immagine dell'Ateneo e per alimentare nel tempo un miglioramento della capacità di ricerca interne. Viste le novità che si prospettano per l'estensione anche ai Dottorati, in quanto considerati come terzo livello della formazione universitaria, del sistema AVA, occorre avviare con tempestività il lavoro di predisposizione delle relative procedure interne.

Si segnala che i DM n. 117 e 118 del 2 marzo 2023 riservano a Unidav n. 5 borse di dottorato PNRR (di cui una per dottorati innovativi in convenzione con imprese), e che saranno disponibili due borse da parte dell'Università D'Annunzio in base a specifica convenzione. La governance di Ateneo ha avviato le procedure per l'istituzione per il 39° ciclo di un corso di dottorato in tema di Blue Economy e sostenibilità con sette borse, il cui coordinamento sarà affidato alla Prof. Michelina Venditti, ordinario di Economia Aziendale dell'Università D'Annunzio.

In sintesi, gli obiettivi per l'attività didattica e i servizi agli studenti possono essere sintetizzati come segue:

- Riqualficazione dell'offerta formativa di Ateneo per aumentare l'attrattività;
- Incremento dell'efficacia dell'attività formativa;
- Promozione del dialogo tra Università e imprese;
- Promozione dell'immagine dell'Ateneo;
- Aggiornamento dell'organizzazione del Dottorato di Ricerca.

4.1.2 Analisi SWOT

Punti di Forza

- Trend di iscrizioni in aumento;
- Disponibilità immediata di docenti e competenze, grazie al bacino di docenti UdA;
- Capacità di sviluppo della trasversalità delle conoscenze, grazie ai docenti UdA afferenti a molteplici aree scientifico-disciplinari;
- Grande capacità di sviluppo e offerta di corsi non di laurea (master, corsi di formazione ecc.);
- Strutturazione dei servizi di tutoraggio, in ingresso e in itinere.

Punti di Debolezza

- Basso numero di docenti strutturati, alto numero di docenti a contratto;
- Numero limitato di Unidav point per esami in sedi decentrate;
- Carattere generalista di alcuni corsi di laurea magistrale;
- Necessità di continuo rinnovamento delle infrastrutture tecnologiche;
- Necessità di migliorare l'interazione studenti/docenti e tra gli studenti stessi (didattica di supporto).

Opportunità

- Incremento generalizzato della conoscenza e della fiducia nelle metodologie didattiche telematiche, sia sincrone che asincrone, come effetto della pandemia;
- Migliorata percezione collettiva della rilevanza del “lifelong learning”
- Presenza sul territorio di rilevanti aziende, organizzazioni e stakeholder, pubblici e privati interessati alle attività telematiche;
- Possibilità di attivare e rafforzare collaborazioni inter-ateneo;

Minacce

- Tendenza nazionale verso il calo di iscrizioni nelle Università;
- Possibile concorrenza di Atenei tradizionali, con riferimento all’eventuale adozione di modalità di didattica blended nei corsi di studio e nella formazione post-laurea;
- Presenza di altre Università telematiche con analoghi bacini d’utenza.

4.1.3 Politiche per la Didattica

Gli obiettivi relativi alla didattica che l’Ateneo si è prefissato di realizzare nel triennio di riferimento sono qui elencati:

Obiettivo 1 – Riqualificazione dell’offerta formativa di Ateneo per aumentare l’attrattività

Sviluppare l’offerta formativa di Unidav, con particolare riferimento ai corsi di laurea, con prontezza e tempestività (compatibilmente con i tempi necessari a ricevere le necessarie approvazioni da parte degli organi di Ateneo), con il fine di caratterizzare in maniera distintiva i percorsi di studio e renderli maggiormente attrattivi. In questa direzione dovranno essere orientate le modifiche del CdL in Scienze dell’Economia. Laddove richiesto, le necessarie modifiche saranno apportate, nei tempi e nei modi più opportuni, anche agli altri Corsi di laurea. Rafforzare la relazione con le parti sociali al fine di individuare prontamente le esigenze emergenti dal settore pubblico e privato in termini di conoscenze e competenze professionali

richieste. La stipulazione di accordi e convenzioni con enti, istituzioni e associazioni è, nel mercato delle Università telematiche, uno degli strumenti principali per individuare gruppi di potenziali iscritti e veicolare informazioni e promozioni in maniera mirata

Individuare partners esterni che possano accompagnare il percorso di sviluppo di Unidav collaborando nella raccolta delle iscrizioni a livello territoriale, e mettendo a disposizione spazi attrezzati che possano essere utilizzati come Unidav point per lo svolgimento di esami e altre attività in presenza.

Azione 1. *Introduzione nei regolamenti didattici delle modifiche necessarie ad aumentare il più rapidamente possibile l'attrattività dei corsi*

Indicatori per la valutazione

1. Revisione regolamento didattico Corso di Laurea Magistrale in Scienze dell'Economia
2. Percentuale di studenti iscritti al primo anno proveniente da altre Regioni (iA03)
3. Percentuale di studenti iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo (iA04)

Azione 2. *Promuovere stipulazione di accordi e convenzioni con enti, istituzioni, associazioni ecc. che consentano di realizzare un aumento degli studenti potenzialmente raggiungibili*

Indicatori per la valutazione:

1. Realizzazione una mappatura degli stakeholder chiave con i quali attivare un dialogo continuo
2. Numero di incontri con enti, istituzioni e associazioni
3. Numero di accordi e convenzioni stipulati con enti, istituzioni e associazioni

Azione 3. *Individuazione di nuovi provider esterni.*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero di accordi stipulati con provider esterni;
2. Numero di nuove aperture di Unidav point per anno

Obiettivo 2 – Incremento dell'efficacia dell'attività formativa

Effettuare attività di orientamento e assistenza attraverso l'assicurazione di adeguati servizi di tutoring in ingresso e durante il percorso universitario così da ridurre ritardi negli studi e abbandoni. L'interazione con i tutor è fondamentale, in Unidav così come in tutte le Università telematiche, in quanto permette di valorizzare le peculiarità della didattica a distanza rispetto alle Università tradizionali, massimizzare i risultati dell'apprendimento da parte degli studenti e rendere il percorso di formazione più consapevole e fluido.

Avviare un processo di continuo aggiornamento sulle tecniche innovative della didattica a distanza e sulle modalità di valutazione dello studente.

Predisporre un'offerta ampia e variegata di opportunità di stage presso imprese, amministrazioni ed enti esterni così da offrire agli studenti non lavoratori la possibilità di sperimentare diverse possibilità di ingresso nel mondo del lavoro. L'offerta di stage potrà essere integrata con la progettazione di appositi momenti laboratoriali, con partecipazione di figure di esperti provenienti dal mondo del lavoro e delle professioni.

Azione 1. *Potenziamento delle attività di orientamento e attività di tutoraggio.*

Indicatori per la valutazione

1. Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (iA13)
2. Percentuale di iscritti entro la durata normale del Corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU (iA01)
3. Percentuale di laureati entro la durata normale del corso (iA02)
4. Percentuale di iscritti che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso (iA17)
5. Percentuale di abbandoni del Corso dopo N+1 anni (iA24)

Azione 2. *Formazione dei docenti sulla didattica innovativa*

Indicatori per la valutazione

- Numero corsi, webinar sulle nuove metodologie didattiche e nuovi sistemi di formazione

Azione 3. *Predisposizione di un'offerta di stage presso imprese, amministrazioni, enti esterni*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero di incontri con imprese, amministrazioni ed enti esterni per attività di stage e tirocini per anno
2. Numero di momenti laboratoriali con partecipazione di esperti e professionisti

Obiettivo 3 – Promozione del dialogo tra Università e imprese

Lo sviluppo dell'offerta relativa dei corsi di master e di perfezionamento è una linea di azione fondamentale per la sostenibilità economico-finanziaria di Unidav. In questa direzione occorre avviare contatti strutturati con imprese, amministrazioni ed enti esterni, allo scopo di approfondire tematiche di interesse, e individuare percorsi di formazione dotati di attrattiva di mercato. Potenziare l'attività di comunicazione e pubblicità dell'offerta formativa dell'Ateneo all'esterno, utilizzando campagne online e social. Le campagne promozionali avviate a partire dal 2022 hanno concorso in maniera significativa alla visibilità dell'Ateneo e alla crescita delle iscrizioni. È fondamentale potenziare queste attività sia per promuovere l'immagine generale dell'Ateneo e le iniziative che esso realizza attraverso le pagine social sia per una più efficace presentazione dei contenuti caratterizzanti dei percorsi di studio.

Azione 1: *Sviluppare un'offerta formativa anche post lauream attenta alla domanda di formazione per la PA e le imprese*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero di incontri con aziende, organizzazioni e stakeholder
2. Numero di master e altri corsi attivati frutto di accordi con aziende o enti
3. Numero complessivo di iscritti per master o corso non di laurea per anno

Obiettivo 4 – Promozione dell'immagine dell'Ateneo

Occorre procedere con estrema energia nel riqualificare e promuovere l'immagine dell'Ateneo per migliorarne la percezione all'esterno. Unidav è un Ateneo in forte rinnovamento, aperto al cambiamento, in continua riflessione su sé stesso e con una vision

innovativa. Queste caratteristiche devono essere comunicate perché determinanti ai fini dell'attrattività dell'Ateneo nel panorama delle Università telematiche. Inoltre, la comunicazione sui corsi di laurea deve essere intensificata al fine di rafforzare il tasso di crescita degli iscritti.

Azione 1. *Miglioramento della comunicazione*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero delle campagne di comunicazione istituzionale
2. Numero di campagne online su siti web di terze parti per pubblicizzare l'offerta formativa Unidav per anno;
3. Numero di campagne sui canali social per pubblicizzare l'offerta formativa Unidav per anno.

Obiettivo 5 – Aggiornamento dell'organizzazione del Dottorato di Ricerca

Gli orientamenti dell'Anvur sembrano prevedere in prospettiva una estensione anche ai Dottorati di ricerca del sistema AVA3. Nell'ottica del miglioramento della qualità delle procedure interne è pertanto necessario avviare un processo di adeguamento alle previsioni in modo da facilitare la transizione.

Azione 1. *Predisposizione di un sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi*

Indicatori per la valutazione:

- Rilevazione opinioni dottorandi;

Azione 2. *Predisposizione di un sistema di monitoraggio della carriera del dottorando tenendo in considerazione il periodo all'estero e i seminari, convegni*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero di dottorandi che hanno trascorso un periodo all'estero
2. Numero di seminari/webinar
3. Numero di pubblicazioni a fine ciclo per dottorando

4.2 - Ricerca

4.2.1 Il quadro di riferimento

La ricerca interna ad Unidav è svolta prevalentemente dal personale di ruolo e dai docenti di ruolo presso UdA che svolgono la loro attività in Unidav sulla base della convenzione sottoscritta con l'Ateneo madre ai sensi della legge 240/2010. La ricerca svolta da questi ultimi, infatti, è inquadrata anche nelle linee guida di Unidav, ed è attribuita pro quota anche all'Ateneo telematico. Inoltre, il Piano di rilancio approvato da UdA nel giugno 2021 prevede espressamente l'impegno di UdA con la propria struttura, i propri asset e le proprie competenze ad offrire sostegno per le attività di ricerca di Unidav.

Le raccomandazioni formulate dalla CEV all'esito della visita del mese di luglio 2021, unitamente agli indirizzi ricevuti da UdA hanno già da tempo suggerito la necessità di attuare delle strategie di miglioramento delle attività di ricerca dell'Ateneo. Era stata, in particolare, evidenziata la mancanza di un sistema di programmazione e gestione dei prodotti della ricerca, di un'adeguata pianificazione delle politiche della ricerca, come pure la necessità di una riorganizzazione delle funzioni interne che garantisse un presidio sulla qualità della ricerca secondo le direttive AVA.

La maggior parte di queste criticità sono state affrontate e risolte nel recente passato. L'Ateneo ha, infatti, già messo in atto alcune iniziative, innanzitutto con l'istituzione del Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia, poi con l'adozione di un "Regolamento per la disciplina del fondo per il supporto alla ricerca", infine con la nomina di un delegato del Rettore incaricato di presidiare i processi interni legati alla ricerca, nonché la comunicazione e la diffusione dei risultati della stessa. È stato inoltre attivato un Dottorato in *Digital Transition, Innovation, Health Services*, e sarà attivato un corso per il 39° ciclo in Sustainable Blue Economy, nei quali la ricerca svolta potrà avere ricadute didattiche al terzo livello della formazione universitaria.

Il Dipartimento di Scienze Umane, Giuridiche e dell'Economia ha poi sviluppato un progetto culturale "trasversale" e multidisciplinare, sintetizzato nella SUA RD, con l'obiettivo di

valorizzare le aree di ricerca di tutti i docenti che vi afferiscono. Al centro dell'attenzione – e con approfondimenti nelle aree giuridica, educativa ed economica – sono stati posti i temi della transizione digitale, ecologica e delle innovazioni digitali con riferimento alla competitività del sistema produttivo, del turismo, della cultura, dell'istruzione e della ricerca, alla coesione e all'inclusione sociale e, non ultimo, alla gestione efficace e personalizzata della sanità e alla medicina di precisione.

A valle di queste iniziative, i soggetti coinvolti nel processo di redazione del Piano strategico hanno ritenuto opportuno definire i seguenti obiettivi, che rientrano nel quadro più ampio di sviluppo delle attività di ricerca:

- regolamentare il sostegno interno alle attività di ricerca su basi di premialità;
- favorire l'incremento della produttività scientifica dei docenti;
- ampliare la partecipazione a bandi competitivi.

4.2.2 Analisi SWOT

Punti di Forza

- Essere un Ateneo giovane, in grado di formulare ex novo un piano di ricerca su temi innovativi senza essere vincolato dal passato.
- Agilità e flessibilità dell'organizzazione interna.
- Facilità nel costituire gruppi di ricerca qualificati su un ampio ventaglio di temi grazie alla collaborazione dei docenti UdA.
- Possibilità di beneficiare del sostegno di UdA sia nelle infrastrutture per la ricerca, sia per il personale relativo.

Punti di Debolezza

- Limitata capacità progettuale e di proposta, a causa della ridotta quantità di personale strutturato.
- Elevato peso dei docenti in convenzione che rende difficile formulare strategie di ricerca autonome.

- Limitata capacità di monitoraggio delle opportunità esterne, sia a livello nazionale che comunitario a causa della esiguità del personale addetto e della mancanza di una unità organizzativa dedicata.
- Mancanza di un sistema di gestione dei prodotti della ricerca.
- Ridotto sostegno economico alla ricerca da parte dell'Ateneo, in termini di dotazioni economiche disponibili per il cofinanziamento di progetti.
- Ridotta disponibilità di risorse per l'organizzazione di Convegni e workshop (anche internazionali) per la diffusione dei risultati della ricerca.

Opportunità

- Nuova Programmazione Nazionale 2021-2027, con la possibilità di accedere a programmi di finanziamento alla ricerca su base nazionale.
- Nuova programmazione comunitaria legata ai fondi strutturali.
- PNRR e PNC, da cui consegue la possibilità di accedere a programmi di finanziamento della ricerca
- Crescente interesse esterno (da parte di imprese, associazioni di categoria, istituzioni) verso i temi vocazionali di Unidav come individuati nel progetto culturale del Dipartimento.

Minacce

- Intensificazione della concorrenza nell'accesso ai Bandi competitivi.
- Aumento dei costi medi per la disseminazione dei risultati, per la necessità di prevedere la pubblicazione su riviste autorevoli in modalità open access.

4.2.3 Politiche per la Ricerca

Gli obiettivi relativi alla ricerca che l'Ateneo si è prefissato di realizzare nel triennio 2023-2025 sono qui elencati:

Obiettivo 1 – Regolamentare il sostegno interno alle attività di ricerca su basi di premialità

Per completare l'organizzazione interna dell'attività di ricerca occorre costituire un gruppo di studio interno al Dipartimento per definire i criteri di primalità e sviluppare una proposta di Regolamento dipartimentale per l'assegnazione ai ricercatori e ai progetti delle risorse di ricerca attribuite al Dipartimento ai sensi del Regolamento di Ateneo corrispondente.

Azione 1. *Definire i criteri premiali per l'assegnazione delle risorse interne ai ricercatori e ai progetti*

Indicatori per la valutazione

1. Costituzione del gruppo di lavoro e definizione dei criteri di assegnazione delle risorse

Obiettivo 2 - Favorire l'incremento della produttività scientifica dei docenti

È necessario migliorare la capacità di implementare collaborazioni di carattere multidisciplinare e di instaurare reti di collaborazioni nazionali ed internazionali. In quest'ottica Unidav intende attuare una strategia di accordi e convenzioni con altri Atenei ed Enti di Ricerca per lo scambio di ricercatori, per la fruizione di risorse anche laboratoriali e la partecipazione ad attività di ricerca più strutturate e significative. Inoltre, poiché l'attività di ricerca necessita di adeguati servizi, l'Ateneo, grazie all'accordo quadro con l'Università madre, mette a disposizione dei propri docenti abbonamenti ad adeguati servizi bibliotecari digitali in convenzione con UdA. Ancora, viene proposto all'Ateneo di implementare un sistema annuale di monitoraggio della performance della ricerca e dotarsi di applicativi o software che consentano di automatizzare i processi di monitoraggio e valutazione della qualità della stessa.

Azione 1. *Monitorare la produttività scientifica dei docenti*

Indicatori per la valutazione

1. Sessioni di valutazione e monitoraggio dell'attività di ricerca dei docenti e ricercatori strutturati in Unidav
2. Numero medio annuo per ricercatore di prodotti della ricerca, per classe di indicatore ASN/VQR, incluse le attività professionali di rilievo

Azione 2. *Creazione di sinergie tra docenti e esperti afferenti a istituzioni esterne per lo svolgimento in comune di attività di ricerca*

Indicatori per la valutazione

1. Numero degli accordi e convenzioni con altri Atenei, Enti e/o imprese
2. Numero di progetti di ricerca realizzati con la partecipazione di ricercatori esterni
3. Numero convenzioni per lo scambio di ricercatori

Azione 3. *Creazione di sinergie tra docenti e appartenenti a differenti aree disciplinari*

Indicatori per la valutazione

1. Numero di progetti interdisciplinari

Azione 4. *Miglioramento della qualità e della quantità delle risorse disponibili per la ricerca*

Indicatori per la valutazione

1. Stipulazione di accordi con istituzioni esterne per la condivisione di risorse per la ricerca (servizi bibliotecari, laboratori esterni ecc.)

Obiettivo 3 - Ampliare la partecipazione a bandi competitivi.

Occorre implementare il sostegno e la promozione alla partecipazione a bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari da parte di docenti e ricercatori anche attraverso la formazione e la strutturazione di una rete amministrativa di supporto.

Azione 1. *Migliorare la competitività nell'accesso a finanziamenti e bandi competitivi*

Indicatori per la valutazione

1. Partecipazione a bandi competitivi
2. Corsi di formazione per progettazione europea
3. Unità di personale opportunamente formate e dedicate allo svolgimento di attività di supporto amministrativo

4.3 Terza missione

4.3.1 Il quadro di riferimento

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

Nella visione strategica di Unidav le attività di Terza Missione rappresentano uno snodo critico, non solo in quanto rientranti nelle funzioni specifiche di ogni istituzione universitaria, ma anche per la loro capacità di favorire la strutturazione di un sistema di relazioni fra l'Ateneo e le comunità con cui si rapporta (prevalentemente a carattere locale, ma non solo), relazioni che non solo beneficiano la collettività, ma possono avere ricadute estremamente positive anche sulla notorietà e sull'immagine di Unidav e, indirettamente, sulla sua attrattività. Fra l'altro, l'ampliamento dei rapporti di collaborazione con stakeholder qualificati in campo sociale, istituzionale, economico e delle professioni consente un monitoraggio molto più accurato dell'evoluzione dei fabbisogni formativi che il tessuto sociale esprime favorendo, da un lato, l'aggiornamento continuo dell'offerta formativa, dall'altro il pieno sviluppo delle potenzialità di ricerca proprie delle aree rappresentate, coinvolgendo in particolare giovani ricercatori, assegnisti di ricerca e dottorandi.

Nella visione ad ampio spettro di Terza Missione che UNIDAV intende adottare rientrano tutte le attività volte alla produzione di "vantaggi pubblici" in grado di beneficiare il contesto di riferimento nel quale essa opera. Si può trattare di eventi culturali (es. divulgazione scientifica, attività musicali), di servizi a matrice sociale (attività a beneficio della comunità, consulenze tecnico/professionali fornite in équipe a beneficio di soggetti pubblici), di eventi educativi (educazione degli adulti, life long learning, formazione continua), di attività di impegno civile (partecipazione a discussioni pubbliche sui mezzi di stampa, organizzazione di convegni e seminari su temi legati all'attualità, fornitura di expertise scientifica). In particolare, le direzioni in cui si intende lavorare sono le seguenti: coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (es. simulazioni ed esperimenti hands-on e altre attività laboratoriali); divulgazione scientifica

(es. pubblicazioni dedicate al pubblico non accademico, partecipazione a programmi radiofonici e televisivi); organizzazione di attività culturali di pubblica utilità (es. concerti, spettacoli teatrali, rassegne cinematografiche, eventi sportivi, mostre, esposizioni e altri eventi aperti alla comunità); partecipazione a progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio; trasferimento della conoscenza (es. convegni, workshop, seminari ecc.)

Sino ad ora l'attività di Terza Missione è stata svolta dall'Ateneo in maniera occasionale e senza un approccio sistematico ed organico. Solo di recente è stata individuata una specifica linea di responsabilità organizzativa, e attribuita una delega formale. Nel periodo coperto dal Piano strategico Unidav intende strutturare questo ramo di attività, in modo da valorizzarlo adeguatamente. Ciò implica la necessità di elaborare una visione strategica della Terza Missione e attivare un sistema di regole, processi e adeguati strumenti di monitoraggio. Gli obiettivi per l'attività di Terza missione sono pertanto i seguenti:

- promozione e sostegno allo sviluppo delle attività di Terza Missione

4.3.2 Analisi SWOT

Punti di Forza:

- essere un Ateneo giovane e snello, in grado di muoversi con estrema flessibilità e con elevata propensione all'apprendimento;
- esistenza di solidi e strutturati rapporti di collaborazione con UdA e possibilità di avvalersi di contatti e relazioni già attivate dall'Ateneo madre;
- presenza di rapporti di collaborazione con alcuni enti, scuole, aziende e realtà del territorio.

Punti di Debolezza:

- ridotta disponibilità di risorse economiche per la realizzazione dei necessari investimenti per lo meno nella fase iniziale;
- limitata visibilità sia nel mondo accademico che nel mondo delle imprese, nel mondo della scuola e dell'istruzione.

Opportunità

- presenza locale di una realtà territoriale dinamica e già abituata ai rapporti con l'Università grazie alla presenza dell'Ateneo madre;
- crescente interesse nei confronti delle realtà telematiche legata ai processi di transizione in atto a livello nazionale e internazionale;
- Posizione di vantaggio rispetto agli Atenei tradizionali nella divulgazione scientifica su canali digitali.

Minacce

- innalzamento progressivo della massa critica di eventi/relazioni necessaria a creare una immagine positiva e ad essere legittimati come interlocutori da parte degli stakeholders (a causa della complessiva proliferazione delle attività di public engagement determinate dalla diffusione delle iniziative digitali)

4.3.3 Politiche per la Terza Missione

Gli obiettivi relativi alla terza missione che l'Ateneo si è prefissato di realizzare nel triennio 2023-2025 sono qui dettagliati:

Obiettivo 1 – Promozione e sostegno allo sviluppo delle attività di Terza Missione

Perché l'attività possa svilupparsi in maniera sistematica e pianificata superando l'attuale stato "artigianale" è necessario, sul modello di altri Atenei italiani, sviluppare un sistema di regole, processi interni e adeguati strumenti di monitoraggio. Sarà necessario: sviluppare delle linee guida centralizzate per la Terza Missione che specifichino, in armonia con la strategia complessiva di Ateneo, le direttrici sulle quali investire; disciplinare con un Regolamento di Ateneo per la Terza Missione la pianificazione delle attività da parte del Dipartimento, l'attribuzione del relativo budget e il sistema di rendicontazione/controllo.

Azione 1. *Regolamentare e elaborare una visione strategica*

Indicatori per la valutazione

1. Approvazione del Regolamento per le attività di Terza Missione
2. Adozione delle Linee Guida di Ateneo per la politica di qualità delle attività di Terza Missione

Azione 2. *Avvio di un processo di programmazione e monitoraggio annuale delle attività di Terza Missione*

Indicatori per la valutazione

1. Numero di aziende, enti coinvolti nelle attività di public engagement
2. Numero di accordi/convenzioni stipulati per le attività di trasferimento della conoscenza
3. Numero di iniziative pubbliche realizzate dall'Ateneo
4. Predisposizione di un sistema di monitoraggio interno

4.4 - Internazionalizzazione

4.4.1 Il quadro di riferimento

Attualmente la partecipazione di Unidav ad attività internazionali è molto limitata. A partire dalla riacquisizione del controllo da parte di UdA gli sforzi sono infatti stati concentrati sul consolidamento della struttura organizzativa e dell'offerta didattica, mentre l'attività internazionale è restata, necessariamente, in secondo piano. Su questo fronte estremamente importante è pertanto necessario che Unidav compia ora dei passi specifici in grado di cambiare gradualmente la situazione.

L'idea di base intorno alla quale sono modellate le strategie per l'internazionalizzazione di Unidav è che ci sia una differenza rilevante fra l'internazionalizzazione di un Ateneo tradizionale e quella di un Ateneo telematico. I processi di internazionalizzazione di un Ateneo tradizionale sono normalmente guidati dalla ricerca: i programmi di mobilità internazionale dei docenti e le connesse attività di networking; la partecipazione a bandi competitivi promossi da istituzioni internazionali/sovrnazionali; lo sviluppo di partnership per lo svolgimento di progetti di ricerca

in comune con Università straniere sono i driver principali attraverso i quali essi si innescano e si sviluppano.

Questi meccanismi funzionano con più difficoltà con riferimento alle Università telematiche, soprattutto se di piccole dimensioni. Esse, infatti, non hanno le strutture e le procedure delle Università tradizionali, e non possono alimentare una mobilità internazionale dei ricercatori che richiede come fondamentale requisito accessorio risorse economiche rilevanti e una comunità accademica che operi in presenza.

Nel caso delle Università telematiche l'internazionalizzazione sembra più facilmente poter essere trainata dalla didattica, che può invece essere fruita da studenti residenti all'Estero senza sostanziali differenze rispetto ai residenti in Italia, tanto più se si tratta di studenti di madrelingua italiana residenti in Paesi con i quali esistano accordi di riconoscimento reciproco dei titoli universitari.

Questa circostanza consente di individuare un mercato potenziale molto esteso. Esso comprende tutti i soggetti interessati all'offerta formativa di Unidav (corsi di laurea e master/corsi di formazione), e risulta raggiungibile per il tramite delle molte istituzioni pubbliche e private che svolgono funzioni di collegamento con le comunità italofone fuori dai confini nazionali. Altrettanto importante è l'individuazione di partner stranieri in grado di svolgere le attività di provider e di offrire le strutture per lo svolgimento degli esami. Va infine notato che la presenza di un'offerta formativa Unidav all'Estero può rappresentare anche uno strumento per la promozione e per il consolidamento dell'attrattività internazionale dell'offerta formativa di UdA, che potrebbe beneficiare di positive ricadute.

Naturalmente queste attività, il cui avvio richiede investimenti anche rilevanti, devono essere distribuite nel tempo, individuando con cura i Paesi stranieri nei quali promuovere la propria offerta didattica e una scala di priorità che preveda in quali operare prima e in quali successivamente.

L'obiettivo che ci si pone è pertanto quello di:

- sviluppare i canali per l'internazionalizzazione.

4.4.2 Analisi SWOT

Punti di Forza

- Essere un Ateneo giovane e snello, in grado di muoversi con estrema flessibilità e con elevata propensione all'apprendimento.
- Esistenza di solidi e strutturati rapporti di collaborazione con UdA e possibilità di avvalersi di contatti e relazioni già attivate dall'Ateneo madre

Punti di Debolezza

- Limitata capacità della attuale struttura di agire in contesti internazionali
- Limitata capacità di analisi dei mercati esteri, a causa della esiguità del personale addetto e della mancanza di una unità organizzativa dedicata.
- Ridotta disponibilità di risorse economiche per la realizzazione dei necessari investimenti per lo meno nella fase iniziale.

Opportunità

- Presenza di un elevato numero di Italiani all'estero, sia di prima che di seconda generazione, con forti legami con la madrepatria.
- Grande interesse nei confronti dell'Italia da parte dei paesi dell'Est Europeo e soprattutto dei Paesi Balcanici.
- Buona diffusione della Lingua italiana soprattutto nella cosiddetta macro-regione Medio-Adriatica
- Possibilità di inserirsi negli accordi stipulati da UdA con Paesi stranieri per l'accesso ai corsi di studio.

Minacce

- Elevata concorrenza potenziale da parte degli altri atenei telematici

4.4.3 Politiche per l'internazionalizzazione

Gli obiettivi relativi alla internazionalizzazione che l'Ateneo si è prefissato di realizzare nel triennio 2023-2025 sono qui elencati:

Obiettivo 1 – Sviluppare i canali per l'internazionalizzazione

L'individuazione dei paesi target richiede l'effettuazione di un'analisi di mercato volta ad individuare le realtà che possano con maggior facilità recepire un'offerta formativa telematica in lingua italiana. A questo fine occorrerà costituire un gruppo di studio interno al Dipartimento per svolgere le necessarie ricognizioni.

La promozione dell'offerta formativa Unidav potrà passare attraverso i canali esteri ufficiali (Ambasciate, Consolati, rappresentanze estere delle Camere di Commercio e delle associazioni di categoria imprenditoriali, associazioni culturali impegnate nella promozione della cultura italiana all'Estero), con i quali andranno stabiliti opportuni contatti.

Inoltre, la stipulazione di accordi con providers stranieri, che conoscano i mercati di riferimento e siano ben inseriti nel sistema di relazioni con le comunità di riferimento locali sarà fondamentale per l'acquisizione di iscrizioni.

La raccolta strutturata di iscrizioni all'Estero deve essere naturalmente accompagnata dalla predisposizione delle sedi fisiche nelle quali possano essere svolti tanto gli esami, quanto le eventuali attività aggiuntive in presenza.

Azione 1. *Individuazione dei paesi target sui quali presentare la propria offerta didattica*

Indicatori per la valutazione

1. Costituzione del gruppo di lavoro
2. Realizzazione di una mappatura dei paesi target

Azione 2. *Promuovere l'immagine dell'Ateneo all'estero con particolare riferimento ai paesi ospitanti comunità di lingua italiana*

Indicatori per la valutazione

1. Numero di Paesi stranieri interessati dall'azione di Unidav

2. Sottoscrizioni di accordi/convenzioni per la promozione della offerta formativa dell'Ateneo all'Estero

Azione 3. *Stipulare protocolli con providers stranieri finalizzati all'acquisizione di iscrizioni*

Indicatori per la valutazione:

2. Numero di accordi stipulati con providers esterni
3. Numero di studenti iscritti a corsi di laurea
4. Numero di studenti iscritti a corsi di alta formazione

Azione 4. *Avviare Unidav point per lo svolgimento degli esami e delle eventuali attività in presenza.*

Indicatori per la valutazione:

1. Numero di Unidav point all'Estero

5. CAPITALE UMANO

Il piano di reclutamento del personale docente e ricercatore è stato rimodulato alla luce delle modifiche introdotte dal DM 1154 del 2021, che di fatto equipara i requisiti minimi per l'accreditamento dei corsi di studio delle università tradizionali e telematiche.

Pertanto, i nuovi piani di reclutamento che di seguito si riportano corrispondono ai piani di raggiungimento dei requisiti minimi della docenza previsti dal citato decreto.

CdS "Giurisprudenza" (classe LMG01):

a.a. 2023/24:

n. 1 RTD macrosettore: 12/A (*selezione conclusa con presa di servizio alla data del 08/05/2023*);

n. 1 RTD macrosettore 12/B (*selezione in corso di svolgimento*)

n. 1 RTD macrosettore: 12/D

a.a. 2024/25:

n. 1 RTD macrosettore: 12/B

a.a. 2025/26:

n. 1 RTD macrosettore: 12/D

a.a. 2026/27:

n. 1 RTD macrosettore: 12/F

a.a. 2027/28:

n. 1 RTD macrosettore: 12/H

a.a. 2028/29:

n. 1 PA macrosettore: 12/A

a.a. 2029/2030

n. 1 PA macrosettore: 12/C

CdS "Scienze dell'Educazione e della Formazione" (classe L19):

a.a. 2023/24:

n. 1 RTD macrosettore: 10/F (*selezione conclusa con presa di servizio alla data del 08/05/2023*);

n. 1 RTD macrosettore: 11/D, settore concorsuale: 11/D2

a.a. 2025/26:

n. 1 RTD macrosettore: 10/C

Al momento risulta caricato sulle piattaforme ministeriali anche un piano di raggiungimento per il CdS "Scienze dell'Economia" (classe LM56), che prevede:

- a.a. 2022/23:

n. 1 RTD macrosettore: 13/B (già bandito)

- a.a. 2023/24:

n. 1 RTD macrosettore: 13/B + 1 PA macrosettore: 12C

Poiché all'interno di questo stesso Piano Strategico è stata programmata una revisione del CdS finalizzata ad aumentarne l'attrattività, il piano di raggiungimento può essere al momento considerato consolidato solo per quanto riguarda le consistenze. Occorrerà, invece, provvedere ad apportare le necessarie modifiche ai macrosettori per renderlo coerente con le esigenze didattiche che emergeranno a seguito della revisione stessa. La medesima considerazione vale, naturalmente, anche per i CdS in Giurisprudenza e Scienze dell'Educazione e della Formazione, nel caso in cui anche essi subiscano revisioni.

Qualora l'incremento delle iscrizioni lo consentirà, tali piani potranno essere anticipati e chiusi prima della scadenza.

Per quanto attiene ai Tutor, essi sono reclutati al crescere degli iscritti per mantenere un rapporto che consenta di seguire con efficacia ed efficienza ogni studente. Al momento si prevede l'assunzione di un ulteriore tutor disciplinare per il CdL in Scienze dell'Educazione e della Formazione dato che il numero degli studenti iscritti si sta avvicinando alle 200 unità.

Per quanto attiene invece il personale tecnico-amministrativo si intende procedere con cautela al rafforzamento della struttura in relazione alle esigenze determinate dal Piano Strategico, tenendo conto che le risorse finanziarie al momento disponibili dovranno essere per la maggior parte assorbite dai piani di raggiungimento, cosicché l'espansione della componente tecnico-amministrativa potrà avvenire solo con gradualità e adottando forme contrattuali flessibili

Al momento si prevede di attivare un contratto annuale di collaborazione occasionale per una figura che possa supportare le attività di gestione didattica e di funzionamento del CdL in Scienze dell'Educazione e della Formazione. Inoltre, verranno attivati due tirocini, uno a supporto del settore di segreteria direzionale e l'altro a supporto del settore dedicato alla progettazione dei materiali didattici e alla gestione della piattaforma.

In futuro, se i numeri lo consentiranno, si potrà procedere al potenziamento del personale tecnico amministrativo sia per internalizzare funzioni ad oggi esternalizzate (vedasi Contabilità e Finanza) e sia per creare funzioni ad oggi non in organico (vedasi ad esempio Manager Didattico).

6. LINEE STRATEGICHE, OBIETTIVI E TARGET: IL QUADRO D'INSIEME

Nella tabella sono riportati gli obiettivi di ciascuna linea strategica con le azioni, gli indicatori numerici e i target attesi necessari all'attività di monitoraggio. L'orizzonte temporale di riferimento è il triennio 2023-2025. Per ciascun indicatore, dove possibile, si riporta il dato storico relativo alla situazione corrente rilevata a maggio 2023 (colonna "target storico" in tabella), al fine di evidenziare il contributo previsto di ciascun anno alla evoluzione dinamica dell'indicatore stesso.

Nella tabella, per ciascun obiettivo e azione, si evidenzia quale sia l'organo politico che ha la "responsabilità di attuazione" dell'azione prevista. Il monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi e delle relative azioni verrà effettuato con cadenza annuale."

Didattica e servizi agli studenti

Obiettivo	Azione	Indicatore	Target storico	Target atteso	Responsabilità Politica
Riqualificazione e dell'offerta formativa di Ateneo per aumentare l'attrattività	Introduzione nei regolamenti didattici delle modifiche necessarie ad aumentare il più rapidamente possibile l'attrattività dei corsi	Revisione regolamento didattico Corso di Laurea Magistrale in Scienze dell'Economia	n.d.	Entro un anno	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento Senato

		Percentuale di studenti iscritti al primo anno proveniente da altre Regioni (iA03);	87,5%		Presidente CdS Direttore Dipartimento Delegato alla didattica
		Percentuale di studenti iscritti al primo anno (LM) laureati in altro Ateneo (iA04);	73,3%		Presidente CdS Direttore Dipartimento Delegato alla didattica
	Promuovere stipulazione di accordi e convenzioni con enti, istituzioni, associazioni ecc. che consentano di realizzare un aumento degli	Realizzare una mappatura degli stakeholder chiave con i quali attivare un dialogo continuo	n.d.	Realizzazione mappatura entro il 2023	Delegato alla didattica Delegato della Terza Missione Presidente CdS Direttore Dipartimento Rettore presidente Direttore Generale Senato

	studenti potenzialmente raggiungibili				
		Numero di incontri con enti, istituzioni e associazioni	> N. 4 incontri con enti e istituzioni	> N. 10 incontri con enti, istituzioni e associazioni per anno	Delegato alla didattica Delegato della Terza Missione Presidente CdS Comitato di Indirizzo Direttore Dipartimento Rettore
		Numero di accordi e convenzioni stipulati con enti, istituzioni e associazioni	>N. 6 accordi stipulati con enti	> N. 2 accordi e/o convenzioni stipulati con enti, istituzioni e associazioni per anno	Delegato alla didattica Delegato della Terza Missione Presidente CdS Comitato di Indirizzo Direttore Dipartimento SA e CdA

	Individuazione di nuovi provider esterni.	Numero di accordi stipulati con provider esterni	> N. 2 accordi con provider esterni	> N. 1 accordi stipulati con provider esterni per anno	Presidente Direttore Generale Rettore Senato CdA
		Numero di nuove aperture di Unidav point per anno	n.d.	> N. 1 nuove aperture di Unidav point per anno	Presidente Direttore Generale Rettore CdA
Incrementare l'efficacia dell'attività formativa	Potenziamento delle attività di orientamento e attività di tutoraggio	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire (iA13)	1,3%	(iA13) \geq +2%	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento

		Percentuale di iscritti entro la durata normale del Corso che abbiano acquisito almeno 40 CFU (iA01)	16,9%	(iA01) \geq +2%	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento
		Percentuale di laureati entro la durata normale del corso (iA02)	25,0%	(iA02) \geq +2%	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento
		Percentuale di iscritti che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso (iA17)	0%	> 60% di iscritti che si laureano entro la durata normale del corso (iA17) \geq +2%	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento
		Percentuale di abbandoni del Corso dopo N+1 anni (iA24)	100,0%	(iA24) $<$ +20%	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento

	Formazione dei docenti sulla didattica innovativa	Numero corsi, webinar sulle nuove metodologie didattiche e nuovi sistemi di formazione	n. 6 giornate di studio e formazione n. 1 incontro formativo per nuovo modello didattico	n. 1 corso anno	Delegato alla didattica PQA Presidente CdS Direttore Dipartimento
	Predisposizione di un'offerta di stage presso imprese, amministrazioni, enti esterni,	Numero di incontri con imprese, amministrazioni ed enti esterni per attività di stage e tirocini per anno	> N. 3 incontri con imprese, amministrazioni ed enti esterni per attività di stage e tirocini per anno	> N. 5 incontri con imprese, amministrazioni ed enti esterni per attività di stage e tirocini per anno	Delegato alla didattica Delegato della Terza Missione Presidente CdS Direttore Dipartimento
		Numero di momenti laboratoriali con partecipazione di esperti e professionisti	n.d.	> N. 5 momenti laboratoriali con partecipazione di	Delegato alla didattica Delegato della Terza Missione Presidente CdS

				esperti e professionisti per anno	Direttore Dipartimento
Promuovere il dialogo tra Università e Imprese	Sviluppare un'offerta formativa anche post lauream attenta alla domanda di formazione per la PA e le imprese	Numero di incontri con aziende, organizzazioni e stakeholder	> N. 3 incontri con aziende	> N. 8 incontri con aziende, organizzazioni e stakeholder per anno	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento Rettore
		Numero di master e altri corsi attivati frutto di accordi con aziende o enti	30	> N. 2 accordi e partnership stipulati con aziende, organizzazioni e stakeholder per anno	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento

		Numero complessivo di iscritti per master o corso non di laurea per anno	1015	> N. 500	Delegato alla didattica Presidente CdS Direttore Dipartimento
Promuovere l'immagine dell'Ateneo	Miglioramento della comunicazione	Numero delle campagne di comunicazione istituzionale	> N. 18 campagne	> N. 4 campagne	Presidente Direttore Generale Rettore Senato CdA
		Numero di campagne online su siti web di terze parti per pubblicizzare l'offerta formativa Unidav per anno	> N. 5 campagne	> N. 4 campagne	Presidente Direttore Generale Rettore Senato CdA

		Numero di campagne sui canali social per pubblicizzare l'offerta formativa Unidav per anno	> N. 13 campagne	> N. 6 campagne (social)	Presidente Direttore Generale Rettore Senato CdA
Aggiornamento dell'organizzazione del Dottorato di ricerca	Predisposizione di un sistema di rilevazione delle opinioni dei dottorandi	Rilevazione opinioni dottorandi	n.d.	Avvio rilevazione opinioni dottorandi entro il 2023	Coordinatore dottorato
	Predisposizione di un sistema di monitoraggio della carriera del dottorando	<ul style="list-style-type: none"> - N. dottorandi che hanno trascorso un periodo all'estero - N. seminari/webinar condotti dai dottorandi - N. pubblicazioni a fine ciclo per dottorando 	n.d. n.d. n.d.	<ul style="list-style-type: none"> -N. 2 dottorandi che hanno trascorso un periodo all'estero - N. 2 seminari/webinar - N. 3 pubblicazioni a fine ciclo per dottorando 	Coordinatore del dottorato Consiglio del dottorato di ricerca

RICERCA					
Obiettivo	Azione	Indicatore	Target storico	Target atteso	Responsabilità Politica
Promozione e sostegno della Ricerca	Definire i criteri premiali per l'assegnazione delle risorse interne ai ricercatori e ai progetti	Costituzione del gruppo di lavoro e definizione dei criteri di assegnazione delle risorse	n.d.	Costituzione del gruppo di lavoro e stesura dei criteri: settembre 2023	Presidente Direttore Generale Rettore Senato CdA
Favorire l'incremento della produttività	Monitorare la produttività	Sessioni di valutazione dell'attività di ricerca dei docenti e ricercatori strutturati in Unidav	n.d.	Effettuazione di 2 sessioni semestrali di	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca

scientifici dei docenti	scientifici dei docenti			review della ricerca dipartimentale	
		Numero medio annuo per ricercatore di prodotti della ricerca, per classe di indicatore ASN/VQR, incluse le attività professionali di rilievo	n.d.	1 articolo su rivista di fascia A o prodotto equivalente per anno.	Presidente Direttore Generale Direttore Dipartimento Rettore Senato CdA
	Creazione di sinergie tra docenti e esperti afferenti a istituzione esterne per lo svolgimento in	Numero degli accordi e convenzioni con altri Atenei, Enti e/o imprese	N. 1 accordo	N. 3 accordi/convenzioni	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS

	comune di attività di ricerca				
		Numero di progetti di ricerca realizzati con la partecipazione di ricercatori esterni	n.d.	N. 1	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca
		Numero convenzioni per lo scambio di ricercatori	n.d.	N. 1 nel triennio di piano	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca
	Creazione di sinergie tra docenti e appartenenti a differenti aree disciplinari	Numero di progetti interdisciplinari	n.d.	N. 1 progetto interdisciplinare	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS
	Miglioramento della qualità e della quantità delle risorse	Numero di accordi con istituzioni esterne per la condivisione di risorse per la ricerca	n.d.	N. 2	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS

	disponibili per la ricerca				
		Numero di accordi/convenzioni per la fruizione di servizi bibliotecari digitali	N. 1 accordo con UdA	N. 2	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS
Ampliare la partecipazione a bandi competitivi	Migliorare la competitività nell'accesso a finanziamenti e bandi competitivi	Partecipazione a bandi competitivi	N.1 progetto presentato	N. 2 progetti presentati per anno	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS
		Corsi di formazione per progettazione europea	n.d.	N. 2 corsi di formazione per anno	Direttore di Dipartimento Delegato alla Ricerca Presidente CdS

		Unità di personale opportunamente formate e dedicate allo svolgimento di attività di supporto amministrativo	n.d.	N. 2 unità di supporto nel triennio, la prima entro il 2024, la seconda entro il 2025	Rettore Presidente
TERZA MISSIONE					
Obiettivo	Azione	Indicatore		Target atteso	
Promozione dell'innovazione e sostegno alle attività di Terza Missione	Regolamentare e elaborare una visione strategica	Approvazione del Regolamento per le attività di Terza Missione	n.d.	Entro ottobre 2023	Delegato alla Terza Missione

		Adozione delle Linee Guida di Ateneo per la Politica di qualità delle attività di Terza Missione	n.d.	Entro ottobre 2023	Delegato alla Terza Missione Direttore di Dipartimento
	Avvio di un processo di programmazione e monitoraggio annuale delle attività di Terza Missione	Numero di aziende da coinvolgere (nelle attività di public engagement)	n.d.	Almeno cinque aziende del territorio per anno	Delegato alla Terza Missione Direttore di Dipartimento
		Numero di accordi/convenzioni stipulati per le attività di trasferimento della conoscenza	n.d.	Almeno una convenzione nel 2024 Almeno una convenzione nel 2025	Delegato alla Terza Missione Direttore di Dipartimento

		Numero di iniziative pubbliche realizzate dall'Ateneo	n.d.	Almeno 10 attività per anno	Delegato alla Terza Missione Direttore di Dipartimento PQA
		Predisposizione di un sistema di monitoraggio interno	n.d.	Entro il 2023	Delegato alla Terza Missione Direttore di Dipartimento PQA
INTERNAZIONALIZZAZIONE					
Obiettivo	Azione	Indicatore		Target atteso	
Sviluppare i canali per	Individuare i paesi target sui	Costituzione del gruppo di lavoro	n.d.	Entro il 2023	Direttore di Dipartimento Presidente CdS

l'internazionalizzazione	quali presentare la propria offerta didattica				Presidente Rettore
		Realizzazione di una Mappatura dei paesi target	n.d.	Entro il 2024	Direttore di Dipartimento Presidente Rettore
	Promuovere l'immagine dell'Ateneo all'estero con particolare riferimento ai paesi ospitanti comunità di lingua italiana	Numero di Paesi stranieri interessati dall'azione di Unidav	n.d.	1 Paese straniero raggiunto nel 2023 1 Paese straniero raggiunto nel 2024 1 Paese straniero raggiunto nel 2025	Direttore di Dipartimento Presidente CdS Presidente Rettore
		Sottoscrizione di accordi/convenzioni stipulati	n.d.	2 convenzioni nel corso del 2025	Direttore di Dipartimento Presidente CdS

		per la promozione della offerta formativa dell'Ateneo all'Estero			Presidente Rettore
	Stipulare protocolli con providers stranieri finalizzati all'acquisizione di iscrizioni	Numero di accordi stipulati con providers esterni	n.d.	1 accordo con provider estero nel 2024 1 accordo con provider estero nel 2025	Presidente Rettore
		Numero di studenti iscritti a corsi di laurea	15	Almeno 1 studente straniero iscritto a corsi di laurea nel 2025	Direttore di Dipartimento Presidente CdS Presidente Rettore
		Numero di studenti iscritti a corsi di alta formazione	14	Almeno 1 studente straniero iscritto a master/corsi di	Direttore di Dipartimento Coordinatore master Presidente

				formazione/dottorato nel 2024 e nel 2025	Rettore
	Avviare Unidav point per lo svolgimento degli esami e delle eventuali attività in presenza.	Numero di Unidav point all'Estero	n.d.	1 Unidav point estero nel 2024 1 Unidav point estero nel 2025	Presidente Rettore