



UNIVERSITÀ GIUSTINO FORTUNATO

D.M. 13 aprile 2006 - G.U. n° 104 del 6/05/2006 - TELEMATICA

Piano Strategico

2025-2027



Piano Strategico

2025-2027

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20/12/2024)

INDICE

Premesse	pag. 5
1.Mission	pag. 7
2.Vision	pag. 9
3.Le politiche della qualità	pag. 12
La pianificazione strategica	pag. 18
4.I principi ispiratori e i criteri generali	pag. 19
Centralità dello studente	
Relazione tra didattica e ricerca nell'ateneo	pag. 20
Attenzione all'azione formativa	
Collegamento con il mondo professionale e delle imprese	pag. 21
Ciclo di miglioramento continuo	pag. 22
5.Il contesto di riferimento	pag.
Il contesto territoriale	pag. 23
Il contesto di riferimento interno	
Il contesto di riferimento del settore educational	
6.Il processo di pianificazione strategica	pag. 28
Analisi swot	pag. 30

7.La definizione delle direttrici strategiche e le sfide del triennio 2025-2027 pag. 32

LE SFIDE DEL TRIENNIO 2025-2027

Innovazione e trasformazione digitale	
Studenti	pag. 33
Performance del personale	
Accesso all'istruzione superiore	pag. 34
Cambiamento climatico e sostenibilità	
Sicurezza informatica	
Le direttrici strategiche	pag. 36

8.Gli obiettivi strategici pag. 37

9.Monitoraggio e riesame del piano strategico pag. 40

Raccordo tra le direttrici, gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi	pag. 41
Obiettivi della didattica	pag. 42
Obiettivi della ricerca	pag. 45
Obiettivi terza missione e impatto sociale	pag. 47
Obiettivi per la gestione del personale	pag. 48



PREMESSE

L'Università Telematica Giustino Fortunato, istituita con D.M. 13 aprile 2006 (G.U. del 6 maggio 2006, n.104), ha sede in una zona residenziale di Benevento e si propone come punto di riferimento per l'istruzione telematica puntando su elementi di eccellenza nei settori dell'innovazione didattica, che promuove attraverso il Centro di Ricerca per l'innovazione didattica e l'e-learning.

L'offerta formativa erogata comprende, complessivamente, 10 corsi di laurea (5 triennali e 5 magistrali), 33 Master di I e II livello e percorsi abilitanti all'insegnamento da 60-36 e 30 CFU, che afferiscono all'unica Facoltà attiva nell'Ateneo.

Nello scenario delle Università telematiche si distingue per il modello ibrido sul quale è strutturata, che comprende la formazione a distanza alternata a momenti in presenza, con rapporto diretto con docenti e tutor. L'Ateneo unisce la presenza fisica locale, con rapporti consolidati con enti e imprese del territorio di prossimità, con la presenza digitale diffusa su tutto il territorio nazionale e rete di sedi d'esame e punti di orientamento.

La Centralità dello Studente rappresenta il cardine su cui si sviluppano tutte le attività di Ateneo, che offre una formazione universitaria accessibile, flessibile e personalizzata garantendo un forte supporto agli studenti durante tutto il percorso accademico, mediante servizi di orientamento, tutorato ed ampie opportunità di stage e tirocini (Italia/estero) e corsi post-laurea orientati al lavoro.

L'Ateneo contribuisce, in linea con diversi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (ONU), a garantire l'accesso equo ed inclusivo all'istruzione con un forte impatto sociale, offrendo possibilità di accesso all'istruzione universitaria anche a categorie di persone che, per diversi motivi, hanno ridotte possibilità di frequentare percorsi formativi tradizionali.

L'Ateneo, inoltre, al fine di garantire la crescita culturale dei propri iscritti, favorisce la mobilità internazionale dei docenti/studenti, la partecipazione a progetti e convegni internazionali ed offre percorsi formativi double degree.

La ricerca scientifica è sviluppata, dai docenti dell'Ateneo, con un approccio interdisciplinare e internazionale come dimostra la partecipazione a diversi progetti europei (es. Horizon Europe) e collaborazioni con enti (es. CNR, IRCCS Pascale, Confindustria). L'Ateneo si caratterizza per una spiccata identità scientifica, garantita attraverso il costante monitoraggio e aggiornamento delle linee di ricerca di Ateneo che risultano essere le seguenti:

- Diritti umani
- Salute, sicurezza e benessere
- Progresso e innovazione tecnologica
- Culture e società in trasformazione
- Imprese, mercati e pubbliche amministrazioni
- Sviluppo sostenibile

Le linee di ricerca dell'Ateneo sono state selezionate per affrontare in modo efficace le sfide emergenti della società contemporanea, promuovendo una crescita scientifica avanzata, etica e responsabile. Scelte in base a criteri di rilevanza scientifica, interdisciplinarietà e impatto applicativo, esse mirano a integrare teoria e pratica, incentivando la collaborazione tra discipline. L'obiettivo è produrre conoscenza di alta qualità, con effetti concreti su società, economia e sostenibilità. Le linee di ricerca di Ateneo sono state elaborate anche alla luce degli orientamenti e degli indirizzi della Commissione Europea in materia di fondi per la ricerca, nell'ottica di indirizzare le energie di ricerca dell'Ateneo anche verso finanziamenti esterni e di creare e stimolare un'organizzazione che sia favorevole allo sviluppo di progetti rilevanti di carattere nazionale e internazionale.



1. MISSION

L'Università Giustino Fortunato, tramite l'impegno del personale docente, ricercatore e tutor, degli studenti, del personale tecnico amministrativo, e di tutti gli altri stakeholder in vario modo interessati e coinvolti "sviluppa e diffonde la cultura, le scienze e l'istruzione superiore attraverso attività di insegnamento-apprendimento e di ricerca, che si avvalgono dei vantaggi offerti dalle nuove tecnologie dell'informazione e concorre in tal modo alla crescita culturale delle persone, favorendone la partecipazione consapevole alla costruzione del sapere nella nuova società delle conoscenze". La sua attenzione si rivolge "a tutti coloro che sono interessati a investire nella propria formazione ma che per ragioni personali, economiche, sociali non possono partecipare all'attività didattica attraverso la propria presenza fisica in una sede universitaria". Per questo motivo, l'Università adotta ogni iniziativa, sia in ambito didattico che organizzativo, per agevolare lo studente durante il corso di studio. In ambito formativo, lo studente riveste un ruolo centrale, infatti, con approccio inclusivo, "è seguito in modo attento fin dai primi momenti di contatto con l'istituzione e, in particolare, dalle attività di orientamento fino al completamento del percorso formativo e anche successivamente al suo inserimento lavorativo.

¹ Statuto, articolo 6, comma

² Statuto, articolo 6, comma 3

L'Università presta anche attenzione ad ascoltare, in modo continuo e sistematico, le istanze e le esigenze dei propri studenti, di tutti i cicli formativi³”.

Il percorso di crescita culturale, professionale e sociale, oltre alla formazione pre-laurea, si completa con le attività di “life long learning”, la ricerca scientifica e la Terza Missione/ Impatto Sociale, coinvolgendo tutta la comunità universitaria e le parti interessate sopra individuate. La Ateneo diffonde le conoscenze avanzate ed essere di stimolo alla ricerca e all’innovazione per preparare gli studenti ad una cittadinanza attiva e al loro futuro ruolo nella società, accompagnandone il percorso culturale in armonia con le proprie motivazioni, aspettative e prospettive personali.



³ Carta dei servizi, articolo 4

2. VISION

L'Università Telematica Giustino Fortunato si è da sempre ispirata ai “principi di eguaglianza, imparzialità, continuità, efficacia⁴” nell'erogazione dei propri servizi concentrandosi sulla valorizzazione delle persone, sulla libertà di pensiero e di ricerca e sulla responsabilità nelle relazioni sociali. Il suo profondo rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo e il costante impegno nella promozione umana si evidenziano, anche, dalla particolare attenzione all'impiego di misure necessarie a rendere effettivo il diritto a partecipare alle attività culturali, didattiche e di ricerca degli studenti disabili.

Questi principi costituiscono il fondamento delle attività dell'Ateneo, che guarda al futuro con l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo di promotore della crescita culturale e della partecipazione consapevole delle persone alla costruzione del sapere. La nuova società della conoscenza, riconosciuta come tema di rilevante interesse economico, politico e culturale, rappresenta oggi un elemento centrale nei processi evolutivi che investono l'educazione, la scienza, la cultura e la comunicazione. In un contesto in continua trasformazione, l'Ateneo intende contribuire alla costruzione di una società sempre più equa, solidale e inclusiva, fondata sulla conoscenza, proponendosi come un ambiente, fisico e virtuale, ricco di stimoli, in cui formazione e ricerca offrono occasioni concrete per esplorare temi complessi, confrontarsi con idee solide e originali, intrecciare saperi diversi e vivere un'esperienza umana ampia, radicata nella contemporaneità e orientata alla soluzione dei problemi emergenti.

Il Piano Strategico di Ateneo 2025-2027 intende rafforzare e sviluppare questa vocazione originaria, agendo in modo deciso negli ambiti della didattica, della ricerca e della terza missione.

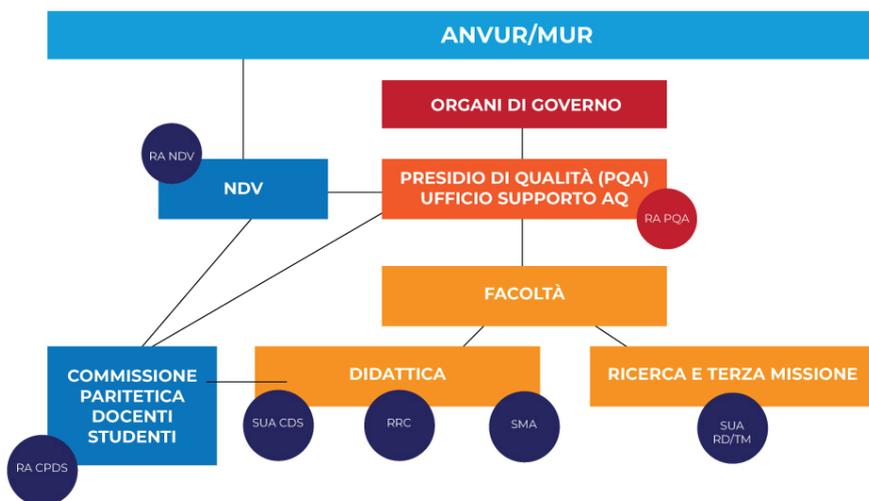
⁴ Carta dei servizi, articolo 2

La Didattica mira a costituire una comunità plurale di studio e di creazione della conoscenza. Le più recenti tendenze nella didattica puntano a un coinvolgimento più attivo degli studenti (debate, virtualclassroom, learning by doing). Tuttavia, questa tendenza è solo superficiale se non corrisponde a un effettivo dispiegamento delle capacità degli studenti e dei docenti nel generare conoscenza. La chiave di volta dei metodi innovativi è una dinamica di reale interazione fra le competenze dei docenti e le potenzialità degli studenti. Questa relazione si compie solo se gli studenti hanno una partecipazione attiva, se i docenti coinvolgono gli studenti insegnando a conoscere. In tal senso vanno le azioni operative individuate per i prossimi anni come metodo caratterizzante degli studi: la piattaforma online, i corsi interdisciplinari e multiculturali, la formazione continua, le attività in presenza, i nuovi corsi di laurea.

La Ricerca è strettamente legata all'insegnamento: presuppone un insieme di risorse, di processi, di strutture e di competenze che devono poter lavorare in maniera efficiente in una comunità di ricerca multidisciplinare e internazionale che eserciti un ruolo fondamentale per lo sviluppo e la promozione di un approccio che consenta realmente di trasferire i risultati nel contesto sociale in cui l'Ateneo opera. La ricerca è per natura un'attività senza confini. Questo vale anzitutto per la circolazione dei dati e delle informazioni, ma anche per le persone, da reclutare nell'arena accademica internazionale, i contatti con altri centri di ricerca e le possibilità di finanziamento della ricerca, soprattutto a livello europeo. Occorre potenziare una rete non solo interna ma anche esterna e internazionale. Le strategie di sviluppo prevedono quindi una riorganizzazione della ricerca a livello istituzionale e la realizzazione di attività (progetti, seminari, partecipazione a network) trasversali, in modo da dare concretezza all'idea di interdisciplinarietà.

L'Università svolge un importante ruolo di Valore Pubblico. La Terza Missione/Impatto Sociale è interpretata come parte integrante della funzione fondante dell'Ateneo di diffondere la conoscenza. Questo significa impegnarsi nella trasmissione di informazioni verificate nella comunità scientifica, nella comunicazione efficace e corretta della scienza al pubblico e nell'innalzamento della coscienza critica e propositiva dell'opinione pubblica, attraverso un lavoro che è anzitutto culturale.





3. LE POLITICHE DELLA QUALITÀ

Le Politiche della Qualità hanno l'obiettivo del miglioramento continuo in tutti gli ambiti di attività, definendo i principi generali per migliorare la qualità e l'efficacia dei Processi Didattici, dell'attività di Ricerca e di Terza Missione/IS nonché dei Servizi di Supporto offerti.

I principi di base sui quali si sviluppano le Politiche della Qualità si ispirano agli standard e alle linee guida di livello europeo recepite dall'ANVUR e prevedono l'adozione di misure di progettazione, esecuzione, monitoraggio, riesame, valutazione e miglioramento continuo dell'offerta formativa erogata, delle attività di ricerca svolte e delle iniziative di Terza Missione cui sono chiamati gli atenei ed, in particolare, sono rappresentate dalla:

- a) Trasparenza e condivisione delle procedure che assicurano la qualità dei processi,
- b) definizione dei ruoli e l'attribuzione di precise responsabilità;
- c) individuazione di adeguati strumenti per il

monitoraggio costante dei processi e dei risultati;

- d) Partecipazione attiva di tutta la comunità universitaria, dagli organi di governo (<https://www.unifortunato.eu/ateneo/organi-di-ateneo/>), ai responsabili delle strutture accademiche (<https://www.unifortunato.eu/ateneo/consiglio-di-facolta/> - <https://www.unifortunato.eu/ateneo/consiglio-di-corso-di-studio/>) - e amministrative fino a tutto il personale docente (<https://www.unifortunato.eu/ateneo/docenti-e-ricercatori/>) e tecnico-amministrativo (<https://www.unifortunato.eu/ateneo/organigramma-e-staff/>), agli studenti e ai portatori d'interesse.

L'Ateneo opera attraverso un approccio integrato in cui le tre missioni (Didattica, Ricerca e TM/IS) sono presidiate da diversi attori che garantiscono la qualità nell'ottica di un'autonomia responsabile ed affidabile, al fine di porre gli individui al centro.

I principi fondamentali che guidano tale fine, in coerenza con il perseguimento della Missione e delle Linee Strategiche di Ateneo, sono:

- a) L'orientamento alla continua interazione e soddisfazione delle necessità di tutti gli individui coinvolti (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo);
- b) L'adozione di un approccio inclusivo e riguardante l'intero Ateneo in un'ottica verticale (dalle politiche di reclutamento, sino allo staff, alla popolazione studentesca e alla vita nel campus).

Le Politiche della Qualità di Ateneo sono declinate nelle successive quattro sub-politiche, con lo scopo di presidiare tutti i principali processi.

Politiche per la qualità della didattica finalizzate a:

- Garantire servizi di informazione e di orientamento efficaci, servizi di supporto all'ingresso nell'Università e di tutoraggio specializzato durante i corsi, anche per contenere i tassi di abbandono degli studi;
- Assicurare, durante il percorso di studi, un apprendimento efficace, efficiente e basato sul principio della partecipazione attiva degli studenti, favorendo il confronto culturale tra studenti e docenti in un rapporto personalizzato;
- Sviluppare l'internazionalizzazione dei Corsi di studio attraverso la promozione di scambi internazionali, reclutando anche docenti con esperienza internazionale;
- Ampliare e revisionare l'offerta formativa in chiave internazionale;
- Ampliare l'offerta formativa e rivedere periodicamente la struttura dei Corsi di studio e degli obiettivi formativi rispondendo ai bisogni formativi espressi dai portatori di interessi, in chiave formative assesment e multiculturale;
- Potenziare tecniche di didattica innovativa;
- Sviluppare la vocazione internazionale della didattica;
- Potenziare la struttura amministrativa per la didattica;
- Migliorare la piattaforma a supporto di didattica e studio individuale;
- Potenziare il supporto amministrativo per la didattica e i servizi agli studenti;
- Sviluppare iniziative di Digital Transformation per la semplificazione dei processi e la gestione dei dati;

- Sviluppare il sistema di gestione della qualità per la formazione post laurea;
- Sostenere la formazione continua attivando in particolare corsi di aggiornamento professionale o corsi di educazione permanente ed attività culturali, anche in ambito internazionale.

Politiche per la qualità della ricerca finalizzate a:

- Promuovere la qualità e la significatività della produzione scientifica anche al fine di consentire la riconoscibilità della struttura a livello internazionale;
- Sviluppare attività educative per migliorare la presentazione dei dati scientifici;
- Incentivare l'interdisciplinarietà, attraverso meccanismi che sviluppino forme di collaborazione e condivisione di risorse sia interne che esterne;
- Garantire libertà e autonomia, affinché i ricercatori siano indipendenti nella scelta degli argomenti cui dedicarsi, utilizzando efficacemente le forme di finanziamento più idonee allo sviluppo dell'idea progettuale, con il continuo supporto delle strutture tecnico amministrative interne;
- Assicurare integrità di comportamento (Research Integrity) che garantisca l'affidabilità e la riproducibilità del dato scientifico;
- Potenziare il supporto amministrativo per la Ricerca;
- Sviluppare linee guida, procedure e regolamenti operativi.

Politiche per la qualità della terza missione finalizzata a:

- Sostenere eventi organizzati per coinvolgere i cittadini del territorio, contribuendo a rafforzare il tessuto

sociale e la sua vocazione di luogo di scambi e di conoscenza;

- Sollecitare i ricercatori nella divulgazione della propria ricerca di base ed applicata, sviluppando iniziative culturali di disseminazione e di promozione della conoscenza scientifica e culturale;
- Valorizzare l'invenzione ed il trasferimento della relativa tecnologia mediante l'individuazione di soggetti terzi eventualmente interessati all'acquisizione e/o allo sfruttamento economico dell'invenzione;
- Contribuire alla gestione della proprietà intellettuale;
- Sviluppare la vocazione ecosostenibile dell'Ateneo;
- Favorire il contatto con il mondo lavorativo e delle professioni, anche attraverso la promozione di stage, tirocini professionalizzanti ed internati di tesi attraverso la costituzione di una piattaforma condivisa che faciliti le interrelazioni.

Politiche per la qualità nella gestione del personale docente finalizzate a:

- Promuovere il reclutamento di docenti di elevata qualificazione e professionalità sia nell'ambito didattico sia nella ricerca scientifica;
- Sviluppare politiche premiali di incentivazione dei docenti assicurando l'adozione di metodi trasparenti e misurabili per il monitoraggio e la valutazione dei risultati;
- Attivare corsi di formazione per il miglioramento delle competenze e lo sviluppo delle potenzialità;
- Garantire ai propri docenti la libertà e l'autonomia nello svolgimento di attività scientifica tra ricerca di base e ricerca applicata



LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

4. I PRINCIPI ISPIRATORI E I CRITERI GENERALI

Le direttrici strategiche, in continuità con il precedente piano strategico, mostrano la ferma volontà della Governance dell'Ateneo di consolidare i processi e di garantire il loro miglioramento continuo:

Direttrici del Piano Strategico 22-24

Formazione	Ricerca	Terza missione	Gestione del personale
Migliorare la qualità della didattica e l'efficacia dei percorsi formativi	Migliorare la qualità dei prodotti di ricerca e il patrimonio di conoscenza dell'Ateneo	Consolidare il rapporto col territorio e assicurare la qualità dell'apporto dell'Ateneo all'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del Paese	Favorire ed incentivare la formazione del personale docente, tutor e TA

I criteri generali che tengono conto dei principi sono rappresentati da:

A - Centralità dello studente

L'Ateneo pone lo studente al centro della propria azione svolta in ambito formativo e presta attenzione ad ascoltare, in modo continuo e sistematico, le istanze e le esigenze dei propri studenti, di tutti i cicli formativi, e a questo riguardo:

- assicura la loro partecipazione rappresentativa in tutti i principali organi che regolano l'attività accademica (Consigli di Facoltà, Senato accademico, Consigli di Corsi di studio, etc.);
- organizza e svolge una serie di indagini volte a

raccogliere e ad analizzare le loro opinioni su tutti i più importanti aspetti del processo formativo e nei più significativi momenti della loro carriera universitaria (valutazione della didattica impartita nei singoli insegnamenti, valutazione di un anno di corso, valutazione delle modalità di svolgimenti delle prove d'esame, valutazione dell'esperienza universitaria complessiva, valutazione della qualità dei servizi di supporto erogati, etc.), avendo cura di dar seguito, per quanto possibile, ai suggerimenti e alle indicazioni che emergono da tali rilevazioni.

B - Relazione tra didattica e ricerca nell'Ateneo

L'Università, in coerenza con la propria Mission, aspira a garantire che la propria azione formativa sia sostenuta da un'attività di ricerca, capace di contribuire al progresso delle conoscenze, e si svolga in un ambiente formativo permeato da questa cultura dell'innovazione, che guidi il processo di apprendimento stimolando la curiosità individuale, l'attitudine ad affrontare progetti di ricerca e sviluppare il senso di appartenenza a una comunità scientifica.

C - Attenzione all'azione formativa continua

L'Università concepisce l'istruzione come un processo permanente, che non si conclude con il conseguimento del titolo di studio, ma si proietta su tutto l'arco della vita professionale di una persona; un processo in grado di favorire flessibilità e capacità di continua acquisizione di nuove conoscenze, attitudini e nozioni. Per queste ragioni, l'Università mira a fornire agli studenti una solida formazione culturale di base e gli strumenti idonei ad affrontare in modo rigoroso e consapevole il futuro professionale attraverso:

- Una rigorosa attività di progettazione e di revisione periodica, in ottica di miglioramento dei percorsi di formazione proposti al fine di tenere il passo con i cambiamenti in atto.
- Una cura meticolosa dei processi di valutazione della

preparazione acquisita e del raggiungimento degli obiettivi formativi dichiarati.

- Un'attenzione continua alla sperimentazione di didattica innovativa e all'applicazione di strumenti tecnologici in grado di favorire l'aggiornamento degli approcci e delle modalità didattico-pedagogiche.
- Un impegno costante alla promozione e allo sviluppo di opportunità di svolgimento, durante il percorso di studi, di esperienze di formazione sul campo (mediante stage, tirocini e altre attività di tipo lavorativo).

D - Collegamento con il mondo professionale e delle imprese

Particolare attenzione viene attribuita al coinvolgimento delle imprese, delle istituzioni e, in generale, di rappresentanti del mondo professionale, che permette all'Ateneo di restare collegato in modo stabile con il tessuto produttivo-imprenditoriale di riferimento al fine di condividere le proposte formative e le principali istanze di variazione da apportare alle stesse nonché di ascoltare periodicamente il parere delle aziende in merito alla validità dei percorsi didattici offerti e all'insieme di competenze e abilità trasmesse ai propri laureati. Tra le iniziative più significative che assicurano un collegamento continuativo con il mondo corporate, si richiamano:

- il confronto permanente sull'offerta formativa erogata con un numero selezionato di imprese attente e sensibili ai valori dell'innovazione, dell'educazione e della ricerca (aderenti ai programmi del Tavolo tecnico O.S.F.A.L.-Tavolo tecnico per l'orientamento, la promozione del successo formativo e l'accompagnamento al mondo del lavoro);
- la realizzazione di indagini volte a verificare l'interesse per i nuovi corsi di studio proposti dall'Ateneo e il successivo monitoraggio della coerenza e adeguatezza dei profili rispetto alle esigenze del mercato del lavoro;
- la realizzazione di analisi e valutazioni periodiche dell'andamento e delle tendenze dei principali

settori professionali, attraverso il monitoraggio delle opportunità di stage e placement rivolte agli studenti e ai laureati dei corsi di studio dell'Ateneo.

E – Ciclo di miglioramento continuo

Ogni attività rientrante nel perimetro del sistema di Assicurazione Qualità interno è presidiata in modo adeguato attraverso processi iterativi e sequenziali di pianificazione, azione, misurazione e verifica, retroazione e valutazione. L'orientamento complessivo dei metodi e delle procedure del sistema di Assicurazione Qualità supporta il ciclo di monitoraggio, analisi e intervento che investe tutti gli ambiti di attività dell'azione universitaria. Il ciclo di miglioramento continuo si applica, in particolare, ai seguenti aspetti e/o componenti fondamentali alla base dell'azione universitaria:

- approvazione, monitoraggio e revisione periodica dei corsi di studio;
- modalità e criteri di valutazione degli studenti e verifica di una loro applicazione organica e coerente;
- modalità di assicurazione della qualità dei docenti, finalizzate ad accertarne e garantirne la qualificazione e la competenza sia per l'insegnamento sia per l'attività di ricerca attraverso rigorose procedure di monitoraggio e valutazione;
- risorse, infrastrutture, dotazioni tecnologiche e altri strumenti messi a disposizione di studenti e docenti per favorire la creazione di un ambiente di apprendimento efficace e per supportare in modo adeguato i processi didattici.

5. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Contesto territoriale

L'Università Telematica Giustino Fortunato, istituita con D.M. 13 aprile 2006 (G.U. del 6 maggio 2006, n.104), eroga i propri servizi esclusivamente in modalità on-line. La sede istituzionale dell'Ateneo sorge in una zona residenziale di Benevento, situata in un parco, immerso nel verde, di circa 10.000 mq. L'Ateneo grazie alla presenza fisica locale ha stabilito rapporti consolidati con enti e imprese del territorio di prossimità, mentre con le attività telematiche è diffusa su tutto il territorio nazionale con rete di sedi d'esame e punti di orientamento. Le altre sedi sono collocate nelle città di Milano, Roma, Napoli, Padova e Palermo.

L'Università ha ottenuto il Certificato di Qualità n. IT236442 in data 25 agosto 2010 (UNI EN ISO 9001:2008) per la progettazione ed erogazione in modalità telematica di corsi di studio e formazione universitaria, formazione professionale e orientamento.

Il Contesto di riferimento interno

Il modello gestionale dell'Università Giustino Fortunato è di tipo privato ed i finanziamenti statali sono del tutto marginali con un buon impatto occupazionale ed economico. Maggiori informazioni sul contesto interno sono riportate nel documento "L'Ateneo in Cifre" al quale si rimanda.

Il Contesto di riferimento del settore educational

Il contesto, nel quale opera l'Ateneo, mostra un mondo in costante e veloce accelerazione. A fine 2024, in un mercato del lavoro nazionale in graduale ripresa, permane la difficoltà, lamentata dal settore manifatturiero e non solo, di reperire risorse professionali adeguate alle esigenze produttive. Secondo lo studio curato da UNIONCAMERE-ANPAL, oltre il 50% delle imprese fatica a trovare laureati con competenze adeguate, una percentuale in aumento rispetto al 2022. Tra le figure più richieste dal mercato del lavoro risultano ancora

gli energy manager, i social media manager, i data analyst, i digital marketing manager e il settore ICT, con particolare attenzione alla cybersecurity. Si registra ancora una costante la carenza di personale qualificato nelle discipline STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) e, più in generale, nelle aree scientifico-tecnologiche. Nonostante i progressi compiuti, permane un evidente divario tra la preparazione scolastica e universitaria e le competenze richieste dal mondo produttivo. Questa discrepanza si traduce in un “skills gap” strutturale che limita la capacità delle imprese di innovare e competere a livello globale. Parallelamente, il fenomeno dello “skills mismatch”, ovvero la mancata corrispondenza tra le competenze acquisite e quelle effettivamente necessarie sul lavoro, richiede interventi sistematici e tempestivi.



In questo contesto, si avverte la pressione esercitata sul sistema formativo per accelerare il suo processo di adeguamento ai mutamenti tecnologici e produttivi. Le Università sono chiamate a ripensare i propri percorsi formativi, introducendo programmi orientati alla praticità e all'innovazione, per rispondere alle esigenze delle imprese

in continua evoluzione, processo favorito anche dagli ultimi decreti delle classi di laurea e laurea magistrale (DD.MM. 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023).

Questo comporta l'adozione di strategie mirate a:

- collaborazioni con il mondo produttivo: sviluppare partenariati con enti e aziende per co-progettare i contenuti formativi, includendo stage, tirocini e progetti di trasferimento tecnologico
- aggiornamenti costanti dei curricula: tenuto conto del dialogo con gli stakeholders, assicurare l'attualità dei percorsi formativi e dei corsi di formazione continua e aggiornamenti periodici per professionisti
- promozione delle competenze trasversali e digitali: oltre alle conoscenze specialistiche, è fondamentale potenziare capacità come il problem-solving, il pensiero critico e l'adattabilità
- sensibilizzazione per attrarre studenti verso settori strategici: quali le discipline STEM.

L'intento è quello di contribuire a che il sistema della formazione universitaria evolva verso un modello dinamico, capace di rispondere tempestivamente ai bisogni del mercato del lavoro, supportando la crescita professionale e contribuendo alla competitività del sistema economico nel suo complesso.

L'offerta formativa del sistema universitario è chiamata, pertanto, a rinnovarsi anche in termini di modalità di apprendimento. In questo ambito, il nostro Ateneo telematico può giocare un ruolo da "protagonista" sia pure di nicchia, in un settore in forte espansione. Nel 2024, i dati mostrano che il numero degli iscritti alle Università Telematiche ha raggiunto il 13,1% del totale degli studenti universitari italiani, in aumento rispetto al 5% registrato nel 2021. Gli Atenei Pegaso, Mercatorum e San Raffaele, che operano ora sotto un unico gruppo, continuano a rappresentare oltre il 50%

della popolazione studentesca telematica. Se includiamo anche Unicusano ed E-Campus, questa percentuale sale a oltre l'80%.

ISCRITTI PER TIPO DI ATENEO e REGOLARITÀ (a.a. 2021/22 vs a.a. 2011/12)



Tipo ateneo	a.a. 2021/22		a.a. 2011/12		Variazione	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Statale (Tradizionale)	1.602.493	82,2%	1.621.704	91,8%	-19.211	-1,2%
Non Statale (Tradizionale)	123.051	6,3%	101.474	5,7%	21.577	21,3%
Non Statale (Telematico)	223.937	11,5%	43.830	2,5%	180.107	410,9%
Totale	1.949.481	100,0%	1.767.008	100,0%	182.473	10,3%

ISCRITTI (+10,3%)
 STATALI = leggera riduzione
 NON STATALI = crescita
 TELEMATICHE = forte crescita

L'evoluzione verso la formazione a distanza è evidente anche nel numero crescente di corsi online attivati dalle Università tradizionali. Nel 2024, sono stati attivati oltre 250 corsi a distanza, rispetto ai 70 del 2011, dimostrando come il settore educational stia rapidamente cambiando. La presenza di capitali privati e di nuovi enti formativi, come ITS e bootcamps, aggiunge ulteriore competitività al settore.

Il settore universitario, tuttavia, si confronta con un contesto normativo complesso e in continua evoluzione. Il Decreto Ministeriale 1154/2021, che regola l'accREDITAMENTO dei corsi, continua a rappresentare una sfida per gli Atenei telematici. L'Unifortunato ha risposto alle nuove regole, adeguando il numero di docenti di ruolo e passando da 29 nel 2021 a 50 nel 2024, per garantire il rispetto dei requisiti ministeriali. Anche l'offerta formativa dell'Ateneo è passata da 8 cds attivi al 2020/2021 a 11 cds nel 2024/2025⁵.

⁵ La richiesta di accREDITAMENTO del corso nella classe L-22R è in fase di definizione. Risulta acquisito il parere del CUN e in procinto di presentazione i contenuti ANVUR.

I TERRITORI E LE SFIDE DELLA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA

Le trasformazioni demografiche si riflettono in misura differente nelle aree del Paese.

Nel Mezzogiorno, alla denatalità si associa da tempo una ripresa significativa dei flussi migratori in uscita.

DIMINUIZIONE DEI GIOVANI NEL MEZZOGIORNO (2002-2023)

-32,2% NELLE ZONE RURALI

-27,1% NEI CENTRI

-28,0% NELLE AREE INTERNE

-27,5% NELLE CITTÀ

COORTI DI GIOVANI DI 18-34 ANNI PER RIPARTIZIONE GEOGRAFICA
Anni 1982, 2002 e 2023, e previsioni al 2042 e 2062



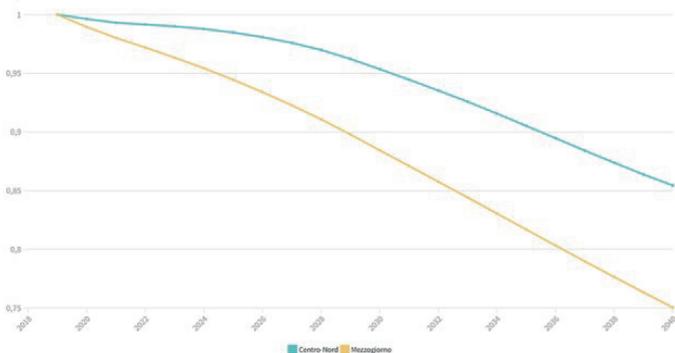
Fonte: Istat, Ricostruzione intertemporale della popolazione residente, Censimento permanente della Popolazione e delle Abitazioni e Proiezioni della popolazione residente e delle famiglie

Istat RAPPORTO ITALIA 2024

Un altro elemento cruciale è rappresentato dalla crisi demografica. Nonostante la popolazione studentesca complessiva stia diminuendo, il nostro Ateneo ha saputo intercettare nuove fasce di utenza, ampliando l'offerta formativa e puntando su qualità e personalizzazione dell'esperienza formativa.

Accordi con enti formativi esterni e partnership con altri Atenei restano strategici per differenziare l'offerta e rispondere alle esigenze del mercato.

Figura 1 - Popolazione tra 15 e 64 anni (indice: 2019=1)



Fonte: Istat, proiezioni demografiche

istat.info

In questo contesto, il nostro Ateneo conferma l'obiettivo di rafforzare la propria Unique Value Proposition (UVP), offrendo una customer experience accademica centrata sull'“Human Centered” e improntata su:

- Competenze operative: assistenza, informazioni, consigli, risposte, soluzioni.
- Competenze relazionali: essere accolto, ascoltato, rispettato.
- Garanzie di Brand: qualità, affidabilità, professionalità.
- Competenze digitali: velocità, abbattimento di barriere spazio-temporali.
- Customizzazione del servizio: un mix di competenze analogiche e digitali.

6. IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il processo di pianificazione strategica intrapreso dall'Ateneo è partito dalla Mission istituzionale per poi procedere all'analisi del contesto di riferimento, condotta tramite uno studio dell'ambiente interno ed esterno, al fine di definire le strategie perseguibili e maggiormente idonee per il prossimo triennio. Ciò è stato fatto mediante un'analisi SWOT che ha permesso di considerare gli aspetti interni ed esterni che influiscono sull'andamento dell'organizzazione, evidenziando i reali bisogni in termini organizzativi e di risorse. Nel documento “Ateneo in cifre” sono stati analizzati alcuni dati consuntivi relativi all'Ateneo, onde supportare la stessa analisi SWOT.

La formulazione della SWOT è scaturita da una preliminare analisi della situazione dell'Ateneo, nonché da una consultazione di diversi documenti interni ed esterni al fine di avere un panorama di contesto il più possibile ampio e globale. In particolare, sono stati utilizzati i seguenti documenti:

- le linee strategiche e politiche di Ateneo 2022-2024;
- lo Statuto e regolamenti interni;
- il rapporto ANVUR “Accreditamento Periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio” del luglio 2018;
- i documenti elaborati dal Nucleo di valutazione;
- la relazione annuale del Presidio qualità di Ateneo;
- le relazioni sulle opinioni degli studenti;
- i documenti sul rapporto di riesame annuale e ciclico dei Cds
- relazioni della Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- riesami infrannuali e annuali delle Commissioni di Ateneo
- riesame del Sistema di Governo e del Sistema AQ
- monitoraggi intermedi del Piano Strategico 2022-2024

Questo impianto metodologico ha consentito la partecipazione di diversi stakeholders esterni ed interni nella formulazione degli obiettivi strategici da perseguire nel prossimo triennio, quali:

- gli studenti e le loro famiglie;
- le istituzioni, gli enti, le aziende, le associazioni, ecc...;
- le scuole secondarie;
- il Rettore;
- il Direttore Amministrativo;
- il Consiglio di Amministrazione;
- i Delegati alla didattica, alla ricerca, all’orientamento, alle attività internazionali e alla terza missione.

L'analisi SWOT ha rappresentato il punto di partenza per la formulazione degli obiettivi strategici e le relative azioni che hanno dato luce alla stesura del presente Piano Strategico. Nel processo di pianificazione, la Giustino Fortunato ha tenuto in considerazione anche idee innovative e priorità degli obiettivi condivise con gli Organi di Governo, che hanno partecipato in modo attivo al processo di formulazione degli obiettivi, avanzando osservazioni e proposte sia in merito alla metodologia, sia all'articolazione complessiva degli obiettivi strategici.

Analisi SWOT

FORZA	DEBOLEZZA
Didattica innovativa: Utilizzo di piattaforme online avanzate e approcci didattici innovativi come il "learning by doing" e le classi virtuali interattive.	Competizione interna al settore: Università telematiche come Pegaso e Mercatorum dominano il mercato, limitando la visibilità di Unifortunato.
Personalizzazione e centralità dello studente: Offerta formativa adattabile e orientata alla soddisfazione delle esigenze individuali degli studenti.	Complessità nella gestione dei requisiti ministeriali per l'accreditamento.
Accesso inclusivo: Attenzione particolare alle persone con difficoltà economiche, sociali o fisiche, con servizi dedicati per studenti disabili.	Dipendenza da pochi corsi chiave: Concentrazione degli iscritti in alcune aree, come Giurisprudenza e Scienze Psicologiche.
Qualità della ricerca: Focus su interdisciplinarietà e promozione di progetti di ricerca internazionali e multidisciplinari.	

Partnership consolidate: Collaborazioni con enti e aziende che arricchiscono l'offerta formativa con tirocini, stage e trasferimento tecnologico.	
Crescita del settore telematico: Aumento costante degli iscritti in linea con il trend positivo delle università telematiche in Italia.	

OPPORTUNITÀ	MINACCE
Innovazione tecnologica: Sfruttare AI, realtà aumentata e altre tecnologie per migliorare i processi didattici e amministrativi.	Sicurezza informatica: Crescente vulnerabilità a cyberattacchi con potenziali danni reputazionali ed economici.
Espansione internazionale: Incrementare la mobilità studentesca e attrarre docenti e studenti internazionali.	Crisi demografica: Calo della popolazione studentesca generale in Italia, che potrebbe ridurre il bacino di utenti potenziali.
Domanda crescente per le competenze digitali: Offerta formativa mirata per i settori ICT, cybersecurity, data analytics e discipline STEM.	Skills mismatch: Disallineamento tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle fornite dai percorsi universitari.
Collaborazioni strategiche: Creazione di nuove partnership con aziende e istituzioni per sviluppare corsi professionalizzanti.	Concorrenza crescente: Aumento delle offerte formative online sia da università tradizionali sia da enti privati (ITS, bootcamp).

Supporto agli studenti: Ampliamento di servizi per studenti in difficoltà attraverso strumenti digitali e politiche inclusive.	
Sostenibilità: Implementazione di iniziative eco-sostenibili per migliorare l'impatto ambientale e attrarre studenti sensibili a tali tematiche.	

7. LA DEFINIZIONE DELLE DIRETTRICI STRATEGICHE E LE SFIDE DEL TRIENNIO 2025-2027

LE SFIDE DEL TRIENNIO 2025-2027

Innovazione e trasformazione digitale

Uno dei principali fattori di cambiamento nell'istruzione superiore è l'emergere di nuove tecnologie e soluzioni basate sui dati. Intelligenza artificiale, big data, cloud computing, blockchain, realtà virtuale e realtà aumentata sono alcuni esempi dell'innovazione digitale che sta ridisegnando il modo in cui l'istruzione viene erogata, fruita e valutata. Queste tecnologie offrono nuove opportunità per migliorare i risultati dell'apprendimento, personalizzare le esperienze di apprendimento, aumentare i tassi di ritenzione, migliorare l'efficienza e la qualità e ampliare l'accesso e l'equità; tuttavia, la velocità con cui avviene la trasformazione digitale e con essa l'innovazione digitale può essere più intensa dei tempi con cui le istituzioni riescano ad adeguarsi.

La trasformazione digitale e l'uso di dati e tecnologie per snellire i processi ed eliminare le inefficienze, valutare i rischi di conformità e migliorare i risultati e le esperienze degli studenti aumentano di anno in anno; per cui la trasformazione digitale si presenta sempre come una delle

maggiori sfide, pur se le tecnologie adottate sono avanzate ed in continuo aggiornamento, in quanto occorre considerare che la tempestività e l'efficacia con cui le istituzioni riescono a tenere il passo con l'innovazione digitale hanno un impatto significativo sulla loro capacità di rimanere competitive e resilienti in futuro.

Studenti

È sempre maggiore il numero di studenti che optano per modalità di apprendimento online o ibride e che quindi cercano corsi flessibili. L'Ateneo intende adottare strategie sempre più innovative e offrire programmi diversificati, potenziando i servizi di supporto e migliorando l'impegno degli studenti nonché puntando a mantenere gli standard di soddisfazione che già si posizionano su livelli molto lusinghieri.

Occorre puntare su strategie per assicurare la regolarità degli studi come l'utilizzo di analisi dell'apprendimento e avvisi precoci per identificare e sostenere gli studenti in difficoltà. La tecnologia può avere un impatto significativo, soprattutto nel fornire un supporto più efficace e personalizzato agli studenti svantaggiati.

La soddisfazione degli studenti riflette la misura in cui sono realizzati nelle loro esperienze di apprendimento, nei loro risultati accademici e nelle loro interazioni. L'Ateneo misura e monitora costantemente la soddisfazione degli studenti e utilizza sistematicamente i dati per migliorare i propri servizi e processi. Tale livello di attenzione dovrà essere garantito.

Performance del personale

I cambiamenti avvenuti di recente nel sistema universitario dovuti ad una normativa in continua evoluzione, comportano aumento il carico di lavoro del personale accademico e non accademico ed è necessario investire nello sviluppo e nel benessere del personale anche con l'automazione dei processi e tecnologie di snellimento.

Accesso all'istruzione superiore

Le università hanno la responsabilità sociale di garantire a tutti gli studenti l'opportunità di accesso a un'istruzione di qualità, indipendentemente dal background, dalla loro identità o dalle circostanze. Pur se spesso si evidenziano significative lacune e barriere nell'accesso all'istruzione superiore, gli Atenei possono favorirne l'abbattimento implementando politiche e pratiche che promuovano l'inclusione, ad esempio fornendo servizi raggiungibili da chi ha difficoltà di spostamento o necessità particolari nella fase di apprendimento per le quali la tecnologia può accorciare le distanze e migliorare le performance di studio.

Cambiamento climatico e sostenibilità

I cambiamenti climatici e la sostenibilità sono questioni urgenti. Gli Atenei hanno un ruolo fondamentale nell'affrontare la crisi ambientale e nel contribuire agli obiettivi globali di sviluppo sostenibile. L'Ateneo intende ridurre il proprio impatto ambientale, come le emissioni di carbonio, il consumo energetico, la produzione di rifiuti e l'uso dell'acqua. Ciò comporta la necessità di monitorare e produrre rapporti sulla sostenibilità che contabilizzino l'impronta di carbonio attraverso una tecnologia ad hoc.

Sicurezza informatica

Una delle principali sfide è la crescente minaccia della sicurezza informatica. Man mano che l'istruzione superiore diventa più dipendente dai dati e dalla tecnologia, diventa anche più vulnerabile ai cyberattacchi che possono compromettere la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei sistemi e delle risorse informative. I cyberattacchi possono causare danni significativi alle istituzioni d'istruzione superiore in termini di perdite finanziarie, danni alla reputazione, responsabilità legali, interruzioni operative e perdita di fiducia. L'Ateneo è stato finora oggetto di attacchi che non hanno mai raggiunto dati e servizi. Tale livello di sicurezza informatica ha comportato l'implementazione di politiche

solide e procedure di cybersecurity oltre che di tecnologie adeguate e appropriate in grado di prevenire, rilevare e rispondere agli incidenti informatici. Tale livello di attenzione dovrà essere garantito.



LE DIRETTRICI STRATEGICHE

L'analisi sopra esposta ha consentito agli Organi di Governo di individuare le seguenti 5 principali direttrici strategiche:

1. Didattica e comunità studentesca
2. Ricerca
3. Persone
4. Società
5. Sostenibilità, equità e inclusione

Le dette direttrici trovano riscontro nelle ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education):

- didattica e comunità studentesca: le ESG pongono grande enfasi sulla qualità dell'insegnamento e sull'esperienza studentesca (ESG 1.3 e 1.4); il potenziamento degli strumenti didattici, anche attraverso l'IA, e l'internazionalizzazione sono in linea con la promozione di ambienti di apprendimento innovativi e l'accesso a opportunità di mobilità, fondamentali per l'European Higher Education Area (EHEA);
- ricerca: la qualità della ricerca, la multidisciplinarietà e la partecipazione a bandi competitivi si allineano alle politiche europee di ricerca responsabile e aperta (Open Science) e alla promozione dell'eccellenza accademica (ESG 1.1 e 1.2);
- persone: la valorizzazione del capitale umano, la formazione continua e la mobilità del personale sono aspetti chiave per garantire la qualità della formazione universitaria (ESG 1.5). Il benessere lavorativo è strettamente connesso alla governance e alla gestione responsabile delle risorse umane;

- società: il rafforzamento del legame con il territorio, il trasferimento tecnologico e il public engagement si inseriscono nell'obiettivo dell'università di avere un impatto positivo sulla società (ESG 1.8), promuovendo la terza missione accademica;
- sostenibilità, equità e inclusione: l'inclusione, la sostenibilità e la responsabilità ambientale sono principi trasversali nelle ESG (ESG 1.6 e 1.7). L'attenzione alla riduzione dell'impronta di carbonio e alla mobilità sostenibile risponde agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) promossi a livello europeo.

8. GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Le Diretrici individuate dall'Ateneo, in linea con le ESG ed in continuità con le politiche già perseguite sono state declinate in Obiettivi Strategici ed in obiettivi operativi, azioni, target finali ed indicatori nel presente Piano Strategico 2025-2027:

➤ Didattica e comunità studentesca

- Potenziamento dell'offerta formativa con l'istituzione di nuovi corsi di studio nelle aree umanistica, scientifica e tecnologica.
- Potenziamento degli strumenti didattici e promozione di un'esperienza studentesca completa attraverso l'IA.
- Consolidamento dell'attrattività dell'ateneo, della regolarità degli studi e dell'acquisizione di competenze ulteriori
- Consolidamento delle attività di orientamento in uscita e placement e del post lauream
- Internazionalizzazione dei corsi di studio e maggiore supporto alla mobilità degli studenti.

➤ **Ricerca**

- Sviluppo di una ricerca di alta qualità, interdisciplinare e responsabile, promuovendo la partecipazione a bandi competitivi anche avvalendosi dei Centri di ricerca di Ateneo.

➤ **Società**

- Rafforzamento del legame con il territorio attraverso iniziative culturali, trasferimento tecnologico e public engagement.
- Consolidamento dell'impatto sociale e culturale dell'Ateneo

➤ **Sostenibilità, equità e inclusione**

- Promozione di politiche e azioni per il rispetto delle diversità e per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica attraverso uno sviluppo sostenibile: ad es. la riduzione dell'impronta di carbonio dell'Ateneo.
- Implementazione di modelli di gestione sostenibile, come la riduzione dei consumi energetici e la mobilità a basso impatto.

➤ **Persone**

- Valorizzazione del capitale umano, con particolare attenzione alla formazione continua anche attraverso scambi e/o mobilità di personale internazionale.
- Miglioramento del benessere lavorativo all'interno della comunità universitaria.

Il Piano Strategico 2025-2027 così definito è stato oggetto di presentazione e confronto nel corso di un incontro con stakeholders interni (docenti, tutor, rappresentanti studenti, personale TA) 21 Novembre 2024 e nel corso di un incontro pubblico sia con stakeholders locali, sia nazionali (via streaming) lo scorso 28 Novembre 2024:



UNIVERSITÀ GIUSTINO FORTUNATO
D.M. 13 aprile 2006 - G.U. n° 104 del 6/05/2006 - TELEMATICA

Unifortunato e'è **TERRITORIO**

giovedì 28 novembre 2024 > ore 11.00

Incontro con le istituzioni, le parti interessate, le associazioni e gli stakeholder per la presentazione dei risultati del Piano strategico 2022-2024 e per la discussione sulla definizione degli obiettivi del Piano strategico 2025-2027.

La S.V. è invitata a partecipare

L'incontro si terrà in presenza presso la sede di Benevento dell'Ateneo (Via R. Delcogliano, 12) e online.

Per aderire inviare adesione entro il 25 novembre a rettorato@unifortunato.eu specificando la modalità di partecipazione (in presenza o online). Per quanti parteciperanno online seguiranno le credenziali di accesso all'aula virtuale dell'incontro.



9. MONITORAGGIO E RIESAME DEL PIANO STRATEGICO

L'attuazione degli obiettivi, la revisione, il monitoraggio, e l'efficacia delle azioni previste sono affidati alla responsabilità dell'organo permanente "Gruppo di Riesame", istituito con delibera del CdA del 19/06/2024) e composto da:

Rettore: Prof. Giuseppe Acocella

Presidente CdA: Dott. Gianni Locatelli

Direttore Amministrativo Vicario:

Dott.ssa Marianna Colarusso

Dirigente Area Marketing-Segreteria Studenti-Orientamento:

Dott.ssa Ilaria Colarusso

Referente Area Risorse: Dott. Raffaele Toscano

Responsabile Ufficio Rettorato e Supporto al NdV e PQA:

Dott.ssa Giuseppina Riccardi

Il monitoraggio continuo delle singole azioni ed il raggiungimento dei target intermedi è affidata al PQA, mentre il NdV verifica e valuta la corretta esecuzione delle azioni strategiche, proponendo interventi di riesame e di miglioramento delle politiche e delle strategie individuate dalla Governance.

Nelle tabelle successive sono stati evidenziati, per ogni ambito, i singoli obiettivi e le relative azioni operative conseguenti corredando le singole azioni con i relativi indicatori, target temporali e quantitativi, se necessari, responsabilità e risorse.

RACCORDO TRA LE DIRETTRICI, GLI OBIETTIVI STRATEGICI E GLI OBIETTIVI OPERATIVI

DIRETTRICI STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	OBIETTIVI OPERATIVI
DIDATTICA E COMUNITÀ STUDENTESCA	1) Potenziamento dell'offerta formativa con l'istituzione di nuovi corsi di studio nelle aree umanistica, scientifica e tecnologica.	OB.DID.1 – POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA
	2) Potenziamento degli strumenti didattici e promozione di un'esperienza studentesca completa attraverso l'IA.	OB.DID.2 - MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA
	3) Consolidamento dell'attrattività dell'ateneo, della regolarità degli studi e dell'acquisizione di competenze ulteriori	OB.DID.3 - CONSOLIDARE L'ATTRATTIVITÀ DELL'ATENEO
		OB.DID.4 - CONSOLIDARE LA REGOLARITÀ DEGLI STUDI E L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE ULTERIORI
		OB.DID.5 - MIGLIORARE I PROCESSI DI MONITORAGGIO
4) Consolidamento delle attività di orientamento in uscita e placement e del post lauream.	OB.DID.6 - MIGLIORARE LE INIZIATIVE A FAVORE DI STUDENTI CON BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI	
5) Internazionalizzazione dei corsi di studio e maggiore supporto alla mobilità degli studenti.	OB.DID.7 - FAVORIRE L'OCCUPAZIONE DEI LAUREATI	
RICERCA	1) Sviluppo di una ricerca di alta qualità, interdisciplinare e responsabile, promuovendo la partecipazione a bandi competitivi anche avvalendosi dei Centri di ricerca di Ateneo.	OB.DID.8
		FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E LA MOBILITÀ STUDENTESCA
		OB.RIC.1 - VALORIZZARE "L'IDENTITÀ SCIENTIFICA" DELL'ATENEO, A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE
		OB.RIC.2 - ACCRESCERE LA QUALITÀ DELLA RICERCA
Società	Rafforzamento del legame con il territorio attraverso iniziative culturali, trasferimento tecnologico e public engagement.	OB.RIC.3 - PROMUOVERE LA RICERCA INTERDISCIPLINARE E INTERNAZIONALE
	Consolidamento dell'impatto sociale e culturale dell'Ateneo	OB.RIC.4 - SUPPORTARE E INCREMENTARE LA PARTECIPAZIONE A BANDI COMPETITIVI, SIA DI CARATTERE NAZIONALE SIA INTERNAZIONALE
SOSTENIBILITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE	Promozione di politiche e azioni per il rispetto delle diversità e per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica attraverso uno sviluppo sostenibile: ad es. la riduzione dell'impronta di carbonio dell'Ateneo.	OB.TM/IS.1
	Implementazione di modelli di gestione sostenibile, come la riduzione dei consumi energetici e la mobilità a basso impatto.	PROMUOVERE E VALORIZZARE LA CONOSCENZA PRODOTTA
PERSONE	Valorizzazione del capitale umano, con particolare attenzione alla formazione continua anche attraverso scambi e/o mobilità di personale internazionale.	OB.TM/IS.2
		CONSOLIDARE L'IMPATTO SOCIALE E CULTURALE DI UNIFORMUNATO
	Miglioramento del benessere lavorativo all'interno della comunità universitaria	OB.TM/IS.3
		MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ DELL'ATENEO
		OB.TM/IS.4
	CONSOLIDARE L'IMPATTO SOCIALE DELLE POLITICHE E DELLE ATTIVITÀ DI ATENEO	
	OB.PER.1 - SVILUPPO E FORMAZIONE DEL PERSONALE	
	OB.PER.2 - REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	
	OB.PER.3 - BENESSERE E WELFARE AZIENDALE	
	OB.PER.4 - POTENZIARE IL PERSONALE TA	
	OB.PER.5 - POTENZIARE IL PERSONALE DOCENTE	

OBIETTIVI DELLA DIDATTICA, ORIENTAMENTO E PLACEMENT

OB.DID	AZIONI	INDICATORI	VALORE INIZIALE 2024	TARGET 2027
OB.DID.1 POTENZIARE L'OFFERTA FORMATIVA	Attivazione nuovi cds nelle aree Scientifico-Tecnologica e Umanistico-Sociale	on-off	Nuovo obiettivo	n. 3 nuovi cds attivi
OB.DID.2 MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA	Potenziare le attività di tutoring a favore degli immatricolati attraverso itinerari di orientamento specifici e dedicati	Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	42%	2027: 44%
		Percentuale di immatricolati che si laureano entro la durata normale dei corsi	36%	38%
		Percentuale di abbandoni della classe di laurea dopo N+1 anni	35%	<35%
	Promuovere l'innovazione delle attività didattiche	Attività di formazione sulle metodologie didattiche innovative	6	+3 attività formative
	Supportare gli studenti nell'apprendimento attraverso la definizione di nuovi strumenti basati sull'Intelligenza Artificiale	Numero di IA-Tutor	Nuovo obiettivo	2 insegnamenti supportati da IA-Tutor
OB.DID.3 CONSOLIDARE L'ATTRATTIVITA' DELL'ATENEO	Favorire una scelta consapevole e informata dei corsi e percorsi di studio, post lauream e di aggiornamento professionale.	Nr. generale di iscritti	//	>
		Nr. di attività di orientamento con il maggior coinvolgimento di studenti partecipanti	//	8 all'anno per CdS
		Nr. di progetti e collaborazioni con le scuole ed altre realtà per l'orientamento	n. 25 per anno	n. 30 per anno
		Nr. docenti, tutor, studenti, laureati coinvolti nelle attività di orientamento svolte	Nuovo obiettivo	+ 2% per anno
		Attività formativa di aggiornamento in tema di orientamento rivolta a tutti	n. 2 nel triennio precedente	n. 1 per anno
OB.DID.4 REGOLARITÀ DEGLI STUDI E L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE ULTERIORI	Rafforzare le attività e l'efficacia delle stesse, per favorire la regolarità delle carriere, puntando al maggior coinvolgimento degli studenti	Nr. delle attività di orientamento in itinere	n. 10 per anno	n. 10 per anno
		Nr. delle attività di counseling	n. 5 per anno	n. 5 per anno
		Nr. di servizi di counseling per studenti con BES	Nuovo obiettivo	n. 2 per anno
		Nr. delle attività per le competenze trasversali	n. 5 per anno	n. 5 per anno
		Nr iniziative sul metodo di studio, a partire da	n. 3 per anno	n. 4 per anno

	Consolidare il coinvolgimento degli studenti nelle attività di orientamento in itinere.	Nr. di attività co-progettate e/o promosse su iniziativa degli studenti e dei laureandi Nr partecipazione degli studenti ai tirocini attivati all'interno dell'Ateneo Nr di attività per la sensibilizzazione degli studenti alla partecipazione alla vita democratica dell'Ateneo	n. 10 nel triennio precedente n. 20 per anno circa n. 1 per anno	n. 5 per anno + 5% n. 2 per anno
OB.DID.5 MIGLIORARE I PROCESSI DI MONITORAGGIO	Implementare un processo di profilazione periodica e di analisi delle caratteristiche della popolazione studentesca	Predisposizione documento di analisi	Nuovo obiettivo	aggiornamento semestrale
	Migliorare il processo di elaborazione dei dati della soddisfazione studentesca	Rilascio di dati elaborati per item in relazione a ciascun insegnamento	Nuovo obiettivo	rilascio annuale
OB.DID.6 MIGLIORARE LE INIZIATIVE A FAVORE DI STUDENTI CON BISOGNI EDUCATIVI SPECIALI	Favorire l'apprendimento degli studenti con certificazione attraverso il potenziamento di servizi informatici dedicati (es. Braille e LIS)	Software per la riproduzione audio e/o video dei contenuti delle videolezioni	Nuovo obiettivo	Almeno un software
	Istituire servizi di Counseling specifici per gli studenti con disabilità e DSA	Istituzione Counseling DSA/Disabilità	Nuovo obiettivo	2 servizi dedicati
OB.DID.7 FAVORIRE L'OCCUPAZIONE DEI LAUREATI	Consolidare le attività di orientamento in uscita e placement ed il post lauream per favorire l'occupazione dei laureati	Numero di iniziative co-progettate con la collaborazione di laureandi, laureati, enti, imprese, agenzie, aziende, ETS, ordini.	n. 10 nel triennio precedente	n. 5 per anno
		Numero di aziende, enti, agenzie di livello nazionale, di particolare rilevanza, partecipanti alle iniziative di orientamento al lavoro e placement	n. 6 per anno	n. 10 per anno
		Percentuale di laureati occupati a 1 e 3 dal conseguimento del titolo	89%	≥ triennio precedente
		Nr. delle attività per le competenze per il mondo del lavoro e sugli sbocchi professionali	n. 10 per anno	n. 4 per CdS
		Nr attività/percorsi dello sportello SEED dedicate alle specifiche	n. 2 per anno	n. 3 per anno

		competenze in tema di autoimprenditorialità Nr tesi di laurea realizzate con la collaborazione di enti/aziende o collegate ad attività di tirocinio	n. 38	n. 45 per anno
OB.DID.8 FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA E LA MOBILITÀ STUDENTESCA	Implementare l'offerta di insegnamenti in lingua inglese	Numero degli insegnamenti erogati in Lingua inglese	8	16
	Attivazione di insegnamenti interateneo in collaborazione con Atenei stranieri	Numero degli insegnamenti interateneo con atenei stranieri	Nuovo obiettivo	Almeno 1 insegnamento/laboratorio
	Designazione un delegato alla Didattica Internazionale che supporti la Commissione Erasmus e promuova attività internazionali.	Designazione Delegato alla Didattica internazionale	Nuovo obiettivo	1
	Promozione di mobilità brevi e attivazione o partecipazione a Blended Intensive Programmes (BIP), finanziati del Programma Erasmus+.	Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso conseguiti all'estero dagli iscritti sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti (ICI0BIS)	0‰	2‰
	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU; entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero	0‰	2‰	

OBIETTIVI DELLA RICERCA

OB.RIC.	Azioni	Indicatori	VALORE INIZIALE 2024	Target 2027
OB.RIC.1 VALORIZZARE “L’IDENTITÀ SCIENTIFICA” DELL’ATENEO, A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	Promuovere la coerenza delle linee di ricerca di Ateneo con le Aree scientifiche rappresentate dai docenti, mediante l’aggiornamento delle linee di ricerca	Percentuale dei docenti strutturati aderenti alle linee di ricerca di Ateneo	89%	Almeno 95%
	Incentivare l’adesione delle attività scientifiche dei docenti alle linee di ricerca di Ateneo	Percentuale delle pubblicazioni scientifiche riconducibili alle linee di ricerca di Ateneo	81%	Almeno il 90%
		Percentuale delle iniziative convegnistiche e seminariali riconducibili alle linee di ricerca di Ateneo	83%	Almeno 90%
	Sostenere la visibilità della ricerca nazionale e internazionale attraverso l’adesione a network e attraverso la promozione di collaborazioni con università e istituti esteri, con associazioni, con stakeholders, etc.	Numero di partecipazioni a network.	0	Almeno 2
		Numero di convenzioni con università, aziende, enti, associazioni, nazionali e internazionali	70	85
OB.RIC.2 ACCREScere LA QUALITÀ DELLA RICERCA	Utilizzare un sistema di autovalutazione delle pubblicazioni scientifiche aderente alle pratiche di valutazione nazionale della VQR e dell’ASN	Numero di pubblicazioni scientifiche ad alto impatto, secondo i parametri VQR/ASN	114	Almeno 300 nel triennio
		Media di pubblicazioni ad alto impatto per docente, secondo i parametri VQR/ASN	2	Almeno 2 all’anno per ogni docente
	Incentivare la produzione scientifica ad altro impatto mediante un criterio di distribuzione delle risorse basato sul merito scientifico	Modifica del Regolamento	-	On-off
	Organizzare incontri formativi volti ad incrementare un’attività di ricerca di qualità	Numero incontri di formazione volti ad incrementare un’attività di ricerca di qualità	1	Almeno 6
	Potenziare le strutture e le infrastrutture per la ricerca (biblioteca, banche date, laboratori, osservatori, centri di ricerca, etc.)	Numero nuovi laboratori e/o osservatori, centri di ricerca specializzati, in coerenza con le linee di ricerca di Ateneo. Numero banche dati per la ricerca	4	Almeno +2
OB.RIC.3. PROMUOVERE LA RICERCA INTERDISCIPLINARE, E INTERNAZIONALE	Potenziare le relazioni tra l’Ateneo e altre Università, Enti, Organizzazioni, Associazioni, Imprese, nazionali e internazionali	Numero nuove convenzioni stipulate con Università, Enti, Organizzazioni, Associazioni, Imprese,	70	Almeno 15 nuove convenzioni

--

		nazionali e internazionali		
	Incentivare la produzione scientifica di carattere interdisciplinare e internazionale	Numero pubblicazioni scientifiche di carattere interdisciplinare	124	Almeno 300 nel triennio
		Numero pubblicazioni scientifiche di carattere internazionale	183	Almeno 300 nel triennio
	Incentivare le attività convegnistiche e seminariali, sia mediante la diffusione delle iniziative intraprese a livello nazionale e internazionale sia mediante il relativo finanziamento	Numero partecipazioni a convegni e seminari di carattere nazionale e internazionale	138	Almeno 300 nel triennio
	Promuovere la costituzione di gruppi di ricerca per lo svolgimento di attività scientifiche di carattere interdisciplinare	Numero gruppi di ricerca costituiti per lo svolgimento di attività scientifiche	Nuovo obiettivo	Almeno 6 nel triennio
OB.RIC.4 SUPPORTARE E INCREMENTARE LA PARTECIPAZIONE A BANDI COMPETITIVI, SIA DI CARATTERE NAZIONALE SIA INTERNAZIONALE	* Potenziare il sistema di supporto alla ricerca competitiva (con selezione e divulgazione di bandi competitivi; consulenza e supporto nella fase di implementazione e di stesura del progetto di ricerca; supporto nella rendicontazione del progetto)	Numero partecipazione dei docenti a bandi competitivi	36	Almeno 100 nel triennio
		Numero progetti di ricerca di Ateneo finanziati con fondi esterni	9	Almeno 10 nel triennio
	Adozione di un sistema di allocazione dei fondi per la ricerca che favorisca il supporto specializzato nell'attività di progettazione	Percentuale dei fondi di ricerca destinata all'attività di consulenza e supporto in materia di bandi competitivi	Nuovo obiettivo	5%
	Promuovere incontri di formazione per la partecipazione a bandi competitivi	Numero incontri di formazione per la partecipazione a bandi competitivi	Nuovo obiettivo	Almeno 9 nel triennio
	Favorire il coinvolgimento dell'Ateneo in progetti di ricerca attraverso la costituzione di un network di ricerca e l'adesione a network già esistenti, nonché attraverso la stipula di accordi e convenzioni di ricerca con partner esterni	Numero di partecipazione a network di ricerca	0	Partecipazione ad almeno 2 network di ricerca
		Numero nuove convenzioni stipulate con partner esterni (Università, Enti, Associazioni, Stakeholders)	70	Almeno 15 nuove convenzioni stipulate nel triennio

OBIETTIVI IMPATTO SOCIALE E TERZA MISSIONE

OB.TM/IS	Azione	Indicatore	VALORE INIZIALE 2024	Target 2027	
OB.TM/IS.1 PROMUOVERE E VALORIZZARE LA CONOSCENZA PRODOTTA	Incrementare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore	Numero di collaborazioni NO-PROFIT	9	+15%	
	Consultare gli stakeholders per acquisire le loro esigenze di innovazione tecnologica	Numero di consultazioni	0	3	
	Incrementare le strutture e i laboratori di ricerca e trasferimento tecnologico di Ateneo e/o dei Centri di Ricerca	Numero di nuove strutture/laboratori/centri	3	+2	
	Consolidare le attività di valorizzazione della conoscenza	Proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi		110.000	150.000
		Numero di commesse private e/o di progetti di trasferimento tecnologico acquisiti su bandi competitivi		3	3
		Promuovere la costituzione di spin-off	Numero di spin-off	0	1
Organizzare eventi di promozione e valorizzazione della conoscenza	Numero di convegni, seminari e workshop		1	3	
OB.TM/IS.2 CONSOLIDARE L'IMPATTO SOCIALE E CULTURALE DI UNIFORTUNATO	Consolidare le collaborazioni con realtà pubbliche, private e del terzo settore	Nr. di collaborazioni	n. 50 per anno	n. 50 per anno	
		Nr. di attività rivolte a tutte le fasce di età, di rilevanza nazionale	n. 10 per anno	n. 20 per anno	
		Nr. di attività di public engagement realizzate nell'implementazione di progetti di ricerca o delle attività dei centri di ricerca o dei laboratori di Ateneo	n. 4 per anno	n. 10 per anno	
		Nr. di attività culturali co-progettate con la comunità studentesca e la cittadinanza	n. 10 nel triennio	n. 5 per anno	
OB.TM/IS.3 MIGLIORARE LA SOSTENIBILITÀ DELL'ATENEO	Misurare l'impatto dell'Ateneo sul territorio	Numero di monitoraggi	Nuovo obiettivo	3	
	Istituire la figura del Environmental Sustainability Advisor	Advisor	Nuovo obiettivo	On/Off	
	Sviluppare progetti per la riduzione dell'impronta di carbonio	Numero di progetti	Nuovo obiettivo	3	
	Promuovere eventi di formazione e/o di divulgazione pubblica finalizzati ad accrescere la conoscenza delle tematiche di sostenibilità e le loro problematiche	Impronta di carbonio	Nuovo obiettivo	-15%	
OB.TM/IS.4 CONSOLIDARE L'IMPATTO SOCIALE DELLE POLITICHE E DELLE ATTIVITÀ DI ATENEO	Promuovere seminari ed eventi di formazione e/o di divulgazione pubblica finalizzati ad accrescere la conoscenza delle tematiche di gender equality e le loro problematiche	Numero di eventi	Nuovo obiettivo	3	

OBIETTIVI PER LA GESTIONE DEL PERSONALE

OB.PER	AZIONE	INDICATORE	VALORE INIZIALE 2024	TARGET 2027
OB.PER.1 SVILUPPO E FORMAZIONE DEL PERSONALE	Potenziare l'uso di strumenti digitali per la produzione e gestione documentale e le comunicazioni attraverso l'organizzazione di corsi di aggiornamento su competenze digitali, amministrative e gestionali.	% di procedure amministrative completamente digitalizzate	% 15	% 30
		Numero medio di ore di formazione per dipendente.	12 ore	>/= 2024
	Semplificare e velocizzare le procedure amministrative attraverso strumenti digitali. Digitalizzare documenti e processi (ad es. gestione ferie, richieste interne).	Valutazione della formazione tramite survey di soddisfazione % di processi amministrativi completamente digitalizzati.	78 % % 15	>/= 85% % 30
OB.PER.2 REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	Premialità interne basate su merito e competenze	Numero di premialità e benefit interne basate su merito e competenze personale TA	Premialità/Fringe benefit 100% Premialità sistema AQ 17%	Premialità/Fringe benefit 100% Premialità sistema AQ 30%
		Numero di premialità interne basate su merito e competenze docenti e tutor	Premialità sistema AQ docenti 24% Premialità sistema AQ tutor 3%	Premialità sistema docenti AQ 35% Premialità sistema AQ tutor 5%
		Tasso di soddisfazione del personale sulla trasparenza della valutazione	80 %	>/= 80%
	Revisione misure di welfare aziendale, come benefit e servizi di supporto.	indice di soddisfazione del personale su qualità dell'ambiente lavorativo	80%	>/= 80%
OB.PER.3 POTENZIARE IL PERSONALE TA	Assunzione di nuove risorse di personale TA	AMBITI: - OFFERTA FORMATIVA (n. 2 unità) - SUPPORTO ORGANISMI AQ (n. 2 unità) - SEDI D'ESAME (n. 2 unità)	Nuovo obiettivo	on/off
OB.PER.4 POTENZIARE IL PERSONALE DOCENTE	Assunzione di nuove risorse di personale docente di ruolo sulla base dell'obiettivo 1 della didattica in cui è prevista l'istituzione di 3 nuovi cds	n. 2 Lauree Magistrali - n. 4 PA - n. 4 ricercatori n. 1 Laurea di primo livello - n. 3 PA - n. 2 ricercatori	Nuovo obiettivo	on/off

UNIFORTUNATO.EU

