Università
San Raffaele
Roma

PIANO STRATEGICO
2026-2028

www.uniroma5.it

Università
San Raffaele
Roma

Il Piano Strategico 2026-2028 segna una fase di piena maturazione istituzionale per l'Università San Raffaele Roma: non più soltanto crescita, ma governo consapevole dello sviluppo, consolidamento della qualità della didattica e della ricerca nonché responsabilità verso gli studenti, la comunità scientifica e il Paese.
In un tempo in cui l'istruzione superiore è chiamata a misurarsi con trasformazioni profonde del lavoro, della conoscenza e delle tecnologie, il nostro Ateneo intende affermare un modello universitario rigoroso, accessibile, innovativo e capace di coniugare flessibilità digitale e solidità accademica.
L'Intelligenza Artificiale, la ricerca interdisciplinare, l'internazionalizzazione e la formazione lungo tutto l'arco della vita non rappresentano semplici ambiti di intervento, ma leve attraverso cui ripensare il rapporto tra sapere, competenze, responsabilità e sviluppo umano.
La centralità dello studente resta il principio guida della nostra missione: offrire opportunità reali di apprendimento, valorizzare il talento, sostenere percorsi differenziati e formare persone capaci di esercitare giudizio critico, autonomia e responsabilità nei contesti professionali e sociali in cui saranno chiamate a operare.
Il Piano scaturisce da risultati importanti, ma soprattutto da una visione ancora più esigente del futuro: rafforzare la qualità della didattica, accrescere la competitività della ricerca, rendere più robusta la governance e trasformare l'innovazione in impatto culturale, scientifico e sociale.
È con tale consapevolezza che l'Università San Raffaele Roma affronta il triennio 2026-2028 come un impegno di responsabilità istituzionale: un Ateneo ancora più autorevole, più aperto, più misurabile nei risultati e più capace di offrire il suo contributo, con serietà e ambizione, allo sviluppo della società della conoscenza.

Vilberto Stocchi
Magnifico Rettore Università San Raffaele Roma

Indice

Visione strategica e crescita istituzionale	6
1. Innovare, includere, educare e crescere	6
2. Oltre i modelli tradizionali dell'istruzione	9
3. Una nuova fase di sviluppo	10
4. Le priorità strategiche dell'Ateneo	13
5. L'Università oltre i modelli tradizionali	14
6. Trasformazione del lavoro e nuove responsabilità educative	16
7. Costruire sul passato, plasmare il presente	19
Linee strategiche	20
8. Offerta formativa	20
9. IA e integrazione cognitiva	22
10. Ripensamento del modello di apprendimento	25
11. Accesso inclusivo e valorizzazione del talento	26
12. Ricerca e proiezione internazionale	29
13. Attività di ricerca interdisciplinare	30
14. Progetti di ricerca internazionali e partnership strategiche	33
15. Ricerca dottorale e competenze in IA	34
16. Governance, performance e attuazione	35
17. Architettura istituzionale	36
18. Gestione della performance	37
19. Attuazione strategica	38
20. Gestione dei rischi strategici	41
21. Diversità, inclusione e sostenibilità	42
22. Pari accesso e opportunità educative	45
23. Parità di genere e comunità accademica inclusiva	46
24. Sostenibilità digitale e responsabilità sociale	49
25. Monitoraggio, indicatori e valutazione	50

Visione strategica e crescita istituzionale

1. Innovare, includere, educare e crescere

Negli ultimi venticinque anni l'istruzione superiore è stata ridefinita da globalizzazione, trasformazioni demografiche, innovazione tecnologica e nuovi bisogni professionali. In questo quadro l'Università San Raffaele Roma ha consolidato un modello fondato su accessibilità, qualità accademica e innovazione digitale, assumendo lo studente come riferimento centrale della propria missione.
Per il triennio 2026-2028 l'Ateneo sceglie tre direttrici nette. La prima è la costruzione di un ecosistema formativo tecnologicamente avanzato, capace di integrare didattica online di qualità, ricerca scientifica e collaborazioni nazionali e internazionali. La seconda è l'ampliamento dell'accesso, con servizi e percorsi pensati per studenti lavoratori, professionisti, atleti e persone con esigenze specifiche. La terza è il rafforzamento di un'offerta interdisciplinare che metta in relazione economia, diritto, scienze motorie, nutrizione, psicologia, ingegneria e innovazione digitale.
La traiettoria strategica è chiara: crescere non soltanto in numero, ma in qualità percepita, solidità organizzativa e capacità di generare impatto formativo, scientifico e sociale.

2. Oltre i modelli tradizionali dell’istruzione

L’Università intende affermarsi come un Ateneo autorevole, credibile e responsabile, capace di coniugare rigore accademico e adattamento al cambiamento. La natura digitale non è assunta come versione ridotta dell’università tradizionale, ma come leva per ampliare l’accesso, personalizzare l’apprendimento e costruire una comunità accademica diffusa.
Missione, visione e valori devono dunque convergere in una proposta riconoscibile: istruzione superiore rigorosa, accessibile e flessibile; ricerca scientifica e innovazione metodologica al servizio dello sviluppo del Paese; uso etico, sicuro e sorvegliato delle tecnologie digitali e dell’Intelligenza Artificiale.
Il punto qualificante non è il formato di erogazione, ma la qualità del progetto educativo. Credibilità istituzionale, misurabilità dei risultati e responsabilità verso studenti e società restano i criteri con cui l’Ateneo intende essere valutato.

3. Una nuova fase di sviluppo

Il Piano Strategico 2026-2028 si colloca in una fase di consolidamento. Dopo l'espansione dell'offerta formativa e il rafforzamento del corpo docente, l'obiettivo del triennio non è la sola crescita dimensionale, ma la sostenibilità accademica, organizzativa e reputazionale del modello di Ateneo.
Le priorità generali sono cinque: consolidare la qualità della didattica e dei percorsi di apprendimento; rafforzare la capacità competitiva della ricerca; migliorare il governo delle strutture; qualificare l'innovazione digitale entro un quadro etico e regolato; accrescere l'impatto sociale dell'Ateneo in termini di accesso, successo formativo e Terza Missione.
L'Intelligenza Artificiale è letta come strumento e non come fine. Il suo impiego va governato con criteri di appropriatezza pedagogica, affidabilità, trasparenza, tutela dei dati e supervisione umana. In questo passaggio l'Ateneo sposta l'asse da una logica di espansione a una logica di consolidamento governato, fondata su priorità selezionate, responsabilità definite e verifica periodica dei risultati.

4. Le priorità strategiche dell'Ateneo

Le priorità del triennio possono essere ricondotte a sei assi operativi, che rendono più leggibile l'intero Piano:

- capitale umano: attrarre, sviluppare e trattenere docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo di elevata qualificazione;
- ricerca e innovazione: sostenere linee interdisciplinari, centri di ricerca, laboratori e percorsi dottorali in ambiti strategici;
- accesso e valorizzazione del talento: garantire opportunità formative di alta qualità in un quadro insieme meritocratico e inclusivo;
- infrastrutture digitali: potenziare piattaforme, sicurezza, affidabilità e qualità dell'esperienza di apprendimento;
- spazi accademici e comunità: rafforzare luoghi e hub per ricerca applicata, laboratori e relazione con gli stakeholder;
- imprenditorialità e Terza Missione: consolidare il trasferimento della conoscenza, il dialogo con imprese e istituzioni e la cultura dell'innovazione.

Questi assi rendono il Piano più selettivo: definiscono il perimetro delle decisioni e aiutano a distinguere ciò che è prioritario da ciò che è soltanto desiderabile.

5. L’Università oltre i modelli tradizionali

La qualità della didattica non dipende meccanicamente dalla modalità di erogazione. Dipende, piuttosto, dalla robustezza della progettazione formativa, dalla qualificazione del corpo docente, dalla coerenza metodologica dei percorsi e dalla capacità di valutare gli apprendimenti in modo rigoroso. Le tecnologie digitali, le simulazioni, le piattaforme collaborative e i sistemi di tutoring personalizzato ampliano le possibilità di apprendimento attivo, ma producono valore solo se inseriti in un impianto pedagogico solido. L’innovazione non sostituisce il metodo: lo rende più esigente. In un contesto di competizione crescente, reputazione scientifica, trasparenza istituzionale e qualità misurabile diventano fattori decisivi. Per questo l’Ateneo assume gli indicatori oggettivi - ricerca, docenza, accreditamento, coerenza dei percorsi - come riferimenti essenziali per la propria credibilità.

6. Trasformazione del lavoro e nuove responsabilità educative

Il Piano non può essere separato dalle trasformazioni del lavoro e dall'impatto crescente dell'Intelligenza Artificiale sui contesti organizzativi e professionali. L'automazione intelligente modifica non solo i processi tecnici, ma anche i ruoli di ingresso, le modalità di apprendimento sul lavoro e le traiettorie di carriera. In questo scenario cresce il valore di competenze distintivamente umane: interpretazione critica, capacità decisionale in condizioni di incertezza, problem solving complesso, adattabilità, intelligenza relazionale, iniziativa e spirito imprenditoriale. Data literacy e comprensione dei sistemi di IA diventano competenze di base trasversali, non più riservate ai soli profili tecnici. L'università è dunque chiamata a formare laureati capaci di usare la tecnologia con competenza e responsabilità, senza delegare ad essa il giudizio.
Ciò richiede modelli di apprendimento più attivi, più riflessivi e più strettamente connessi alle dinamiche reali delle professioni.

Competenze umane
Tecnologia
Responsabilità

> 200
Faculty & Researchers
+45%
Research Output
↑32%
External Funding
2018
2025
Faculty & Researchers
> 200
Research Performance
+45%
Accreditation Report

7. Costruire sul passato, plasmare il presente

Il Piano Strategico 2026-2028 rappresenta una tappa di maturazione istituzionale.
Esso recepisce gli esiti del Rapporto di Accreditamento Periodico approvato con Delibera ANVUR n. 10 del 16 gennaio 2025 e li traduce in priorità di sistema: pianificazione più robusta, attuazione più presidiata, monitoraggio più regolare, ruolo più forte delle strutture accademiche, migliore gestione del personale e mitigazione dei rischi connessi ai rapporti convenzionali.
Il punto di partenza è una Università profondamente cambiata. Nel biennio 2024-2025 i Corsi di Studio accreditati sono passati da 7 a 15 e il corpo docente di ruolo ha superato le 200 unità a tempo indeterminato.
Parallelamente, l'Ateneo ha rafforzato il reclutamento di studiosi altamente qualificati: dieci professori figurano nella lista della Stanford University relativa al top 2% degli scienziati a livello mondiale.
Anche sul piano reputazionale i segnali sono rilevanti. Nella VQR 2015-2019 l'Università si è collocata al primo posto tra le telematiche italiane per qualità della ricerca e al quinto posto complessivo tra 98 università italiane, con indice R pari a 1,117. Il nuovo Piano nasce quindi da una base più solida, ma anche da aspettative più alte: governare la crescita, non subirla.
Questo quadro è stato confermato dai risultati della VQR 2020-2024 dove l'Università San Raffaele ha ottenuto un valore di R1_2 = 1,018 confermandosi prima tra le Università telematiche e al 25° posto tra tutte le Università statali, private e telematiche, davanti a importanti Atenei statali.
In particolare, la valutazione della qualità dei prodotti della ricerca relativi al profilo A (docenti incardinati nel periodo 2020-2024 che non sono stati oggetto di passaggi di carriera) è stata pari ad un valore di R=1,220: questo dato
è il valore più alto in assoluto tra tutte le Università che sono state oggetto della valutazione.

Linee strategiche

8. Offerta formativa

La strategia formativa dell'Ateneo integra l'Intelligenza Artificiale come competenza trasversale, non come settore separato.
L'obiettivo è rafforzare i programmi esistenti, aumentandone sia la dimensione applicativa sia quella critica, in coerenza con i mutamenti del lavoro, delle professioni e dei contesti istituzionali.
L'offerta formativa dovrà rimanere riconoscibile per flessibilità, accessibilità e rigore.
Accanto ai Corsi di Studio, il Piano apre con maggiore decisione alla formazione continua: short programmes, percorsi executive, corsi di alta formazione, moduli professionalizzanti e micro-credenziali, progettati con criteri di qualità accademica, tracciabilità dei risultati di apprendimento e possibile cumulabilità.
Per un'università telematica il lifelong learning non è un'estensione marginale, ma una componente strategica della missione. Serve a intercettare pubblici adulti, professionisti e lavoratori in transizione, e rafforza il ruolo dell'Ateneo come interlocutore stabile del mondo del lavoro e delle professioni.

9. IA e integrazione cognitiva

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale e delle scienze cognitive costituisce un asse trasversale del triennio. Essa non coincide con l'aggiunta di nuovi contenuti tecnologici, ma con una revisione qualificata dei percorsi formativi volta a rafforzare competenze analitiche, consapevolezza etica e preparazione professionale degli studenti.
Il modello di integrazione si fonda su quattro principi: centralità della persona, coerenza pedagogica, affidabilità degli strumenti e responsabilità istituzionale.
L'uso di tecnologie basate su IA sarà promosso solo quando risulti coerente con gli obiettivi formativi, verificabile nei risultati e compatibile con integrità accademica, trasparenza e tutela dei dati.
A partire dall'anno accademico 2026-2027 l'Ateneo definirà un nucleo trasversale di base su alfabetizzazione all'IA, data literacy, ragionamento algoritmico, interazione uomo-tecnologia e implicazioni etiche e regolatorie dei sistemi intelligenti. Tale nucleo sarà declinato nei diversi Corsi di Studio in modo coerente con i rispettivi profili culturali e professionali.

CRITICAL APPROACH TO AI
AI ETHICS

10. Ripensamento del modello di apprendimento

Il modello di apprendimento deve evolvere da una logica prevalentemente erogativa a una logica maggiormente interattiva, riflessiva e orientata ai risultati. Accanto alle lezioni registrate e ai materiali strutturati, l'Ateneo rafforzerà sessioni sincrone, forum moderati, lavori di gruppo, attività basate su casi e pratiche valutative continue, senza ridurre il rigore accademico.
In questo contesto il ruolo di docenti e tutor diventa ancora più decisivo. La tecnologia deve potenziare - non sostituire - la relazione educativa, il feedback personalizzato e il mentoring intellettuale. Parallelamente, i metodi di valutazione andranno progressivamente riallineati per valorizzare giudizio autonomo, problem solving, capacità applicative e uso critico dell'IA.
Per rendere sistemica l'innovazione didattica, l'Ateneo attiverà o formalizzerà un presidio stabile per il Teaching and Learning, con compiti di supporto alla progettazione, faculty development, accompagnamento dei tutor, diffusione delle buone pratiche e monitoraggio dell'efficacia dei modelli di insegnamento online.

11. Accesso inclusivo e valorizzazione del talento

L’accesso inclusivo deve tradursi in una presa in carico effettiva dello studente lungo l’intero ciclo di vita universitaria: orientamento in ingresso, accompagnamento in itinere, supporto alla regolarità della carriera, preparazione all’uscita e relazione post-laurea.
In ingresso l’Ateneo potenzierà strumenti di orientamento informativo e attitudinale, assessment iniziale e riconoscimento delle competenze pregresse. Durante il percorso, saranno rafforzati tutoring proattivo, monitoraggio dei rallentamenti e sistemi di early warning, sempre nel rispetto di proporzionalità, trasparenza, tutela dei dati e supervisione umana.
L’attenzione ai profili differenziati - studenti lavoratori, caregiver, atleti, persone con disabilità o DSA, studenti in transizione professionale - non riduce il merito: lo rende più esigente, perché impone di offrire condizioni reali di successo formativo. La valorizzazione del talento non è un filtro esclusivo, ma un processo continuo di riconoscimento e sviluppo del potenziale.

12. Ricerca e proiezione internazionale

La ricerca costituisce uno dei cardini della credibilità dell'Ateneo. Nel triennio 2026-2028 essa dovrà crescere non solo in volume, ma in capacità competitiva, qualità metodologica, apertura internazionale e impatto scientifico.

L'internazionalizzazione va intesa in senso pieno. Riguarda la ricerca, ma anche l'architettura dell'offerta formativa, i servizi, la capacità di attrarre studenti e partner internazionali, la presenza di moduli in lingua inglese, la virtual mobility e la costruzione di collaborazioni didattiche e scientifiche stabili.
Per un'università telematica la dimensione internazionale è insieme reputazionale e operativa. Arricchisce i curricula, amplia gli orizzonti culturali degli studenti, migliora il posizionamento dell'Ateneo e rafforza la qualità complessiva dell'ecosistema accademico.

13. Attività di ricerca interdisciplinare

L'Ateneo promuove una ricerca interdisciplinare capace di mettere in relazione scienze della salute, psicologia, scienze motorie, economia e management, diritto e tecnologie digitali. L'interdisciplinarità non va intesa come giustapposizione di saperi, ma come metodo stabile per affrontare problemi complessi con strumenti teorici e analitici complementari.
Le linee di ricerca saranno orientate verso temi ad alto impatto sociale: promozione della salute, stili di vita sostenibili, benessere psico-fisico, innovazione dei modelli organizzativi e trasformazione digitale dei servizi. La natura telematica dell'istituzione rappresenta, in questo quadro, un vantaggio organizzativo: facilita coordinamento, condivisione dei dati e collaborazione scientifica a distanza. L'obiettivo non è soltanto produrre pubblicazioni, ma costruire ambienti di ricerca più robusti, più collaborativi e più capaci di tradurre la qualità scientifica in impatto riconoscibile.

Interdisciplinary Research
Performance Analysis
CLINICAL ANATOMY
MOTOR LEARNING AND CONTROL
RESEARCH METHODS IN PSYCHOLOGY
HEALTH ECONOMICS
INQUIRY
COLLABORATION
IMPACT
RESEARCH ETHICS

14. Progetti di ricerca internazionali e partnership strategiche

La competitività della ricerca dipende sempre più dalla capacità di partecipare a programmi nazionali ed europei, costruire partenariati credibili e presidiare l'intero ciclo di vita del progetto. Il Piano prevede quindi un rafforzamento delle attività di pre-award e post-award, dalla selezione delle opportunità alla progettazione delle candidature, fino alla gestione amministrativa, al monitoraggio della spesa e alla rendicontazione.
L'internazionalizzazione della ricerca richiede inoltre accordi istituzionali, mobilità dottorale, collaborazioni scientifiche strutturate e piattaforme digitali che rendano più semplice il coordinamento dei gruppi di lavoro e la condivisione dei dati.
In questo quadro l'Open Science non è un adempimento accessorio, ma un indicatore di maturità scientifica.
L'Ateneo promuoverà accesso aperto alle pubblicazioni, gestione dei dati secondo i principi FAIR e pratiche orientate a tracciabilità, qualità e riproducibilità della produzione scientifica.

15. Ricerca dottorale e competenze in IA

La formazione dottorale deve diventare uno dei luoghi più avanzati dell'innovazione metodologica dell'Ateneo. L'integrazione tra competenze disciplinari consolidate, Intelligenza Artificiale e approcci data-driven dovrà sostenere la progettazione della ricerca, l'analisi dei dati, la modellizzazione e la valutazione degli esiti.
Il dottorato sarà incoraggiato a operare in un ambiente realmente interdisciplinare, con aperture nazionali e internazionali più strutturate, periodi di ricerca presso altre istituzioni e una maggiore integrazione con reti scientifiche e gruppi di ricerca.
Il risultato atteso è la formazione di ricercatori capaci di affrontare problemi complessi con rigore metodologico, autonomia critica e strumenti contemporanei, contribuendo sia all'avanzamento teorico sia alle applicazioni della conoscenza.

16. Governance, performance e attuazione

Governance, performance e attuazione non sono capitoli separati, ma un unico dispositivo di governo. Il Piano Strategico viene attuato mediante piani annuali operativi approvati dagli Organi di Governo entro il primo trimestre di ciascun anno; lo stato di avanzamento è monitorato con cadenza semestrale e confluisce in un riesame annuale integrato, supportato dal Presidio della Qualità, dal Nucleo di Valutazione e dalle strutture responsabili. La logica è semplice: ogni priorità strategica deve tradursi in responsabilità organizzative, risorse, indicatori e tempi di verifica. In assenza di questo passaggio, la strategia resta dichiarazione. Con esso, invece, diventa capacità istituzionale di decisione, correzione e apprendimento.

17. Architettura istituzionale

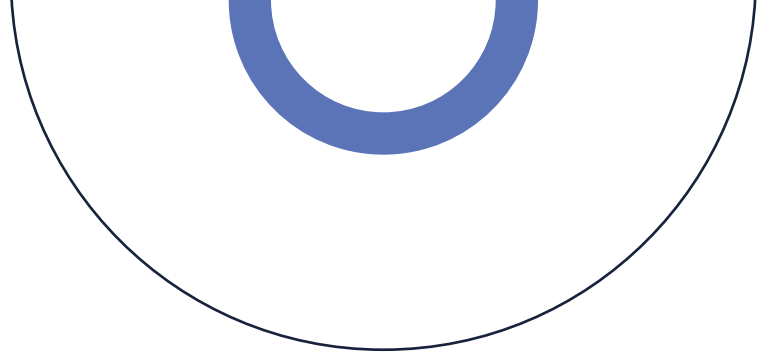
La crescita dell'offerta formativa e del corpo docente richiede un assetto istituzionale più robusto. Tra gli obiettivi del triennio rientra la revisione dello Statuto, finalizzata ad adeguare l'architettura dell'Ateneo alla nuova configurazione e a prevedere l'istituzione di più Dipartimenti.
I Dipartimenti dovranno diventare strutture accademiche di riferimento per il coordinamento integrato di didattica, ricerca, Terza Missione e Assicurazione della Qualità. Accanto ad essi, le Sezioni disciplinari continueranno a svolgere funzioni di coordinamento intermedio, favorendo l'allineamento tra obiettivi formativi, contenuti didattici, risultati di apprendimento e attività scientifiche.
Il criterio guida è la chiarezza dei ruoli. Una governance credibile non moltiplica i livelli: definisce responsabilità, connessioni e procedure in modo comprensibile e verificabile.

18. Gestione della performance

La gestione della performance è il ponte tra visione strategica, programmazione economico-finanziaria, organizzazione delle strutture e valutazione dei risultati.
Nel triennio 2026-2028 il sistema di performance management dovrà operare su tre livelli integrati:

- obiettivi strategici di Ateneo, che definiscono le priorità comuni del triennio;
- obiettivi attuativi di struttura, assegnati alle unità organizzative competenti;
- indicatori di risultato e di processo, utilizzati per misurare avanzamento, scostamenti e necessità di correzione.

Per ogni obiettivo saranno individuati struttura responsabile, baseline iniziale, target annuale, fonte del dato, frequenza di rilevazione e soglia di attenzione. Gli obiettivi che implicano impegni rilevanti di personale, tecnologia o investimento dovranno essere raccordati con la programmazione economico-finanziaria e supportati da dashboard direzionali affidabili e leggibili.



19. Attuazione strategica

L'attuazione strategica è la prova di maturità del Piano. Gli indirizzi generali devono trasformarsi in programmi operativi annuali corredati da cronoprogramma, responsabilità, risorse, indicatori di monitoraggio e risultati attesi. Gli organi centrali esercitano funzioni di indirizzo e riesame; le strutture accademiche e amministrative sono chiamate a tradurre le priorità in attività verificabili.
Per rafforzare la qualità delle decisioni, l'Ateneo istituirà Panel di consultazione permanenti con stakeholder del sistema produttivo, professionale, istituzionale e scientifico. Gli esiti delle consultazioni saranno verbalizzati, sintetizzati annualmente e utilizzati per l'aggiornamento dell'offerta, delle priorità di ricerca, delle azioni di Terza Missione e del riesame strategico.
Particolare attenzione sarà dedicata allo sviluppo della leadership accademica e gestionale.
La crescita dell'Ateneo richiede competenze diffuse di pianificazione, coordinamento, project management, uso dei dati e gestione dei risultati.

20. Gestione dei rischi strategici

L'efficacia del Piano dipende anche dalla capacità di individuare, valutare e presidiare i rischi che possono comprometterne i risultati. Per questo il risk management viene integrato nella strategia e non relegato a funzione accessoria.

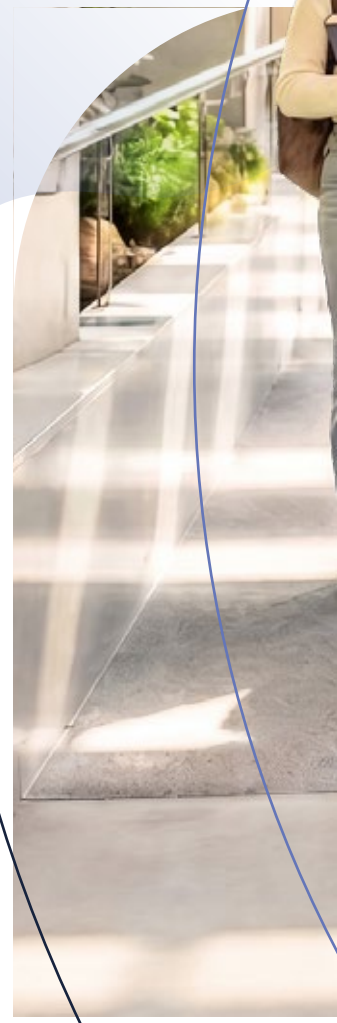
I principali ambiti di attenzione sono:

- sostenibilità della crescita dell'offerta formativa;
- adeguatezza delle risorse di docenza e di supporto;
- efficacia, sicurezza e continuità delle infrastrutture digitali;
- conformità regolatoria e qualità dei processi di accreditamento e di Assicurazione della Qualità;
- rischi reputazionali connessi alla qualità percepita dei servizi, all'uso delle tecnologie emergenti e alla coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati conseguiti.

Per ciascun ambito saranno definite misure di presidio, responsabilità organizzative e soglie di attenzione; gli esiti delle verifiche saranno portati periodicamente agli Organi di Governo per consentire interventi preventivi o correttivi.

21. Diversità, inclusione e sostenibilità

Diversità, inclusione e sostenibilità non sono capitoli laterali della missione di Ateneo. Sono criteri attraverso cui il modello telematico misura la propria serietà istituzionale. La dimensione digitale consente di superare vincoli geografici e temporali; ciò comporta, però, una responsabilità maggiore nel garantire accessibilità reale, qualità dei servizi e pari condizioni di partecipazione.
L'Ateneo si impegna a promuovere un ambiente accademico fondato su rispetto, equità e partecipazione, capace di accogliere studenti provenienti da contesti geografici, culturali e professionali differenti e di prevenire ogni forma di discriminazione.



22. Pari accesso e opportunità educative

Il pari accesso non coincide con la sola apertura formale delle immatricolazioni. Richiede condizioni sostanziali di apprendimento: obiettivi chiari, criteri di valutazione trasparenti, feedback continuo, servizi accessibili e strumenti di accompagnamento lungo il percorso. L'organizzazione didattica dovrà quindi essere realmente capace di rispondere ai profili differenziati degli studenti contemporanei, offrendo lezioni registrate, calendari sostenibili, formati di valutazione coerenti e canali strutturati di ascolto e partecipazione. Le piattaforme istituzionali dovranno rendere sempre visibili ruoli, prerogative e canali di contatto della rappresentanza studentesca.
In questa prospettiva l'ampliamento dell'accesso produce un duplice effetto: migliora le opportunità individuali e rafforza il ruolo pubblico dell'Università come agente di mobilità sociale e sviluppo del capitale umano.

23. Parità di genere e comunità accademica inclusiva

La qualità di una istituzione si misura anche dall'equità dei suoi processi interni. Reclutamento, valutazione e progressione di carriera devono essere governati con criteri trasparenti, coerenti e verificabili, capaci di prevenire squilibri strutturali e bias impliciti.
La diversità di genere, culturale, generazionale e professionale è una risorsa per la qualità della didattica, della ricerca e delle decisioni. A questa impostazione devono corrispondere procedure chiare di segnalazione, canali riservati di ascolto, misure di tutela e soluzioni organizzative che favoriscano un equilibrio sostenibile tra vita e lavoro.
Una comunità accademica inclusiva non si definisce per dichiarazioni di principio, ma per la qualità ordinaria delle proprie pratiche.

24. Sostenibilità digitale e responsabilità sociale

La sostenibilità del modello telematico deve essere valutata in modo integrato: sostenibilità digitale, ambientale, economico-finanziaria e sociale. Innovare non significa aggiungere tecnologia, ma scegliere soluzioni che restino affidabili, interoperabili, sicure e sostenibili nel tempo.

L'Ateneo promuoverà pertanto efficienza energetica dei servizi IT, razionalizzazione delle risorse tecnologiche, manutenzione programmata delle piattaforme, dematerializzazione dei processi, criteri di acquisto coerenti con sicurezza e sostenibilità, e valutazioni preventive su costo totale di esercizio, impatto e beneficio atteso.
La responsabilità sociale si esprime, inoltre, nella capacità di trasformare formazione, ricerca e divulgazione in contributi visibili allo sviluppo culturale e civile dei contesti di riferimento.

25. Monitoraggio, indicatori e valutazione

Il monitoraggio è la condizione che rende il Piano verificabile. L'Ateneo adotterà un sistema integrato coerente con i processi di Assicurazione della Qualità, fondato su attendibilità dei dati, trasparenza, responsabilizzazione delle strutture e miglioramento continuo.
Gli indicatori saranno costruiti secondo criteri di pertinenza strategica, misurabilità, disponibilità del dato, confrontabilità nel tempo e utilità decisionale. Essi dovranno riguardare in via prioritaria qualità e attrattività dell'offerta formativa, regolarità delle carriere, retention, qualità percepita dei servizi, produzione scientifica, capacità competitiva della ricerca, internazionalizzazione, Terza Missione, trasformazione digitale, efficienza dei processi amministrativi e qualità della governance.
Per ciascun indicatore saranno definiti baseline iniziale, target annuale, fonte del dato, struttura responsabile e frequenza di monitoraggio.
Le baseline 2025 andranno valorizzate prima dell'approvazione definitiva del Piano sulla base dei dati ufficiali certificati dall'Ateneo.
Per la versione approvativa del documento dovranno essere allegati almeno quattro strumenti operativi: cruscotto degli indicatori, cronoprogramma annuale di attuazione, matrice dei rischi e quadro delle responsabilità.
In questo modo il Piano potrà essere letto come una strategia completa e non come un insieme di enunciazioni programmatiche.

PIANO STRATEGICO **2026-2028**

Università
San Raffaele
Roma

DIDATTICA

1.1 MIGLIORARE LE PERFORMANCE DELL'OFFERTA FORMATIVA EROGATA DALL'ATENEO

MACRO-OBIETTIVO

DIDATTICA
1.1
Migliorare le performance dell'offerta erogata dall'Ateneo

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
1.1.1 *Incrementare l'attrattività dei Corsi di Studio*	• Incrementare eventi di orientamento in ingresso per CdL e LM • Potenziare la comunicazione dell'offerta formativa	• **#IMM:** immatricolati (inclusi trasferiti) • **#LM:** iscritti ad una Laurea Magistrale • **iA04:** % iscritti al I anno (LM) laureati in altro Ateneo • **iA05:** % laureati L San Raffaele che si iscrivono a LM dell'offerta formativa San Raffaele
1.1.2 *Consolidare la qualità dell'esperienza formativa*	• Potenziare gli strumenti di monitoraggio delle carriere degli studenti • Avvio delle carriere degli studenti • Supporto durante il percorso formativo	• **iA13:** % CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire. • **iA01:** % studenti con almeno 40 CFU nell'a.a. • **iA17:** % iscritti (L, LM) che si laureano entro 1 anno oltre la durata normale. • **iA02:** % laureati (L; LM) entro la durata normale.
1.1.3 *Aumentare l'occupabilità dei laureati*	• Potenziare la struttura di supporto al Placement • Career Day e coinvolgimento aziende	• **iA06:** % di Laureati occupati a 1 anno dal Titolo (L). • **iA07:** % di Laureati occupati a 3 anni dal Titolo (LM). • **#ECD:** numero Eventi di Carrier Day

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)

1.1.1 Incrementare l'attrattività dei Corsi di Studio	#IMM = 9288
	#LM = 10334
	iA04 = 84,9%
	iA05 = 60,2%
		#IMM, #LM ≥ +5%
		iA04 ≥ +1 p.p.
		iA05 ≥ +1 p.p.
			#IMM, #LM ≥ +10%
			iA04 ≥ +2 p.p.
			iA05 ≥ +3 p.p.
				#IMM, #LM ≥ +15%
				iA04 ≥ +3 p.p.
				iA05 ≥ +5 p.p.
					Senato,
					Dipartimento
						Senato,
						Dipartimento,
						Presidio
							+2 risorse
							orientamento
							+50k/anno
							+50k/anno
							campagne

1.1.2 Consolidare la qualità dell'esperienza formativa	iA13 = 80,7% iA01 = 53% iA17 = 58,3% iA02 = 74,6%	iA13 ≥ +1 p.p. iA01 ≥ +1 p.p. iA17 ≤ -1 p.p. iA02 ≥ +1 p.p.	iA13 ≥ +2 p.p. iA01 ≥ +2 p.p. iA17 ≤ -2 p.p. iA02 ≥ +2 p.p.	**iA13 ≥ +3 p.p.** **iA01 ≥ +3 p.p.** **iA17 ≤ -3 p.p.** **iA02 ≥ +3 p.p.**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	+1 risorsa segreteria didattica 25k/anno
1.1.3 Aumentare l'occupabilità dei laureati	iA06 = 80% iA07 = 90% #ECD = 22	iA06 ≥ +0,5 p.p. iA07 ≥ +0,5 p.p. #ECD ≥ +3%	iA06 ≥ +1 p.p. iA07 ≥ +1 p.p. #ECD ≥ +6%	**iA06 ≥ +1,5 p.p.** **iA07 ≥ +1,5 p.p.** **#ECD ≥ +9%**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	+1 risorsa placement 25k/anno Jobiri 15k/anno

DIDATTICA

1.2 MIGLIORARE LE STRUTTURE DIDATTICHE A SUPPORTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA

MACRO-OBIETTIVO

DIDATTICA
1.2
Migliorare le strutture didattiche a supporto dell'attività formativa

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
1.2.1 *Migliorare la logistica delle sedi accademiche ai fini dell'esecuzione degli esami curriculari*	• Spazi adeguati per gli esami • Sviluppo sedi e attrezzature	• **B.3.2.A_S** Metri quadri per funzione didattica su studenti iscritti
1.2.2 *Consolidare la qualità della didattica Infrastrutture per Didattica Sincrona e Asincrona*	• Nuovi strumenti per apprendimento • Miglioramento strumenti esistenti	• **#SDS** Numero di nuovi strumenti o azioni di miglioramento per la didattica sincrona
1.2.3 *Migliorare i servizi amministrativi agli Studenti*	• Adeguato rapporto amministrativo / Studenti	• **B.1.PTA_S** Unità di personale tecnico-amministrativo su studenti iscritti

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
1.2.1 Migliorare la logistica delle sedi accademiche	B.3.2.A_S= 3000/20710 = 0,15	B.3.2.A_S ≥ +2% #SDS ≥ +1	B.3.2.A_S ≥ +5% #SDS ≥ +2	**B.3.2.A_S ≥ +8% #SDS ≥+3**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	100k/anno sedi e attrezzature didattiche
1.2.2 Consolidare la qualità della didattica con infrastrutture e servizi	#SDS = n.d.	#SDS ≥+1	#SDS ≥+2	**#SDS ≥ +3**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	150k/anno sviluppo infrastrutture e servizi
1.2.3 Migliorare i servizi amministrativi resi agli Studenti	B.1.PTA_S= 94/20710 = 0,0045	B.1.PTA_S≥+5%	B.1.PTA_S≥+10%	**B.1.PTA_S ≥ +15%**	Senato	Senato, Presidio	+3 risorse PTA/anno 100K/anno

DIDATTICA

1.3 MIGLIORARE LO SVILUPPO DELL'OFFERTA COERENTEMENTE CON LE ISTANZE DEL CONTESTO

MACRO-OBIETTIVO

DIDATTICA
1.3
Promuovere lo sviluppo dell'offerta

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
1.3.1 *Promuovere tavoli di consultazione permanente con panel di stakeholder*	Collaborazione con gruppi di stakeholder	**#IPS:** Numero di incontri Panel Stakeholder
1.3.2 *Adeguare l'offerta formativa coerentemente con le indicazioni di stakeholder internazionali*	Incontri con stakeholder internazionali	**#ISI:** Numero incontri con stakeholder internazionali
1.3.3 *Promuovere lo sviluppo dell'offerta ed il reclutamento coerente con la vision di ateneo*	Nuovi CDS / Curricula Reclutamento su SSD di base e caratterizzanti	**#CdSCvA:** Numero di CdS/Curricula attivi **iA08:** Percentuale dei docenti di ruolo che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti per corsi di studio (L; LM; LMCU), di cui sono docenti di riferimento **#PeRA:** Numero di Professori e ricercatori

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
1.3.1 Promuovere tavoli di consultazione permanente con panel di stakeholder	#IPS = 23	#IPS ≥ +5%	**#IPS ≥ +7%**	**#IPS ≥ +10%**	Dipartimento	Dipartimento, Presidio	20k/anno per missioni stakeholder
1.3.2 Adeguare l'offerta formativa coerentemente con le indicazioni di stakeholder internazionali	#ISI = n.d.	#ISI = 1	#ISI = 2	**#ISI = 3**	Dipartimento	Dipartimento, Presidio	20k/anno per missioni stakeholder

1.3.3 Promuovere lo sviluppo dell'OFF e politiche di reclutamento coerenti con la Vision di Ateneo	#CdSCvA = 24
	iA08 = 83,1%
	#PeRA = 133
		#CdSCvA ≥ +5%
		iA08 ≥ +1 p.p.
		#PeRA ≥ +2%
			#CdSCvA ≥ +7%
			iA08 ≥ +2 p.p.
			#PeRA ≥ +4%
				#CdSCvA ≥ +10%
				iA08 ≥ +3 p.p.
				#PeRA ≥ +6%
					Senato	Senato, Presidio	+2 risorse docenti/anno

RICERCA ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 PROMUOVERE LA PRODUTTIVITÀ E L'IMPATTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA

MACRO-OBIETTIVO

RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE
2.1
Promuovere la produttività e l'impatto della produzione scinetifica

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
2.1.1 *Sostenere la ricerca scientifica*	• Incrementare i servizi di assistenza e promozione alle attività di ricerca • Incrementare il fondo a sostegno della ricerca in rapporto a docenti e ricercatori	• **#IFAR:** Numero di incontri di formazione/informazione sulle attività dei gruppi di ricerca • **#IFBR:** Numero di incontri di formazione/informazione sui bandi di finanziamento della ricerca • **FR_DR:** Fondo a sostegno della ricerca su totale docenti e ricercatori
2.1.2 *Migliorare i risultati della ricerca scientifica*	• Alimentare il fondo di premialità per i docenti e ricercatori più meritevoli	• **#PSI:** Prodotti scientifici indicizzati annuali nel primo e nel secondo quartile • **#PCA:** Prodotti in Classe A • **#PNI:** Progetti nazionali e internazionali finanziati

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)

2.1.1 Sostenere la ricerca scientifica	#IFAR = n.d.
	#IFBR = n.d.
	FR_DR = 4360,9
		#IFAR ≥ +4
		#IFBR ≥ +2
		FR_DR ≥ +2%
			#IFAR ≥ +8
			#IFBR ≥ +4
			FR_DR ≥ +4%
				#IFAR ≥ +12
				#IFBR ≥ +6
				FR_DR ≥ +6%
					Senato	Senato,
						Presidio
							3k/anno per docente strutturato
							+100k/anno bandi

2.1.2 Migliorare i risultati della ricerca scientifica	#PSI = 368 #PCA = 62 #PNI = 34	#PSI ≥ +5% #PCA ≥ +5% #PNI ≥ +5%	#PSI ≥ +7% #PCA ≥ +7% #PNI ≥ +7%	**#PSI ≥ +10%** **#PCA ≥ +10%** **#PNI ≥ +10%**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	100k/anno fondo premialità

RICERCA ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.2 PROMUOVERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA

MACRO-OBIETTIVO

RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE
2.2
Promuovere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
2.2.1 *Promuovere la mobilità internazionale*	Potenziare la struttura amministrativa di supporto alla mobilità Incrementare le opportunità di mobilità all'estero	• **#DMI:** Numero di Docenti in Mobilità Internazionale nell'anno di riferimento • **#BMI:** Numero di Bandi di Mobilità Internazionale • **iA10:** % di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari • **iA12:** % di iscritti al 1° anno con titolo estero dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU)
2.2.2 *Promuovere la cooperazione accademica estera per la condivisione di conoscenze ed esperienze*	Stimolare la collaborazione tra gruppi e università estere in convenzione	• **#CEUS:** Numero convenzioni con Enti ed Università Straniere attive

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)

2.2.1 Promuovere la mobilità internazionale	#DMI = 0
	#BMI = n.d.
	iA10 = 0%
	iA12 = 2,2%
		#DMI ≥ + 1
		#BMI >= + 1
		iA10 ≥ +0,00001 p.p.
		iA12 ≥ +0,1 p.p.
			#DMI ≥ + 1
			#BMI ≥ +1
			iA10 ≥ +0,00002 p.p.
			iA12 ≥ +0,2 p.p.
				#DMI ≥ + 1
				#BMI ≥ + 1
				iA10 ≥ +0,00003 p.p.
				iA12 ≥ +0,3 p.p.
					Senato	Senato,
						Presidio
							+1 risorsa ufficio internazionalizzazione 30k/anno

2.2.2 Promuovere la cooperazione accademica estera	#CEUS = 31	#CEUS ≥ +5%	#CEUS ≥ +7%	**#CEUS ≥ +10%**	Dipartimento	Dipartimento, Presidio	—

TERZA MISSIONE

3.1 PROMUOVERE ATTIVITÀ A CONTENUTO SOCIALE FINALIZZATE A UNA INTERAZIONE DIRETTA CON LA SOCIETÀ

MACRO-OBIETTIVO	SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
	3.1.1 *Promuovere e sostenere le attività di Terza Missione*	• Promuovere le interazioni tra l'Ateneo, gli enti e/o le aziende • Potenziare la struttura di supporto	• **#AeC:** Numero di accordi e convenzioni con enti e aziende • **#E.2.0.C:** Numero di attività di terza missione in rapporto ai docenti di ruolo

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
3.1.1 **Promuovere e sostenere le attività di Terza Missione**	#AeC = 35 #E.2.0.C = 1,05	#AeC ≥ +1% #E.2.0.C ≥ 0	#AeC ≥ +3% #E.2.0.C ≥ +3%	**#AeC ≥ +5%** **#E.2.0.C ≥ +5%**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	25k/anno convegni, seminari e divulgazione +1 risorsa TM 30k/anno

ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

4.1 *MIGLIORARE I FLUSSI INFORMATIVI INTERNI*

MACRO-OBIETTIVO

ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ
4.1
Migliorare i flussi informativi interni

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
4.1.1 *Migliorare la conoscenza dei flussi informativi e dei processi di AQ*	• Organizzare eventi di formazione/Informazione	• **#EFPAQ:** Numero eventi di formazione sulla comunicazione e sui processi di AQ
4.1.2 *Potenziare i processi di autovalutazione a livello periferico*	• Stimolare attività di monitoraggio e riesame degli attori dell'AQ	• **#ANdV:** Numero Audizioni dei Corsi di Studio, Dipartimenti, ecc., svolte annualmente dal NdV • **OPISins** Percentuale insegnamenti con rilevazione degli opinioni degli studenti
4.1.3 *Migliorare il sistema di AQ del corso di Dottorato e la qualità della didattica erogata*	• Revisionare i contenuti del Corso di Dottorato • Migliorare la rilevazione delle opinioni dei dottorandi • Promuovere l'internazionalizzazione del Dottorato	• **OPID:** Percentuale dottorandi che partecipano alla «Rilevazione degli Studenti • **#DotINT:** Numero di dottorandi con periodo di studio/ricerca all'estero
4.1.4 *Implementare un sistema di pianificazione dei fabbisogni del Personale Docente ai fini della sostenibilità dell'offerta*	• Monitoraggio iscrizioni a CdS e definizione dei fabbisogni di docenza	• **#MICdS:** Numero azioni di monitoraggio e pianificazione

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
4.1.1 Migliorare la conoscenza dei flussi informativi e dei processi di AQ	#EFPAQ = 2	#EFPAQ ≥ +1	**#EFPAQ ≥ +1**	#EFPAQ ≥ +1	Senato	Senato, Presidio	—

4.1.2 Potenziare i processi di autovalutazione a livello periferico	#ANdV = 2
	OPISins = 100%
		#ANdV ≥ 1
		OPISins = 100%
			#ANdV ≥ 1
			OPISins = 100%
				**#ANdV ≥ 1
				OPISins = 100%**
					Senato	Senato, Presidio	+1 risorsa supporto Nucleo/Presidio 30k/anno

4.1.3 Migliorare il sistema di AQ del Dottorato e la qualità della didattica erogata	OPID = 100% #DotINT = 6	OPID = 100% #DotINT = 6	OPID = 100% #DotINT = 6	OPID = 100% #DotINT = 6	Senato	Senato, Presidio	Supporto periodo all'estero dei dottorandi 60k
4.1.4 Implementare un sistema di pianificazione dei fabbisogni di Personale Docente	#MICdS = n.d.	#MICdS = 1	#MICdS = 2	**#MICdS = 3**	Dipartimento	Dipartimento Presidio	—

SOSTENIBILITÀ

5.1 *RAFFORZARE IL VALORE DELL'ESPERIENZA DELL'ATENEO SUI TEMI DELLA SOSTENIBILITÀ*

MACRO-OBIETTIVO

SOSTENIBILITÀ
5.1
Rafforzare il valore dell'esperienza dell'Ateneo sui temi della sostenibilità

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
5.1.1 *Investire sui temi della sostenibilità*	• Investire su temi di sostenibilità • Monitorare il Gender Equality Plan	• **INVSOST:** Investimenti per la sostenibilità nell'anno di riferimento • **#ABGGEP:** Numero azioni a favore del BdG e GEP nell'anno di riferimento

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
5.1.1 Investire sui temi della sostenibilità	INVSOST = 10k #ABGGEP = 15	INVSOST ≥ 10k #ABGGEP ≥ 15	INVSOST ≥ 10k #ABGGEP ≥ 15	**INVSOST ≥ 10k #ABGGEP ≥ 15**	Senato, Dipartimento	Senato, Dipartimento, Presidio	+15k/anno per azioni di risparmio energetico e sostenibilità

COMUNICAZIONE

6.1 *MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ESTERNA*

MACRO-OBIETTIVO	SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
COMUNICAZIONE 6.1 *Migliorare la comunicazione esterna*	**6.1.1** *Realizzare, attraverso i social media, una comunicazione partecipata*	Investire per realizzare e gestire una comunicazione esterna partecipata	**INVCOM:** Investimenti per la comunicazione

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
6.1.1 Realizzare, attraverso i social media, una comunicazione partecipata	INVCOM = 30k	INVCOM ≥ 30k	INVCOM ≥ 30k	**INVCOM ≥ 30k**	Senato	Senato, Presidio	+1 risorsa dedicata (30k/anno)

SISTEMI INFORMATIVI

7.1 *MIGLIORARE L'INFRASTRUTTURA INFORMATICA*

MACRO-OBIETTIVO	SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
	7.1.1 *Potenziare i Sistemi Informativi*	Investire per potenziare i Sistemi Informativi e di monitoraggio integrando l'IA nei Corsi di Studio	**#INVSIS:** Investimenti nello sviluppo dei Sistemi Informativi

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
7.1.1 Potenziare i Sistemi Informativi	#INVSIS = 35k	#INVSIS ≥ 35k	#INVSIS ≥ 35k	**#INVSIS ≥ 35k**	Senato	Senato, Presidio	Sviluppo Sistemi Informativi 35k/anno

CAPITALE UMANO

8.1 *VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO*

MACRO-OBIETTIVO	SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
CAPITALE UMANO **8.1** *Valorizzare il Capitale Umano*	**8.1.1** *Formare il personale docente e PTA per le esigenze della didattica, della ricerca e terza missione*	• Aggiornare ed effettuare annualmente il piano della formazione del personale docente e tecnico amministrativo • Realizzare azioni di formazione per il personale docente e TA	• **#B.1.1.B:** Numero ore di formazione dei docenti (metodologie didattiche) • **#B.1.1.A:** Numero ore di formazione del PTA
	8.1.2 *Ottimizzare la gestione del Personale Tecnico Amministrativo*	• Aggiornare e monitorare il piano operativo del personale TA con obiettivi per la realizzazione del PSA. • Introdurre strumenti di IA per la automazione dei processi, supporto decisionale ed analisi dati	• **#OPOC:** Numero obiettivi Piano Operativo conseguiti nell'anno di riferimento • **#SdIA:** Numero di strumenti di IA adottati dall'Amministrazione nella gestione dei processi

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
8.1.1 **Formare il personale docente e PTA per le esigenze della didattica, della ricerca e terza missione**	#B.1.1.B = 665 #B.1.2.A = 2632	#B.1.1.B ≥ +5% #B.1.2.A ≥ +5%	#B.1.1.B ≥ +10% #B.1.2.A ≥ +10%	**#B.1.1.B ≥ +15%** **#B.1.2.A ≥ +15%**	Senato	Senato, Presidio	Azioni di formazione (docenti, PTA) 20k/anno
8.1.2 **Ottimizzare la gestione del personale tecnico amministrativo**	#OPOC = n.d. #SdIA = n.d.	#OPOC ≥ 3 #SdIA ≥ 1	#OPOC ≥ 5 #SdIA ≥ 2	**#OPOC ≥ 7** **#SdIA ≥ 3**	Senato	Senato, Presidio	—

DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

9.1 *PROMUOVERE IL DIRITTO ALLO STUDIO*

MACRO-OBIETTIVO

DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

9.1

Promuovere il diritto allo studio

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
9.1.1 *Sostenere gli studenti meritevoli in condizioni di bisogno*	• Adottare misure di esonero tasse a favore di studenti indigenti e meritevoli	• **INVSTUD:** Investimenti per misure di esonero a favore di studenti indigenti meritevoli, nell'anno di riferimento
9.1.2 *Sostenere per l'intero percorso di studi gli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento*	• Potenziare il tutorato per studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento	• **INVOS:** Investimenti per potenziare le forme di sostegno a studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
9.1.1 Sostenere gli studenti meritevoli in condizioni di bisogno	INVSTUD = 35k	INVSTUD ≥ 35k	INVSTUD ≥ 35k	**INVSTUD ≥ 35k**	Senato	Senato, Presidio	Risorse per Borse di studio e agevolazioni ≥ ai target fissati
9.1.2 Sostenere per l'intero percorso di studi gli studenti con disabilità o con disturbi specifici dell'apprendimento	INVSOS = 35k	INVSOS ≥ 35k	INVSOS ≥ 35k	**INVSOS ≥ 35k**	Senato	Senato, Presidio	Risorse per Borse di studio e agevolazioni ≥ ai target fissati

DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

9.2 *PROMUOVERE LO SVILUPPO COLLABORATIVO*

MACRO-OBIETTIVO

DIRITTO ALLO STUDIO E CENTRALITÀ DELLO STUDENTE

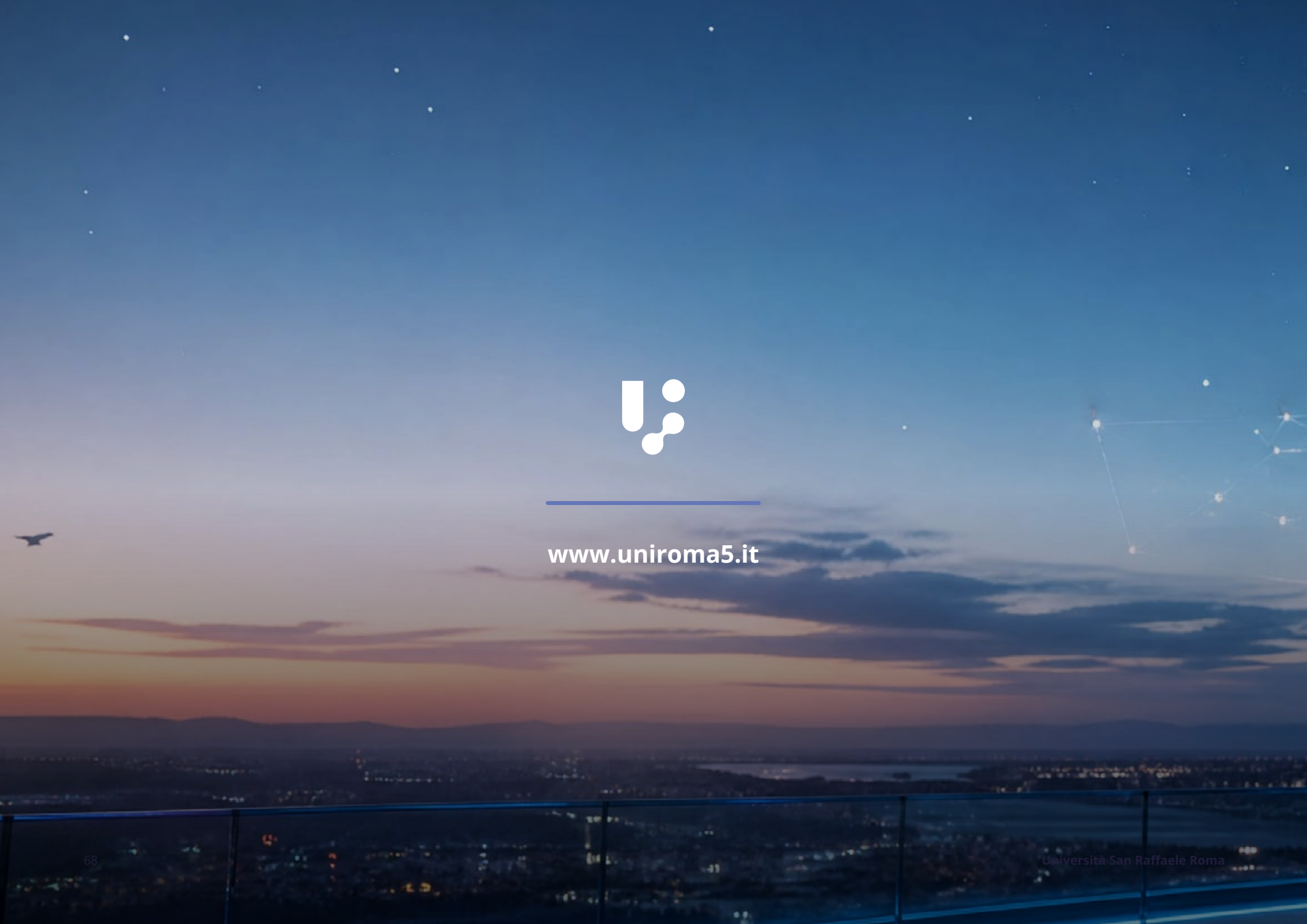
9.2

Promuovere lo sviluppo collaborativo

SOTTO-OBIETTIVI	AZIONI PRINCIPALI	INDICATORI CHIAVE
9.2.1 *Promuovere la collaborazione con le rappresentanze degli studenti*	Incentivare le attività collaborative con le rappresentanze studentesche	**#EVCOM:** Numero di EVenti di partecipazione della COMunità studentesca

SOTTO-OBIETTIVI	SITUAZIONE 2025	TARGET 2026	TARGET 2027	TARGET 2028	ATTUAZIONE	MONITORAGGIO	RISORSE (k€/anno)
9.2.1 Promuovere la collaborazione con le rappresentanze degli studenti	#EVCOM = 15	#EVCOM ≥ 15	#EVCOM ≥ 15	**#EVCOM ≥ 15**	Senato	Senato, Presidio	10k/anno

Università
San Raffaele
Roma



www.uniroma5.it