



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

# Università Cattolica '21

Aggiornamento e monitoraggio  
del Documento Strategico  
*“L’Università Cattolica verso il 2020”*  
alla luce dell’emergenza COVID-19

Addendum approvato dal Consiglio di Amministrazione il 27 gennaio 2021

# INDICE

Oltre l'emergenza nell'anno del Centenario .....	3
Il contesto .....	4
Aspetti metodologici del documento .....	7
1° ambito: IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI .....	8
1.1 RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC .....	8
1.2 IDENTITY PROGRAM .....	9
1.3 ALUMNI.....	10
1.4 BORSE DI STUDIO.....	11
1.5 PARTNERSHIP DI MISSIONE .....	12
2° ambito: OFFERTA FORMATIVA, ESPERIENZA DELLO STUDENTE, SERVIZI DI SUPPORTO.....	14
2.1 QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA .....	14
2.2 INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE .....	16
2.3 ENROLLMENT & STUDENT SERVICES.....	17
2.4 RECLUTAMENTO NAZIONALE .....	18
2.5 CAREER DEVELOPMENT .....	19
3° ambito: INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	23
3.1 RECRUITING INTERNAZIONALE.....	23
3.2 SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE .....	24
3.3 SVILUPPO NETWORK INTERNAZIONALE.....	24
3.4 INTERNATIONAL REPUTATION PROGRAM .....	25
4° ambito: RICERCA .....	27
4.1 GOVERNANCE DELLA RICERCA .....	27
4.2 MIGLIORAMENTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA.....	27
4.3 SOSTEGNO ALLA RICERCA COMPETITIVA E INTERDISCIPLINARE.....	28
5° ambito: BUSINESS PARTNERSHIP, LIFELONG LEARNING, FUND RAISING (TERZA MISSIONE) .....	31
5.1 SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP .....	31
5.2 LIFELONG LEARNING.....	32
5.3 TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA.....	33
5.4 PUBLIC ENGAGEMENT .....	34
5.5 FUND RAISING .....	34
6° ambito: ORGANIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE .....	37
6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO .....	37
6.2 INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY .....	37
6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA.....	39
6.4 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO .....	40

# Oltre l'emergenza nell'anno del Centenario

Da poche settimane è formalmente iniziato il centesimo anno accademico della nostra Università. Ci stavamo preparando da mesi a questo momento, immaginando e progettando tante iniziative; ma quello che è accaduto e che, in parte, continua ad accadere ci ha costretto a rivedere i nostri programmi, a rimandare celebrazioni ed eventi a un momento in cui potranno svolgersi con modalità pienamente adeguate alla loro funzione comunitaria e simbolica.

Anche la pianificazione strategica ha dovuto inevitabilmente fare i conti con l'eccezionalità della situazione sanitaria.

Prima di illustrare brevemente le ragioni che hanno portato alla stesura e all'approvazione del presente documento «Università Cattolica '21 - Aggiornamento e monitoraggio del Documento Strategico *“L'Università Cattolica verso il 2020”* alla luce dell'emergenza COVID-19», mi sia permesso riconoscere il valore straordinario della risposta che l'intera comunità universitaria ha saputo dare alle difficoltà dei mesi passati.

Posta improvvisamente nell'impossibilità di esercitare la propria missione educativa nelle forme abituali, la nostra comunità accademica ha compiuto un intenso sforzo per assicurare la prosecuzione delle attività didattiche in tutte le Facoltà. Sono stati necessari consistenti investimenti, che però, da soli, sarebbero rimasti materia inerte; decisivi sono stati l'impegno dei singoli e la collaborazione tra docenti e personale, che hanno permesso di riorganizzare drasticamente e in breve tempo il modus operandi di circa quattromila docenti e offrire centinaia di migliaia di ore di lezione online, svolgere le previste sessioni d'esame, discutere le tesi di laurea, ma anche di realizzare webinar e altri eventi virtuali molto seguiti, assicurare gli accessi al patrimonio bibliografico, dare seguito all'ampia e variegata attività di ricerca scientifica. Il risultato complessivo, superate le inevitabili difficoltà iniziali, è stato da tanti riconosciuto soddisfacente e apprezzato.

Di fronte all'esigenza di guardare con realismo e concretezza al futuro prossimo, segnato anzitutto dalla necessità di affrontare l'impatto delle diverse "ondate" di pandemia da COVID-19 sulla vita ordinaria dell'Ateneo, si è ritenuto, d'intesa con tutti gli Organi accademici e direttivi, di raggiungere, laddove necessario, al dicembre 2021 le iniziative strategiche messe in campo nell'ultimo quadriennio.

Questa è l'essenza del presente Addendum al Documento Strategico 2016 - 2020.

I prossimi mesi saranno quindi caratterizzati da una duplice sfida: da un lato ci impegneremo nel completare il Piano già in essere così come messo a punto e aggiornato dopo un'approfondita azione di verifica e monitoraggio svolta tra novembre e dicembre 2020, dall'altro apriremo il cantiere, già dai primi mesi del 2021, per definire le future linee di sviluppo (2022-24), alla luce della complessiva situazione di contesto del Paese e dell'ambito specifico dell'alta formazione, i cui contorni, alzata la nebbia dell'emergenza sanitaria, dovrebbero essere più intellegibili e consolidati oltreché auspicabilmente meno variabili nelle loro traiettorie future.

Malgrado le prove cui tutti siamo sottoposti in questi mesi, sono sicuro che l'Università Cattolica del Sacro Cuore, in piena comunione con la Chiesa italiana, di cui è espressione originale e creativa, non farà mancare il proprio contributo per «tessere con fede, passione e pazienza il tessuto delle comunità.»

**Franco Anelli**

**Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore**

## Il contesto

La situazione emergenziale causata dalla pandemia ha avuto, come è noto, un fortissimo impatto sulle attività educative a tutti i livelli. Con specifico riferimento all'alta formazione, essa ha costretto l'Ateneo a un repentino e generale ripensamento della sua proposta formativa. A partire da marzo 2020, nel giro di pochi giorni, l'Università è stata obbligata infatti a trasferire a distanza tutte le attività tradizionalmente svolte in presenza; nei mesi successivi ha poi dovuto tempestivamente adattarsi alle determinazioni che via via venivano predisposte dalle autorità competenti, politiche o sanitarie. Alcune iniziative previste nel Documento Strategico *“L'Università Cattolica verso il 2020”* hanno quindi subito una importante accelerazione, consentendo il superamento dei target prefissati, a discapito di altre che invece hanno segnato un rallentamento rispetto a quanto programmato.

Le conseguenze più significative hanno riguardato indubbiamente la modalità di erogazione delle lezioni frontali, lo svolgimento degli esami e delle sessioni di laurea, l'accesso ai servizi da parte degli studenti, l'attuazione delle iniziative di stage e placement e internazionalizzazione (inbound e outbound), le attività di divulgazione e Terza missione. Soprattutto le limitazioni all'accesso all'Ateneo hanno messo in crisi uno degli aspetti sostanziali dell'esperienza universitaria, ovvero quel rapporto fra docenti e studenti che ne costituisce l'anima e l'essenza.

In questo contesto, l'Ateneo si è focalizzato sull'obiettivo di garantire innanzitutto una pronta risposta alle sfide imposte dall'emergenza sanitaria. L'impegno di tutte le componenti della comunità universitaria, in modo particolare di quanti impegnati nelle attività di promozione e orientamento in Italia e all'estero, o nelle iniziative rivolte agli iscritti, ha comunque permesso il proseguimento di tutte le attività didattiche e il mantenimento dei servizi ad esse correlati.

### L'emergenza e l'incidenza sulla didattica nel secondo semestre 2019/20

Come evidenziato anche dal Nucleo di valutazione, nella sua Relazione annuale, l'Università Cattolica *“si è sforzata, con flessibilità e con successo, di trasformare un evento straordinario in nuove iniziative atte a favorire la vita ordinaria dell'Ateneo ai suoi vari livelli. Si è così intrapreso, fin dall'inizio e con riferimento soprattutto – ma non esclusivo – all'attività didattica, un continuo processo di programmazione, verifica e riprogrammazione delle azioni da mettere in campo, coerentemente con i principi generali del modello PDCA (Plan, Do, Check, Act), tipico dell'AQ”*.

A tal proposito appaiono significativi alcuni risultati della survey proposta, dal Nucleo di Valutazione, agli studenti iscritti al termine del secondo semestre 2019/20: gli esiti sono apparsi complessivamente positivi sia rispetto ai tempi di reazione dell'Ateneo, sia riguardo alla capacità di adattamento dei docenti alla nuova modalità di erogazione della didattica e di costante interlocuzione con gli studenti.

Il questionario di valutazione sulla Didattica Aumentata Digitalmente (DAD), cui hanno risposto il 46%, degli studenti in corso, ha permesso di raccogliere alcune prime valutazioni sull'esperienza didattica vissuta durante la prima ondata della pandemia. Quasi tutti gli studenti (94%) hanno avuto modo di seguire le lezioni a distanza: due studenti su tre (67%) hanno fruito prevalentemente di lezioni registrate, il 28% ha seguito lezioni registrate e in streaming in egual misura e il 6% ha utilizzato soprattutto la modalità streaming. Il passaggio alla didattica a distanza è stato percepito come sufficientemente tempestivo e, in generale, l'esperienza è stata valutata molto o abbastanza positivamente dal 50% dei fruitori di DAD; il 15% ne ha dato un giudizio negativo e il 35% si è collocato in una fascia neutra. A giudizio degli studenti, a mancare di più è stata soprattutto la possibilità di confronto con i colleghi e con i docenti (82%), nonché gli stimoli che vengono solitamente dati a lezione (60%) e il senso della comunità (58%). L'aspetto relazionale è emerso dunque come qualificante della vita studentesca e dell'esperienza universitaria. Nel 39% dei casi si sono presentati problemi tecnici, imputabili in prevalenza alle connessioni disponibili (*“non disponevo di connessione internet adeguata”*) e ai devices utilizzati dallo studente; le piattaforme di Ateneo, grazie agli investimenti prontamente eseguiti per potenziarle, hanno risposto in modo adeguato. *“Nel complesso – ha sottolineato*

*ancora il Nucleo - l'Ateneo ha saputo far fronte efficacemente alle complessità della inedita situazione, ottenendo prevalentemente valutazioni positive da parte degli studenti che, sia pure con qualche difficoltà, hanno saputo adattarsi al nuovo contesto manifestando al contempo l'aspettativa del ritorno alle lezioni in presenza non solo per ragioni didattiche, ma soprattutto per gli aspetti relazionali".*

In questo contesto è importante evidenziare che a seguito dell'imprevista e improvvisa emergenza COVID-19, gli Organi direttivi dell'Ateneo hanno rinviato la scadenza per il pagamento della terza rata della contribuzione studentesca dal 30 aprile al 30 giugno e istituito il Fondo "Salva studi" Agostino Gemelli destinato a sostenere gli studenti che si siano trovati in particolare situazione di bisogno; per l'anno accademico 2020/21, inoltre, è stata prevista un'ulteriore dilazione della rateizzazione delle tasse di iscrizione, che sono passate da 3 a 5.

### La programmazione didattica per il primo semestre 2020/21

Nell'ambito del progetto #eCatt - avviato con l'intento di gestire puntualmente l'evoluzione dell'attività didattica alla luce delle diverse fasi di distanziamento imposte dalla pandemia - sono state definite e condivise con i Presidi di Facoltà e con tutti i Coordinatori dei Corsi di studio le quattro possibili modalità di svolgimento delle lezioni (Dual mode; Online interactive lecture; Talking head e Voice over presentation), dando alle Facoltà l'autonomia di definire le modalità di svolgimento dei propri insegnamenti. In ogni caso è stata comunque garantita agli studenti la disponibilità delle lezioni sulla piattaforma e-learning di Ateneo Blackboard fino al termine della prima sessione utile degli esami di profitto.

A supporto della pianificazione didattica, è stata consolidata la struttura online di formazione dei docenti per la preparazione e l'erogazione delle lezioni nelle quattro modalità proposte. Attraverso la sezione "Campus Docenti" di Blackboard è infatti stata resa disponibile una specifica area dedicata alla DAD, che, nell'illustrare le possibili modalità di erogazione delle lezioni, ha garantito periodici aggiornamenti e specifico sostegno ai docenti impegnati nelle diverse forme di didattica a distanza (si veda, a riguardo, quanto riportato nel presente ADDENDUM in relazione all'iniziativa 2.2). Da marzo 2020 ad oggi, sono state erogate più di 90 sessioni di formazione, con un totale di presenze di oltre 6 mila e 500 docenti. Secondo le rilevazioni effettuate dal Centro per l'innovazione e lo sviluppo delle attività didattiche e tecnologiche di Ateneo (ILAB) nel corso del 2020 sono state prodotte dai docenti più di 84 mila videolezioni nell'ambito dell'offerta formativa curricolare.

Dopo che la seconda ondata di diffusione del COVID-19 ha costretto le Facoltà, per il primo semestre 2020/21, a rinunciare quasi completamente alla didattica "blended" anche laddove prevista, l'Ateneo ha stabilito che, in linea generale e salvo future e diverse indicazioni delle autorità di governo nazionale o regionale, a partire da dicembre 2020 le lezioni del primo anno di ciascun CdS (LT, LMCU e LM) si svolgano in presenza con contemporanea diffusione in streaming (dual mode), mentre per tutti gli altri studenti (secondo e terzo anno) si proseguirà secondo le modalità già programmate dalle Facoltà.

### Iscrizioni e immatricolazioni 2020/21

A livello di risultati è importante prendere atto che, al momento, la pandemia da COVID-19 non ha generato, come si era inizialmente ipotizzato, effetti critici sulle immatricolazioni 2020/21. I numeri delle iscrizioni (comprendenti le immatricolazioni al primo anno), si sono rivelati superiori alle attese e, come indicano le due sintetiche tabelle che seguono, generalmente in crescita rispetto agli stessi dati dell'anno precedente.

Tabella 1: Iscritti a.a. 2020/21 (dati aggiornati al 31 dicembre 2020)

		2020/21	2019/20 pari data	variazioni		2019/20 finale
				ass.	%	
MILANO	Lauree di primo livello	21.071	20.912	159	+0,8%	21.294
	Lauree di secondo livello	7.336	7.079	+257	+3,6%	7.190
<b>Totale sede</b>		<b>28.407</b>	<b>27.991</b>	<b>+416</b>	<b>+1,5%</b>	<b>28.484</b>
BRESCIA	Lauree di primo livello	3.731	3.651	+80	+2,2%	3.731
	Lauree di secondo livello	812	712	+100	+14,0%	695
<b>Totale sede</b>		<b>4.543</b>	<b>4.363</b>	<b>+180</b>	<b>+4,1%</b>	<b>4.426</b>
PIACENZA	Lauree di primo livello	1.741	1.744	-3	-0,2%	1.803
	Lauree di secondo livello	1.199	1.168	+31	+2,7%	1.162
<b>Totale sede</b>		<b>2.940</b>	<b>2.912</b>	<b>+28</b>	<b>+1,0%</b>	<b>2.965</b>
CREMONA	Lauree di primo livello	334	308	+26	+8,4%	312
	Lauree di secondo livello	108	57	+51	+89,5%	65
<b>Totale sede</b>		<b>442</b>	<b>365</b>	<b>+77</b>	<b>+21,1%</b>	<b>377</b>
ROMA	Lauree di primo livello	4.600	4.562	+38	+0,8%	4.685
	Lauree di secondo livello	520	449	+71	+15,8%	461
<b>Totale sede</b>		<b>5.120</b>	<b>5.011</b>	<b>+109</b>	<b>+2,2%</b>	<b>5.146</b>
<b>Totale Ateneo</b>		<b>41.452</b>	<b>40.642</b>	<b>+810</b>	<b>+2,0%</b>	<b>41.398</b>

Tabella 2: Immatricolati a.a. 2020/21 (dati aggiornati al 31 dicembre 2020)

		2020/21	2019/20 pari data	variazioni		2019/20 finale
				ass.	%	
MILANO	Lauree di primo livello	6.448	6.279	+169	+2,7%	6.040
	Lauree di secondo livello	3.626	3.517	+109	+3,1%	3.423
<b>Totale sede</b>		<b>10.074</b>	<b>9.796</b>	<b>+278</b>	<b>+2,8%</b>	<b>9.463</b>
BRESCIA	Lauree di primo livello	1.145	1.168	-23	-2,0%	1.124
	Lauree di secondo livello	451	378	+73	+19,3%	351
<b>Totale sede</b>		<b>1.596</b>	<b>1.546</b>	<b>+50</b>	<b>+3,2%</b>	<b>1.475</b>
PIACENZA	Lauree di primo livello	540	549	-9	-1,6%	534
	Lauree di secondo livello	584	595	-11	-1,8%	567
<b>Totale sede</b>		<b>1.124</b>	<b>1.144</b>	<b>-20</b>	<b>-1,7%</b>	<b>1.101</b>
CREMONA	Lauree di primo livello	124	120	+4	+3,3%	116
	Lauree di secondo livello	84	18	+66	+366,7%	24
<b>Totale sede</b>		<b>208</b>	<b>138</b>	<b>+70</b>	<b>+50,7%</b>	<b>140</b>
ROMA	Lauree di primo livello	1.180	1.192	-12	-1,0%	1.188
	Lauree di secondo livello	263	254	+9	+3,5%	254
<b>Totale sede</b>		<b>1.443</b>	<b>1.446</b>	<b>-3</b>	<b>-0,2%</b>	<b>1.442</b>
<b>Totale Ateneo</b>		<b>14.445</b>	<b>14.070</b>	<b>+375</b>	<b>+2,7%</b>	<b>13.621</b>

## Aspetti metodologici del documento

Il presente documento, che integra il Documento Strategico d'Ateneo 2016-2020 "*L'Università Cattolica verso il 2020*", al quale si rimanda per la presentazione dettagliata della pianificazione strategica svolta nel quadriennio appena trascorso, è frutto dell'attività di aggiornamento e monitoraggio effettuata dal gruppo di lavoro coordinato dal Rettore e in cui, per ciascun ambito, l'esercizio di revisione è stato svolto congiuntamente dai referenti amministrativi e accademici.

L'elaborazione del presente documento è stata preceduta da una serie di riunioni preparatorie nelle quali è stato definito il percorso di aggiornamento del Piano. Le attività intraprese nel corso dell'ultimo anno sono state contestualizzate alla luce dell'emergenza in corso e sono stati identificati i motivi degli eventuali scostamenti tra quanto pianificato e quanto effettivamente realizzato, esplicitando l'impatto della pandemia sulla normale progressione delle attività. In assenza, al momento di elaborazione del documento, dei dati consolidati per il 2020 è stato verificato il raggiungimento o meno nel 2019 dei target prefissati per il 2020 dalla pianificazione strategica ed eventualmente delineato il percorso di consolidamento o avvicinamento a quanto programmato, tenendo conto dello shock rappresentato dalla comparsa della pandemia nel corso del 2020.

La riflessione compiuta ha condotto alla successiva elaborazione della versione finale del documento che è stata poi inviata per l'approvazione al Consiglio di amministrazione e al Senato Accademico. Contestualmente è stata definita la programmazione relativa all'avvio del lavoro istruttorio per la pianificazione 2022-24.

Alla luce dell'analisi svolta, gran parte delle attività realizzate nel corso di quest'anno, caratterizzato da un rapido susseguirsi di eventi mai del tutto prevedibili, sono apparse comunque coerenti con gli ambiti e le iniziative definite nel Documento Strategico 2016-2020: ciò a conferma della sostanziale solidità del modello di pianificazione e monitoraggio che in questi anni ha accompagnato le principali linee di sviluppo dell'Ateneo.

## 1° ambito: IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI

La crisi pandemica ha necessariamente stimolato l'Ateneo a una ulteriore riflessione sulla sua identità, sempre più chiaramente orientata al servizio della società e del bene comune. In questo senso si sono anche indirizzate le strategie comunicative. Innanzitutto, per quanto concerne le iniziative legate al Centenario si è deciso di posticipare alla seconda parte dell'anno solare 2021 le attività di natura convegnistica ed espositiva, mentre la nuova progettazione del sito, la grafica celebrativa, la nascita di un Media Center dedicato sono state comunque realizzate e messe in opera secondo le scadenze previste.

Il principale impegno nel periodo emergenziale ha, tuttavia, riguardato la gestione della comunicazione con i diversi stakeholder interni ed esterni.

Oltre a garantire il rafforzamento delle iniziative di sostegno economico con particolare attenzione agli studenti e alle famiglie in difficoltà, la comunicazione con gli iscritti è stata improntata a un uso crescente e sempre più articolato di tutti gli strumenti tecnologici a disposizione, sia dedicati (Sito, iCatt, Blackboard...) sia generalisti (le piattaforme social), con un duplice obiettivo: da un lato informare e aggiornare tempestivamente sui servizi messi a disposizione dall'Ateneo, sulle modalità di erogazione della didattica e sulle mutate condizioni di accesso in sicurezza; dall'altro accentuare la funzione educativa e di riflessione sulle varie dimensioni sociali, promuovendo dibattiti, interviste, pubblicazioni su tematiche di attualità.

È proseguito inoltre il lavoro sulla comunicazione della Ricerca e della Terza missione, che condurrà in breve tempo alla messa a punto di portali dedicati, collegati all'hub digitale dell'Ateneo.

Altre attività previste dall'ambito hanno cercato di salvaguardare il legame ideale con alcuni stakeholder interni ed esterni (si pensi agli Alumni o alla rete delle università cattoliche nel mondo), anche attraverso la promozione di concrete occasioni di solidarietà e condivisione.

La creazione di tavoli di lavoro collaborativi ha infine consentito il coinvolgimento sia dei docenti sia degli uffici amministrativi per la progettazione e la soluzione dei principali interventi di informazione. Da questo punto di vista e paradossalmente, la pandemia ha rafforzato lo spirito di partecipazione collettiva al mandato dell'Ateneo.

### **1.1 RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

Soprattutto a seguito delle trasformazioni determinate dalla pandemia, questa iniziativa si è fortemente orientata verso l'aggiornamento dei canali impiegati e la valorizzazione degli strumenti digitali. Le iniziative di comunicazione sviluppate hanno riguardato, in particolare, la costruzione di un brand rinnovato in vista del Centenario dell'Ateneo.

Uno strumento di particolare rilevanza si è dimostrato il "Bilancio di Missione", divenuto un punto di riferimento istituzionale e completo delle informazioni necessarie a restituire l'identità dell'Ateneo.

Con l'avvento dell'emergenza COVID-19, il processo di digitalizzazione dei materiali informativi e promozionali ha subito un'accelerazione significativa: si è così giunti, nel 2020, all'introduzione di landing web sostitutive delle tradizionali brochure.

Più in generale, i processi di gestione e produzione dei materiali promozionali sono stati in corso d'opera efficientati attraverso l'istituzione nel 2019 di un gestionale di richieste stampati esteso alle sedi, che ha migliorato i flussi di richiesta e snellito il processo di produzione. Nel 2020 è stato realizzato il progetto di rinnovamento della visual identity del segmento Post Graduate.

Nel 2019 era stata conclusa la revisione, in modalità responsive e con grafica più orientata al miglioramento della user experience, del portale Unicatt, il riassetto dei canali social nonché il nuovo sito mobile-first per la Formazione Post Graduate. Il 3 novembre 2020 è stato inoltre rilasciato il nuovo aggiornamento del portale che, oltre a riorganizzare alcuni contenuti, integra gli elementi grafici predisposti per il centenario dell'Ateneo.



Nel 2020 ha preso avvio il Centro di produzione multimediale interno, nel quale sono integrate tutte le attività di produzione per la comunicazione digitale, anche in vista di un miglior posizionamento sul web e sui social.

Infine, nel 2020, si è concluso il processo di implementazione del database centralizzato istituzionale, con passaggio alla piattaforma Salesforce, che consente una gestione della relazione con i principali stakeholder più efficiente e un tempestivo aggiornamento dei contatti.

### Pianificate

Con riferimento alle attività web e social, il cui rafforzamento nei prossimi mesi costituisce un elemento determinante per contrastare gli effetti della pandemia sulla comunicazione e sui servizi di Ateneo, da alcuni mesi è stato avviato il tracciamento dei dati di engagement che diventeranno significativi nel corso del 2021; per il database istituzionale, la cui implementazione si è conclusa nel 2020, è da prevedersi un periodo di monitoraggio nel corso del 2021, contestualmente alla riprogrammazione delle celebrazioni previste per il centenario dell'Ateneo (1921/2021).

A marzo 2020 era in programma la realizzazione del primo TedX Cattolica con il titolo TIME, che sarebbe stato ospitato presso l'Auditorium del Sole24Ore a Milano, partner dell'iniziativa. Tuttavia, già in fase di lancio, è stato sospeso per l'inizio del lockdown causa COVID-19 ed è stato rinviato alla primavera 2021.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Percentuale di realizzazione nuovi materiali di comunicazione istituzionali
- ✓ Numero di follower su account social
- ✓ Costruzione di un database centralizzato per il contatto e la relazione con gli stakeholders

## **1.2 IDENTITY PROGRAM**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Il Charity Work Program, un progetto di particolare rilevanza nell'ambito delle iniziative identitarie, offre tradizionalmente agli studenti e ai neolaureati dell'Università Cattolica l'opportunità di coniugare crescita personale e formazione professionale svolgendo un periodo di volontariato internazionale in un Paese in via di Sviluppo, per un periodo che varia dalle 3 alle 8 settimane, con la copertura totale o parziale dei costi di viaggio, alloggio e assicurazione. Obiettivo del programma è "esporre" gli studenti a realtà molto diverse da quelle nelle quali vivono con l'intento di promuovere la loro crescita culturale nel segno della solidarietà, collaborando attivamente con Fondazioni, ONG, missioni e sperimentando lo stile e la presenza di una Chiesa nel mondo che costruisce e diffonde valore nella concreta vicinanza ai più vulnerabili. Nell'a.a. 2019/20, prima dell'esplosione a livello mondiale della pandemia, erano previsti 62 destinazioni e l'allargamento del Charity Program a neolaureati e iscritti a master, dottorati e scuole di specializzazione. Inoltre, erano state promosse 23 nuove destinazioni e nuove partnership con ONG e Onlus attive in 14 Paesi tra Europa, Medio Oriente, Africa, Asia e Sud America. Dopo l'avvio delle fasi di selezione, l'attività del Charity Program così come quella dell'International Volunteering, sono state sospese.

Nel 2020 è stato però rinnovato l'impegno nel progetto Service Learning (SL), il quale prevede la partecipazione attiva, in un servizio totalmente organizzato, a esperienze che intendono incontrare i bisogni della comunità locale, promuovendo la responsabilità civica. In prima battuta, sono stati coinvolti alcuni studenti della sede di Brescia. È stato inoltre attivato un tavolo di lavoro per procedere al riconoscimento formale del SL e alla sua strutturazione quale proposta curriculare. Avviato nel 2019, nel primo anno di sperimentazione il SL ha visto la partecipazione di 109 studenti coinvolti in cinque progetti (Corso di alfabetizzazione per donne; Matematica e fisica in gioco; Teatro tra le nuvole: progetto di teatro integrato; Campo Caritas a Ventimiglia, Villaggio per la Terra). Nel 2020, 71 studenti hanno preso parte all'iniziativa, partecipando a 3 progetti: Matematica e fisica in gioco; Service Learning e Psicologia; Villaggio per la Terra.

L'attività formativa identitaria promossa dalla Funzione Risorse Umane in collaborazione con il Centro Pastorale di Ateneo - mirante a mettere a fuoco gli elementi essenziali del Magistero in tema di Università e alta formazione - ha visto, nel 2019, la partecipazione di ulteriori 100 dipendenti del Personale Amministrativo.

Inoltre, nel contesto dell'emergenza pandemica, l'Ateneo ha compiuto la scelta di riprogettare alcune delle Summer School e di renderle fruibili, gratuitamente e in modalità a distanza, per tutto il periodo estivo. In questo modo, si è voluto contribuire a sostenere le giovani generazioni nell'apprendimento e nell'aggiornamento professionale, nell'ottica della valorizzazione del capitale umano.

Nell'ultimo anno si è infine consolidato il contributo dei docenti dell'Ateneo alle ricerche dell'Osservatorio Giovani promosso dall'Istituto G. Toniolo di studi superiori: da segnalare, tra queste, l'indagine "La scelta universitaria ai tempi del COVID-19", che ha coinvolto un campione rappresentativo dei maturandi italiani.

### Pianificate

Quando l'evoluzione della situazione sanitaria a livello internazionale lo consentirà, il Charity Program e l'International Volunteering verranno riproposti e si punterà a consolidare il progetto di Service learning per avviarne l'implementazione, oltre che a Brescia, anche nelle altre sedi dell'Ateneo.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero di partecipazioni al Charity program e/o all'International Volunteering
- ✓ Numero di dipendenti che hanno partecipato agli incontri del percorso su Identità e Missione dell'UCSC ("Ex Corde Ecclesiae")

## **1.3 ALUMNI**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

A partire da marzo 2020 l'Ufficio Alumni UCSC, in collaborazione con Alumni Cattolica – Associazione Ludovico Necchi, ha programmato le attività e le iniziative destinate al target esclusivamente in modalità online.

Nella primavera 2020, in particolare, sono stati organizzati:

- 12 "WebinCatt" con docenti e professionisti di settore su tematiche legate ai cambiamenti causati dall'emergenza sanitaria;
- 1 Webinar internazionale promosso con il Comitato Internazionale Alumni UCSC – Far&Middle East;
- 3 eventi serali culturali con proposte di spettacoli online, introdotti dagli autori/curatori;
- 2 presentazioni online della community Alumni UCSC sul territorio (Roma e Sicilia);
- la campagna "Le voci di #AlumniUnicatt storie che fanno bene" (con 19 testimonianze).

Nel mese di ottobre 2020, invece, Alumni Cattolica insieme al Comitato Internazionale Alumni UCSC-UK ha organizzato il "Career Insights Series", un ciclo di 3 incontri online dedicati esclusivamente agli studenti collegiali, ai laureandi e neolaureati delle Facoltà di Economia, Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicuratrici, Scienze Politiche e Sociali e Giurisprudenza con tre importanti realtà londinesi: European Bank of Reconstruction and Development - EBRD; EQT Partners; Goldman Sachs.

Un'occasione per conoscere, attraverso le voci di professionisti, l'evoluzione e i cambiamenti in atto in un mercato internazionale, le competenze sempre più necessarie per operare in questo contesto e i processi di selezione e recruiting del settore. Tali iniziative hanno portato ottimi risultati a livello di engagement della community per numero di partecipanti per ogni sessione e iscrizioni al portale MyAlumni; in generale, l'annullamento delle distanze ha rafforzato il coinvolgimento degli Alumni a livello nazionale e internazionale e generato una crescita dei contatti particolarmente significativa: a ottobre 2020 erano 4.969 gli Alumni che hanno partecipato a eventi, convegni, reunion, cerimonie di premiazione; i follower della pagina vetrina di LinkedIn erano 11.709; gli iscritti al sito/portale MyAlumni erano 7.455.

Nel 2020 anche la Cerimonia di conferimento del 60° Premio “Agostino Gemelli”, si è svolta online con diffusione in streaming sui canali social dell’Università Cattolica e di Alumni Cattolica – Associazione Necchi.

## Pianificate

Come dimostrano i dati, i target 2020 risultano ampiamente raggiunti. Considerando il contesto che permane di grande incertezza, le attività pianificate e in corso per l'anno 2021 prevedono il mantenimento di un forte uso del web. Inoltre, nell’ottica di un ulteriore sviluppo e di crescita del sistema Alumni, si punta verso:

- il rafforzamento del sistema dei servizi “premium” dedicati agli iscritti Alumni (orientamento professionale, e-learning, iniziative culturali);
- l'implementazione delle occasioni di incontro e sviluppo per il networking professionale per e tra gli ex studenti dell’Università Cattolica, contestualmente a eventi di particolare rilevanza, sul territorio nazionale e internazionale;
- la maggiore collaborazione con strutture dell’Ateneo quali le Facoltà e le Alte Scuole per l’organizzazione di iniziative comuni;
- l'approfondimento delle funzioni disponibili nella piattaforma Hub Alumni per incrementare gli iscritti e migliorarne la profilazione;
- il coinvolgimento degli Alumni nelle attività del Centenario.

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero di Alumni iscritti al gruppo LinkedIn
- ✓ Realizzazione sito integrato (con siti associazioni Alumni)
- ✓ Numero di Alumni iscritti al portale MyAlumni

## **1.4 BORSE DI STUDIO**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Consolidando la centralità operativa della Fondazione EDUCatt, l’Ente per il Diritto allo Studio dell’Università Cattolica, è proseguito anche nel 2020 l’impegno dell’Ateneo per garantire la copertura totale delle borse di diritto allo studio previste per gli studenti idonei, integrando i fondi messi a disposizione a livello regionale.

A fronte dei complessivi 2 milioni di Euro che l’Università Cattolica ha messo a disposizione a tale scopo, il 10%, pari a 200 mila Euro, deriva da fondi 5 per mille. Accanto alle attività tradizionalmente volte a garantire l’accesso al sistema universitario a coloro che hanno redditi limitati, si è aggiunto, quest’anno, l’obiettivo di mitigare le ricadute negative della pandemia sulle famiglie che desiderano garantire ai figli la possibilità di studiare in Cattolica.

A questo scopo, l’Ateneo ha istituito il Fondo Salva studi "Agostino Gemelli" specificamente attivato per sostenere le famiglie che a seguito delle conseguenze determinate dall'emergenza COVID-19 abbiano incontrato particolari difficoltà nel sostenere l'iscrizione agli studi in Università Cattolica dei figli/e. L’iniziativa ha permesso di agevolare oltre 2.000 iscritti.

Accanto a quanto sopra riportato, anche nel 2020/21, l’Ateneo ha confermato l’iniziativa “100 Borse Start&Run + 100 Premi di studio Smart” per solo merito, promossa da Università Cattolica del Sacro Cuore e da Istituto Giuseppe Toniolo di Studi Superiori, ente fondatore dell’Ateneo, con la collaborazione di Fondazione EDUCatt. Il Concorso era destinato a tutti gli studenti e i futuri studenti dell’Università Cattolica suddivisi in tre categorie: START (diplomandi o diplomati che intendevano immatricolarsi in Università Cattolica per l’a.a. 2020-21), RUN (studenti laureandi o laureati di primo livello che intendevano iscriversi in Università Cattolica per l’a.a. 2020-21), SMART (studenti iscritti agli anni di corso superiori al primo in Università Cattolica).

## Pianificate

Considerando gli andamenti degli ultimi anni, è assai prevedibile che l'Ateneo dovrà prepararsi ad integrare, anche per il 2021, l'erogazione delle Borse di studio per gli idonei non beneficiari. In aggiunta, come programmato nel corso dell'emergenza sanitaria, contestualmente alla conferma del concorso Start&Run, sarà reiterato il Fondo Salva Studi.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Percentuale idonei non beneficiari che hanno ottenuto una borsa di studio da Università Cattolica
- ✓ Attivazione progetto "Start&Run"

## **1.5 PARTNERSHIP DI MISSIONE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Pur in contesto non facile per lo sviluppo operativo delle relazioni istituzionali, nel corso del 2020 la rete internazionale dell'Università Cattolica si è rafforzata attraverso la partecipazione e, in alcuni casi, la promozione di network che hanno coinvolto tutte le sedi e le Facoltà dell'Ateneo.

In particolare, nell'ambito delle università aderenti alla FIUC, l'Università Cattolica, ha rafforzato la sua partecipazione al network "Réseau Européen Des Institutes de la Famille – REDIF", che mira allo sviluppo della formazione universitaria per quanto riguarda le discipline sulla famiglia. Peraltro, la Cattolica assumerà la presidenza del REDIF a partire da gennaio 2021. Sempre in ambito FIUC, l'Ateneo partecipa al network "Food And Human Dignity Network" (in precedenza denominato "Right to Food, Peace and Democracy"), nato nel 2018, grazie al quale docenti e ricercatori provenienti da Paesi occidentali hanno la possibilità di collaborare con studiosi delle Università emergenti e in via di sviluppo, in un'ottica di scambio, solidarietà e interesse reciproco.

Nel corso dell'anno 2019/20, gli iscritti alle attività di formazione manageriale in Africa promosse da Altis (Alta Scuola Impresa e Società) e Fondazione E4Impact, sono stati 285, nonostante alcune difficoltà di natura organizzativa conseguenti alla chiusura di molte università e alla scarsa affidabilità delle connessioni a disposizione dei partecipanti.

#### Pianificate

Dal 2020 è stata avviata la "Strategic Alliance of Catholic Research Universities (SACRU)", un network internazionale di cui fanno parte otto università cattoliche caratterizzate da una intensa attività di ricerca e una formazione universitaria di eccellenza: Australian Catholic University, Boston College, Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Pontificia Universidade Católica do Chile, Sophia University, Università Cattolica del Sacro Cuore, Universidade Católica Portuguesa, Universitat Ramon Llull. Anche alla luce delle difficoltà prodotte dalla pandemia, il network dovrà consolidarsi e individuare un modello di condivisione dei progetti e dei contenuti in grado di portare avanti comunque le attività previste.

Sempre in ambito FIUC è in fase di consolidamento il Gruppo "Solidarietà e Sviluppo" del Global Compact on Education, coordinato dal nascente Osservatorio per l'Educazione e la Cooperazione internazionale dell'Università Cattolica su mandato della Congregazione per l'Educazione Cattolica della Santa Sede.

Per quanto riguarda i corsi Altis/E4Impact, sul prossimo anno ci saranno maggiori ripercussioni sia sul recruitment sia sulle modalità di svolgimento delle attività formative: queste ultime sono in fase di complessivo ripensamento anche grazie ad un incremento dei rapporti con i partner locali sviluppatasi attraverso un maggior uso degli strumenti telematici per meeting e webinar.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero nuove partnership con atenei aderenti alla rete FIUC
- ✓ Partecipanti alle attività di formazione manageriale di Altis/E4Impact in Africa

**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 1 - IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI**

INDICATORE	Base line	Esercizio 2019	Target 2020
<b>1.1 - RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC</b>			
Percentuale di realizzazione nuovi materiali di comunicazione istituzionali	0	100%	95%
N. di follower su account social	Twitter 8.236 Instagram 4.131 LinkedIn 90.817	Twitter 17.994 Instagram 35.107 LinkedIn 175.807	Twitter 20.000 Instagram 40.000 LinkedIn 190.000
Costruzione di un data base centralizzato per il contatto e la relazione con gli stakeholders	No	In via di conclusione	Sì
<b>1.2 - IDENTITY PROGRAM</b>			
N. di partecipazioni al Charity program e/o all'International Volunteering	111	169	≥ 150
N. di dipendenti che hanno partecipato agli incontri del percorso su Identità e Missione dell'UCSC - Ex Corde Ecclesiae	0	430	500
<b>1.3 – ALUMNI</b>			
N. Alumni iscritti al gruppo LinkedIn	0	11.709	≥ 2.550
Realizzazione sito integrato (con siti associazioni Alumni)	No	Sì	Sì
N. Alumni iscritti al portale MyAlumni	0	7.455	≥ 1.900
<b>1.4 – BORSE DI STUDIO</b>			
% idonei non beneficiari che hanno ottenuto una borsa di studio da Università Cattolica	100%	100%	100%
Attivazione progetto "Start&Run"	No	Sì	Sì
<b>1.5 – PARTNERSHIP DI MISSIONE</b>			
N. nuove partnership con atenei aderenti alla rete FIUC	0	2	3
Partecipanti alle attività di formazione manageriale di Altis/E4Impact	157	226	350

## 2° ambito: OFFERTA FORMATIVA, ESPERIENZA DELLO STUDENTE, SERVIZI DI SUPPORTO

Come già rilevato nel paragrafo relativo al contesto di riferimento, nel corso di quasi tutto il secondo semestre dell'a.a. 2019/2020 anche l'Università Cattolica ha dovuto predisporre la chiusura delle sue sedi, erogando l'intera offerta formativa secondo modalità a distanza. Pur in un momento così complicato, la riflessione e l'azione strategica dell'Ateneo ha continuato a focalizzarsi sull'obiettivo di offrire a tutti gli studenti una proposta educativa e formativa di elevato valore, in linea con le più avanzate soluzioni, anche tecnologiche, sia per l'erogazione della didattica sia per il funzionamento del complesso sistema dei servizi a supporto dei prospect e degli studenti iscritti.

Nell'ambito delle iniziative miranti a fronteggiare l'emergenza e a favorire un'adeguata programmazione delle attività didattiche dell'a.a. 2020/2021, è stato costituito un gruppo di lavoro interdisciplinare e interfunzionale che ha contribuito ad elaborare il progetto “#eCatt – Didattica aumentata digitalmente (DAD)”. Il gruppo di lavoro ha preliminarmente definito gli scenari caratterizzanti la DAD, anche attraverso un accurato confronto con le migliori pratiche a livello internazionale, e ha poi analizzato i bisogni formativi del personale docente relativamente agli scenari della DAD. Ha quindi elaborato e definito una articolata strategia di progettazione della didattica volta a evitare la semplice replica a distanza della presenza, avendo ben presenti da un lato le esigenze di apprendimento e crescita personale degli studenti e, dall'altro, la sostenibilità organizzativa delle diverse sedi. Ha infine proceduto ad offrire alla comunità dei docenti dell'Ateneo gli strumenti formativi e informativi più moderni e metodologicamente adeguati per organizzare ed erogare la didattica a distanza.

Una tale impostazione ha condotto da un lato alla promozione e valorizzazione della didattica interattiva sincrona e allo scambio e confronto, anche da remoto, tra studenti e docenti, e dall'altro ad una accentuata trasformazione digitale del sistema dei servizi, in modo da garantire adeguati strumenti e modalità di contatto agli studenti impossibilitati ad accedere alle sedi.

### **2.1 QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

In tema di rafforzamento dei processi di Assicurazione della Qualità, nel corso del 2020 l'Ateneo ha provveduto a rinforzare il personale amministrativo a supporto dei processi di AQ delle attività formative delle singole Facoltà identificando stabili figure amministrative (1 Referente AQ, 1 Referente Carriera, 1 Referente Programmazione Didattica) dedicate con l'obiettivo generale di migliorare e rendere più sinergici i flussi operativi e informativi tra i vari attori di Facoltà e, nello specifico, di supportare gli attori dell'AQ di Facoltà nelle fasi di istituzione e modifica dei corsi di studio, autovalutazione valutazione e accreditamento, comunicazione offerta formativa. Anche in seguito alle analisi fatte da ciascun CdS in occasione del Rapporto di Riesame Ciclico, su richiesta del Presidio della Qualità e in accordo con le Facoltà, è stato redatto un piano triennale di revisione di tutti gli ordinamenti attivi in Ateneo.

Sempre nell'ottica di rafforzare la gestione della qualità dei CdS, dal 2020 è stato creato un cruscotto di indicatori (Qlik) che integra tutti i dati a disposizione dell'Ateneo al fine di fornire ai Presidi e ai Coordinatori dei CdS uno strumento profilato di monitoraggio delle carriere degli studenti.

Rispetto al consolidamento dell'offerta di corsi internazionali erogati in lingua inglese, nel corso del 2020, nonostante le limitazioni imposte dalla pandemia, ha preso avvio quanto programmato e si è confermato il livello di attrattività dell'offerta internazionale dell'Ateneo. In particolare, con l'a.a. 2020/21 sono stati attivati i CdS in “Applied Data Science for Banking and Finance” (LM-91 interfacoltà tra Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali e Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurate), in “European Studies in Investor Relations and Financial Communication” (LM-90 interfacoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurate e Scienze Linguistiche e Letterature Straniere e interateneo con l'Università della Svizzera Italiana) e in “Data Analytics

for Business” (LM-82 Facoltà di Economia). Oltre a ciò, sempre nel 2020/21, sono stati avviati il curriculum “Communication Management” del CdS in Comunicazione e Società (L-20 erogato dalla Facoltà di Scienze Politiche e Sociali) e, all’interno del CdS in Fisica (LM-19 Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali) il curriculum “Physics for Technologies and Innovation”. Anche gli altri corsi e curriculum in lingua inglese hanno confermato la propria attrattiva confermando di fatto i trend dell’anno precedente. Oltre ai corsi in lingua, nell’a.a. 2020/21 ha preso avvio il corso di laurea in Management per la sostenibilità (L-18) offerto dalla Facoltà di Economia e Giurisprudenza.

L’intenzione di procedere verso un incremento dell’internazionalizzazione è confermata anche dalle proposte di nuove attivazioni per il prossimo anno accademico, che vedranno l’attivazione di un nuovo CdS in “Livestock and Agro-green Innovation” (LM-69 presso la Facoltà Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali), un percorso in “Finance” all’interno del CdS in “Economia dei mercati e degli intermediari finanziari” (L-18 offerto dalla Facoltà di Scienze Bancarie, Finanziarie e Assicurative) e la trasformazione in lingua inglese di un profilo già attivo all’interno del CdS in “Agricoltura Sostenibile e di Precisione” (LM-69 erogato dalla Facoltà di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali) denominato “Sustainable Viticulture and Enology”.

Rispetto invece ai Corsi di Studio considerati dal Ministero come “internazionali”, secondo i criteri definiti dalla Tabella K del DM 6/2019, nel 2019 sono stati riconosciuti come tali 8 CdS dei 10 erogati completamente in lingua inglese, dei quali tre non hanno ancora concluso il primo ciclo. Contando le nuove attivazioni precedentemente illustrate, il conto dei CdS con caratteristiche tali da essere ricompresi nella suddetta tabella, sarà pari a 11 CdS nel 2020, superiore al target prefissato.

A settembre 2020 il Corso di Studio LM-77 in Management (Double degree con Boston University e University of Western Australia di Perth) ha ottenuto l’eleggibilità da EFMD ed è stata fissata la data della visita (14-16 giugno 2022) mentre per quanto riguarda la Facoltà di Economia e Giurisprudenza di Piacenza, è stato inviato a settembre 2020 l’Initial Self Evaluation Report, per avviare il processo di valutazione AACSB.

Rispetto agli studenti in mobilità (Outbound), nel 2019 il numero ha superato le 2.800 unità, consentendo di raggiungere con un anno di anticipo il target 2020. Tuttavia, a causa delle restrizioni subentrate a partire da marzo 2020, che di fatto hanno portato alla chiusura e alla cancellazione di tutti i programmi in presenza, il numero complessivo di studenti in mobilità si è invece inevitabilmente ridotto, arrivando a toccare i 1.469 studenti (periodo relativo al secondo semestre 2019 e 2020). Grazie allo sforzo organizzativo dell’Ateneo e degli enti ospitanti, 847 studenti che si trovavano in scambio nel primo semestre 2020 hanno comunque potuto completare il loro periodo di studio grazie al proseguimento online degli insegnamenti previsti nel loro learning agreement.

Durante il 2020 sono stati attivati diversi programmi pilota, dapprima indirizzati a studenti in mobilità (227 i partecipanti), ed in seguito a tutti gli studenti interessati, focalizzati soprattutto sui programmi estivi (225 partecipanti).

## Pianificate

Le attività di supporto ai processi di Assicurazione della Qualità si concentreranno per i primi mesi del 2021 nel supporto all’Ateneo e ai CdS selezionati per la visita di Accredimento Periodico che avrà luogo dal 19 al 23 aprile 2021. Oltre a tutte le attività descritte nel Sistema di Assicurazione della Qualità, entro la fine dell’anno, anche in seguito alle indicazioni che la CEV formulerà all’Ateneo, sarà predisposto un piano di adeguamento alle eventuali raccomandazioni formulate e saranno avviate le consuete attività di riesame complessivo del sistema, anche al fine di proseguire nel cammino di una maggior integrazione dei vari processi che riguardano la didattica.

Nell’ambito del processo di internazionalizzazione, a supporto della promozione della nuova offerta formativa rivolta anche al mercato internazionale, le attività di recruiting degli studenti stranieri sono ormai inserite nelle attività ordinarie in capo all’Area Sviluppo Internazionale, anche al fine di consolidare la quota di studenti con titolo di studio estero che si immatricola nei CdS e nei percorsi offerti interamente in lingua inglese.

Per l’anno 2021, dato il perdurare delle limitazioni agli spostamenti, il target stabilito, pari a 2.800 studenti outbound annui, non appare più raggiungibile. L’Area Sviluppo Internazionale è comunque impegnata a



offrire al maggior numero di studenti occasioni di internazionalizzazione del proprio percorso formativo, anche grazie l'istituzione e la promozione di programmi internazionali online, sia nell'ambito di studio che in quello di stage: a tal fine si prefigge di raggiungere un target di 1.200 studenti in uscita.

Un'ulteriore conseguenza dello stato di emergenza ha riguardato il rallentamento nell'implementazione dell'applicativo "Tracciabilità", utile all'inserimento in carriera studente dei crediti di tutte le esperienze di studio e altre attività formative (stage, esperienze di volontariato, ecc.), maturate dai nostri studenti all'estero. A causa della revisione delle priorità in carico ai Sistemi Informativi il rilascio dell'applicativo è quindi slittato a giugno 2021.

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi
- ✓ Proporzioni di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS
- ✓ Numero dei Corsi di Studio "internazionali" (Tabella K DM 6/2019)
- ✓ Numero studenti outbound

## **2.2 INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Le azioni previste nel 2020 nell'ambito di questa iniziativa dedicata all'innovazione delle metodologie didattiche, nel contesto determinato dall'emergenza sanitaria hanno visto un aumento significativo degli interventi necessari per assicurare alla comunità universitaria adeguata continuità nell'erogazione della didattica in presenza e online.

Il gruppo di lavoro ("#eCatt - Gruppo per la Didattica Aumentata Digitalmente") composto da Delegati del Rettore, docenti e dirigenti amministrativi ha operato in stretta sinergia con il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), il Centro per l'innovazione e lo sviluppo delle attività didattiche e tecnologiche di Ateneo (ILAB) e il Centro di Ricerca sull'Educazione ai Media, all'Innovazione e alla Tecnologia (CREMIT). Tale gruppo ha lavorato in modo continuativo nel corso del 2020 con l'obiettivo di offrire a tutti i docenti le informazioni e le conoscenze utili a organizzare al meglio la DAD. I contributi prodotti sono stati caricati in un'area dedicata nella sezione "Campus Docenti" della piattaforma Blackboard dove i docenti hanno potuto seguire moduli formativi/informativi utili alla progettazione delle lezioni online, volti anche ad evidenziare le specifiche attenzioni richieste da ciascuna modalità di erogazione della didattica. Inoltre, nel canale DidaTec Corner di Blackboard, sono tuttora consultabili le schede operative che suggeriscono come tradurre gli scenari e gli strumenti della DAD nella progettazione didattica.

È stata inoltre promossa una serie di webinar formativi e di aggiornamento sulle tecnologie per la didattica rivolti ai docenti: dalla riprogettazione delle proprie lezioni utilizzando gli strumenti di virtual classroom messi a disposizione dall'università, alla gestione dell'interazione con gli studenti da remoto, compresa la valutazione ed erogazione degli esami in forma di test o assignment online.

È stato infine garantito ai docenti un servizio di supporto costante (via mail, per telefono e mediante sessioni di Teams "free-flow" dedicate) al fine di garantire l'assistenza necessaria nell'utilizzo della piattaforma Blackboard e delle altre applicazioni per la didattica online.

#### Pianificate

Nel corso del 2021 si intende proseguire le iniziative di informazione/formazione rivolte ai docenti attraverso il canale "DidaTec Corner", dove verranno regolarmente promosse diverse sessioni di aggiornamento sui metodi didattici e di valutazione utilizzabili all'interno degli insegnamenti tenuti in DAD. Oltre ai temi che già hanno costituito oggetto dei webinar nel 2020, verranno proposti nuovi argomenti quali la presentazione e diffusione di Ally, uno strumento integrato in Blackboard per rendere più accessibili i contenuti dei corsi digitali, e l'utilizzo di Panopto per l'editing e la gestione delle videolezioni.



## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero corsi di laurea / percorsi blended gestiti
- ✓ Numero presenze docenti ai corsi di “digital literacy”
- ✓ Numero Percorsi MOOC attivati
- ✓ Numero iscritti ai percorsi MOOC

## **2.3 ENROLLMENT & STUDENT SERVICES**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

L’iniziativa strategica opera su due distinti filoni: il miglioramento dei servizi agli studenti e l’evoluzione del “learning environment” incluse le attività di “social and living”.

L’emergenza sanitaria in corso ha imposto l’accelerazione del processo di digitalizzazione dei servizi, peraltro già ben avviato; tuttavia, le limitazioni alla circolazione delle persone e la remotizzazione dello svolgimento dell’attività didattica hanno allontanato gli studenti dagli edifici universitari, di fatto andando a congelare ogni iniziativa legata all’idea originaria di “learning environment” ed alla programmazione di iniziative sociali e culturali che, causa restrizioni, sono state perlopiù sospese.

Nel corso del 2020 è stato dato ulteriore sviluppo degli strumenti di contatto, rafforzando le iniziative di accompagnamento degli studenti prospect sino al periodo post-immatricolazione attraverso la creazione di nuovi video tutorial, lo sviluppo di specifiche FAQ rese disponibili sul sito web di Ateneo, l’organizzazione di webinar a tema e la creazione di sessioni di free flow per il supporto tecnico alle principali piattaforme informatiche utilizzate per esami e lezioni. Inoltre, è stata condotta una generale revisione dei testi disponibili sul sito web di Ateneo per il miglioramento della “user experience”, anche mediante la creazione di presentazioni utili a dare maggiori informazioni sulle modalità di accesso e la messa a disposizione di kit per le matricole personalizzate su ciascun Corso di Studio (precedentemente i kit informativi erano organizzati per Facoltà). Per quanto riguarda il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche, è stato rilasciato un importante aggiornamento dell’App iCatt grazie al quale è stato implementato un sistema di profilatura delle informazioni (attraverso l’attivazione di notifiche di tipo push) che hanno consentito a ciascuno studente di ricevere direttamente sul proprio device la segnalazione delle attività didattiche svolte in presenza o da remoto, gli avvisi di convocazione dei gruppi di studenti con segnalazione di assenza/presenza ai fini del tracciamento, e la segnalazione delle aule libere per lo studio individuale. Inoltre, si è provveduto all’installazione, presso le aule della sede centrale, dei digital door signage (segnalazione online dell’attività in corso, delle prossime attività e delle variazioni rispetto alla programmazione).

A livello di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi, sono stati approntati ulteriori miglioramenti nel portale iscrizioni ed è stato effettuato un pre-caricamento automatico sul piano studi di tutti gli insegnamenti fondamentali, il che ha permesso la contestuale iscrizione ai rispettivi corsi online di Blackboard. Inoltre, è stato digitalizzato tutto il processo di richiesta, pagamento e rilascio dei certificati maggiormente utilizzati, a copertura di circa l’80% di tutti i certificati emessi, mentre i test previsti per la selezione in ingresso degli studenti sono stati effettuati da remoto, al pari delle prove di VPI e degli esami utili al superamento dell’eventuale Obbligo Formativo Aggiuntivo maturato.

Infine, tutta l’attività di ricevimento degli studenti presso il Polo Studenti è stata spostata sulla piattaforma Teams, offrendo l’opportunità di prenotare online appositi slot da 15 minuti; grazie alla possibilità di segnalare su apposito form, in fase di prenotazione, i principali argomenti della richiesta di incontro, è stato possibile assegnare ciascun appuntamento all’operatore più adeguato alla tipologia di richiesta.

#### Pianificate

Oltre al consolidamento di tutti i processi attivati durante la fase di emergenza, che stanno proseguendo anche nel presente anno accademico e proseguiranno, almeno in parte, anche al normalizzarsi della situazione, sono in corso diversi progetti quali:

- Digitalizzazione dei processi di carriera:
  - o ha preso avvio la digitalizzazione del processo di passaggio ad altro corso di laurea e del trasferimento ad altro ateneo;
  - o è stata avviata la digitalizzazione del processo di rinuncia studi;
  - o è stata avviata la digitalizzazione dell'intero processo di laurea anche per le LM (da presentazione argomento tesi a caricamento elaborato finale).
- Iniziative per il sostegno economico agli studenti:
  - o è stato avviato il progetto di rateizzazione delle rette con l'identificazione di un partner bancario.

Tutti i target prefissati al 2020 sono stati raggiunti. Una valutazione complessiva delle iniziative poste in atto sarà possibile sia monitorando la valutazione media espressa dai laureandi, sia analizzando i risultati del questionario sui servizi erogato agli studenti nei mesi di ottobre e novembre 2020.

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero tesi triennali presentate solo digitalmente
- ✓ Numero di piani di studio caricati online
- ✓ Percentuale di riduzione dei tempi di attesa c/o Area Contributi Studenti
- ✓ Valutazione media servizi di Ateneo da parte dei laureandi

## **2.4 RECLUTAMENTO NAZIONALE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Anche l'obiettivo di rafforzare l'attrattività nazionale dell'Ateneo e della sua specifica identità educativa ha dovuto considerare l'emergenza sanitaria che ha colpito il Paese dal mese di marzo 2020. Le attività promozionali e di orientamento, che puntano a relazionarsi in modo efficace con le esigenze degli stakeholder più vicini (studenti, genitori, realtà del mondo scolastico e universitario) sono state profondamente modificate nel corso dell'anno a causa della chiusura totale delle scuole.

Quasi tutti gli eventi, le attività e gli appuntamenti già pianificati sono stati revisionati e rivisitati. Molti di questi sono stati trasferiti in modalità completamente online. È diminuita la presenza dell'Ateneo nelle fiere e saloni d'orientamento a causa del loro annullamento. Grazie alla velocità di trasferimento e all'efficace resa tecnologica, la visibilità di Università Cattolica sul territorio nazionale non ha subito particolari contraccolpi e il bacino di reclutamento dei prospect student non è stato per il momento ridimensionato.

È da segnalare la creazione ex novo di format di orientamento, caratterizzati da approfondimenti mirati (workshop, sessioni di colloquio, pillole video) e, più in generale, dall'adozione di un modello basato esclusivamente su eventi online in modalità live-streaming con aule virtuali. Sfruttare il digital come mezzo per ridurre le distanze ha richiesto flessibilità e spirito di adattamento nelle risorse impiegate, ha notevolmente amplificato la risonanza e la visibilità delle iniziative proposte, ma ha comportato, necessariamente, anche una rilettura critica di quanto svolto.

Sia le iniziative In Campus che quelle Off Campus sono state svolte su piattaforma web, rendendole fruibili sia in diretta che in differita lungo tutto il periodo dell'emergenza sanitaria.

Per quanto riguarda le iniziative In Campus, gli Open Day LT e LM primaverili sono stati realizzati online e si sono dilatati temporalmente in vere e proprie Open Week. Analogamente i Business game, il Gran Premio di Matematica Applicata e la Summer Experience si sono trasferite sul web. Gli esiti sono stati particolarmente significativi a livello di partecipazione, compensando la perdita di possibilità dell'incontro fisico tra persone nelle diverse sedi dell'Università. Inoltre, anche l'Area Matricole - solitamente attivata da giugno a settembre di ciascun anno, al fine di offrire un unico punto di riferimento "fisico" ai prospect per essere guidati durante l'intero percorso di scelta del corso di studi nonché le informazioni di supporto nelle procedure di iscrizione - è stata ricreata in un'area virtuale dove, oltre a colloqui individuali, è stato possibile partecipare a iniziative

specifiche (incontri sulle dinamiche della scelta, presentazione dei Corsi, simulazioni delle prove d'ammissione...), che hanno comunque permesso alle future matricole di reperire informazioni chiare e tempestive.

Per quanto riguarda le iniziative cosiddette Off Campus è stata implementata la modalità di contatto tramite webinar, con particolare riferimento all'orientamento per le Lauree Magistrali. Inoltre, è stato trasformato anche il Progetto Collegiali in tutte le sedi dell'Ateneo.

In collaborazione con le scuole secondarie superiori, sono state trasferite online tutte le attività di percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (ex Alternanza Scuola-Lavoro). Tale evoluzione ha portato a una temporanea diminuzione degli studenti coinvolti: approfondimenti con le scuole sono in corso per affrontare con realismo e concretezza questa criticità.

Le attività di accoglienza dei nuovi studenti, i cd. Welcome Day, sono stati effettuati in tutte le sedi e anche per Lauree Magistrali in modalità mista, mentre sono stati creati e realizzati anche dei Welcome Back Days per tutti gli studenti alla ripresa dei corsi dell'a.a. 2020-21, al fine di illustrare i servizi e le modalità didattiche che avrebbero riguardato il primo semestre.

Nell'ambito delle attività del Tutorato di gruppo, l'introduzione del nuovo applicativo informatico ha consentito ai Tutor il monitoraggio del percorso di carriera degli studenti attraverso l'analisi di indicatori specifici e ha facilitato l'identificazione di possibili interventi correttivi. Ciò ha permesso una costante azione da parte dei Tutor, anche da remoto, nei confronti degli studenti iscritti a tutte le Facoltà dell'Ateneo.

### Pianificate

- A fronte del proseguimento dell'emergenza sanitaria si è prevista la continuità di tutte le iniziative online, migliorando la fruibilità degli strumenti tecnologici.
- Conferma e consolidamento dell'erogazione di percorsi formativi destinati ad insegnanti e dirigenti scolastici, attraverso il canale MOOC di Ateneo.
- Consolidamento delle attività di analisi dei comportamenti e delle valutazioni degli studenti prospects e degli iscritti, tramite indagini dedicate, focus group e raffronti con altri atenei.

La "nuova normalità" che ci si aspetta per l'a.a. 2020-21 non sarà la replica dell'anno trascorso, ma sarà ancora più sfidante poiché il mondo scolastico sta vivendo una situazione critica fin dall'inizio dell'anno; trasformare l'emergenza in nuove modalità di lavoro e garantire lo svolgimento delle attività anche da remoto, migliorandole e adattandole ai nuovi contesti, sarà possibile anche grazie all'utilizzo più sistematico degli applicativi informatici sperimentati durante il lockdown.

Per quanto riguarda gli indicatori individuati, nel 2020 i target sono stati raggiunti. Considerato il possibile impatto che la pandemia avrà su alcune dinamiche di carriera degli studenti, durante il 2021 si proseguiranno tutte le azioni già descritte, proponendosi di mantenere gli stessi target già identificati.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Percentuale abbandoni fra 1° e 2° anno (per coorti pure)
- ✓ Numero di prospect registrati con cui si è in contatto
- ✓ Numero di immatricolati LT, LMCU e LM
- ✓ Numero di studenti coinvolti in progetti di Alternanza Scuola-Lavoro
- ✓ Numero di studenti iscritti al primo anno a rischio abbandono contattati dal Tutor di gruppo

## **2.5 CAREER DEVELOPMENT**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Le attività di Placement coinvolgono diversi ambiti e consistono principalmente, ma non solo, in iniziative di orientamento e consulenza, con target studenti e laureati.

L'emergenza sanitaria ha comportato la ri-programmazione di tutte le iniziative di orientamento al lavoro e di recruiting che erano state progettate e calendarizzate per il 2020: a partire dalla metà del mese di marzo, tutte le aziende partner sono state proattivamente ricontattate dagli uffici delle diverse sedi ed è stata predisposta una nuova pianificazione degli incontri, concordando con i referenti aziendali nuove formule che consentissero di ottimizzare i vantaggi portati dalla digitalizzazione (orari più elastici, assenza di disagi per gli spostamenti, nessun vincolo dato dalla disponibilità di aule per lo svolgimento degli incontri). Questo ha consentito di mantenere vivo e costante il contatto e il dialogo con studenti e laureati, che hanno potuto scegliere con continuità a quali incontri con le aziende partecipare, senza soluzione di continuità. I risultati di questa conversione verso modalità digitali di predisposizione dell'offerta di opportunità di orientamento e di placement sono stati particolarmente soddisfacenti: la risposta delle imprese – che non hanno dovuto rinunciare a nessuna delle date già programmate – è stata molto positiva e la partecipazione agli incontri da parte di studenti e laureati è stata in qualche modo sorprendente, sia per numero di iscritti che per qualità e vivacità delle interazioni che gli stessi hanno avuto con i manager: nel primo semestre 2020 sono stati organizzati 162 eventi che hanno registrato 9.409 presenze di studenti e laureati.

Della nuova programmazione hanno fatto parte anche le 4 Digital Career Week: la prima è stata organizzata a giugno, incentrata sull'ambito Sanità, le successive si sono tenute tra l'inizio del mese di ottobre e la fine del mese di novembre, declinate su 3 ambiti professionali: Aziende - Tax e Legal - Non Profit e PA. Anche le Digital Career Week hanno portato risultati particolarmente significativi: vi hanno preso parte oltre 120 aziende, sono stati proposti più di 140 webinar tematici e assessment online, cui si sono iscritti oltre 15.000 studenti e laureati.

L'obiettivo principale che l'Ateneo si è posto è stato quello di dare a studenti e laureati un messaggio positivo, fornendo ai ragazzi tante opportunità per rendersi conto con realismo che il mercato del lavoro – ancorché pesantemente penalizzato dall'emergenza sanitaria – non si è fermato e che le occasioni di crescita professionale sono comunque presenti. A questo hanno contribuito anche i 5 Talk Social #Smart Placement che hanno raggiunto oltre 20.000 visualizzazioni e hanno coinvolto docenti e referenti aziendali.

In considerazione delle pesanti ripercussioni che la pandemia ha avuto sull'attività dei docenti – in termini di impegno dovuto all'esigenza di digitalizzare tutta l'offerta formativa – si è invece ritenuto di ridurre (almeno sino all'avvio del nuovo anno accademico) il coinvolgimento dei docenti in iniziative di partenariato didattico con le imprese. Questo non ha limitato le attività del Comitato Università Mondo del Lavoro, composto da docenti referenti di ogni Facoltà e dai rappresentanti di oltre 80 prestigiose realtà aziendali, nella promozione di un dialogo costante con le imprese, partendo proprio dalle esigenze di professionalità richieste dal mercato del lavoro: in occasione della Digital Career Week / Aziende è stato organizzato il consueto incontro del Comitato, trasmesso per la prima volta in streaming sui diversi canali social d'Ateneo, totalizzando oltre 9.500 visualizzazioni.

Per quanto riguarda la promozione e la gestione dell'intero processo di attivazione degli stage, a favore dello studente ( tirocinio curriculare con CFU, se previsto dal piano di studi, o tirocinio curriculare a 0 CFU) e del laureato ( tirocinio extra-curriculare), le attività presso le sedi nel 2020 sono state fortemente condizionate dall'emergenza COVID-19, soprattutto in ragione dei ritardi e della frammentazione che hanno caratterizzato le disposizioni in materia di Formazione e Lavoro rilasciate sia a livello di Organi di Governo che a livello regionale. È stato offerto il massimo supporto a tirocinanti e ad enti ospitanti, mettendo a disposizione - per quanto possibile - informazioni chiare e di facile interpretazione, in modo da non interrompere né il regolare svolgimento dei tirocini già in corso né l'attivazione di nuovi tirocini. È stata inoltre fornita massima collaborazione alle Facoltà nell'individuazione di forme alternative al tirocinio, per consentire ai ragazzi di maturare esperienze professionalizzanti anche laddove il lockdown ha impedito la realizzazione di tirocini curricolari. Tali attività alternative, come ad esempio business game, project work, business case, sono arrivate a prevedere anche la partecipazione obbligatoria degli studenti ad attività di orientamento professionale organizzate direttamente dall'Ateneo.

Nonostante le evidenti limitazioni all'attività delle imprese e dunque alla concreta possibilità di inserimento degli studenti nelle aziende, nei primi 6 mesi del 2020 sono stati attivati ben 3.612 stage.

Riguardo agli indicatori della presente iniziativa, si precisa che il numero di CV di laureati inseriti sul portale Stage e Placement (STeP) a fine novembre è di 14.255 (un automatismo inserisce un CV con i dati essenziali

di ogni laureato) ma quelli integrati dai laureati (con una serie di informazioni più dettagliate) sono pari a 4.883. Per la valutazione di tale dato vedasi nota alle tabelle Obiettivo (\*\*).

## Pianificate

Stante il raggiungimento degli obiettivi previsti, per il 2021 le attività sono state inserite nella programmazione ordinaria. Per consolidare i risultati ottenuti, sono state pianificate specifiche azioni legate ai due macro-ambiti di seguito illustrati:

- 1) Orientamento e sostegno all'employability:
  - a) la programmazione delle attività e degli eventi vedrà un progressivo recupero dell'interazione con il corpo docente e sarà in ogni caso predisposta sia in presenza che da remoto, così da ottimizzare a livello logistico gli ottimi risultati raggiunti in termini di partecipazione ed essere pronti a cogliere le opportunità che saranno rese possibili dal progressivo ritorno alla "nuova normalità";
  - b) oltre a consolidare le relazioni già in essere, si proseguirà con l'attività di sviluppo di nuovi partner aziendali mirata ad ingaggiare, in particolare, aziende operanti nei settori più innovativi, in grado di trasmettere ai nostri studenti le competenze necessarie ad affrontare un mercato del lavoro sempre più digitalizzato;
  - c) verrà testata in via sperimentale la possibilità di raccogliere valutazioni sul gradimento – da parte di studenti e laureati - delle iniziative organizzate, così da avere più strumenti per pianificare correttamente con le aziende partner il calendario delle attività;
  - d) verrà adottato il nuovo applicativo Salesforce per la gestione delle iscrizioni agli eventi e – nel caso fosse possibile implementare alcuni sviluppi evolutivi – della relazione post-evento con gli utenti (studenti, laureati, docenti e imprese).
- 2) Gestione tirocini e servizi di supporto all'intermediazione del lavoro;
  - a) era già stato predisposto e messo a budget 2020 il progetto di rifacimento totale dell'applicativo STEP, che necessita di aggiornamenti sia strutturali che funzionali, così da offrire agli utenti interni ed esterni una user experience più adeguata agli standard attualmente attesi. Il progetto – che ha subito un rallentamento per far fronte alle priorità legate alla DAD – è stato riproposto per il 2021.

Per incrementare ulteriormente l'utilizzo dei servizi di career development da parte di studenti e laureati, ed in particolare il numero di CV integrati in STeP, si intende migliorarne la fruibilità sulla App di Ateneo: a tal fine saranno pianificate campagne marketing cicliche e mirate attraverso l'uso di CRM Salesforce; si continuerà inoltre a promuovere l'attività di Placement sulla pagina dedicata di LinkedIn, con contenuti multimediali innovativi, e a pianificare la diretta degli eventi e talk social con hashtag #Smartplacement.

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Creazione di un Polo di Orientamento Professionale – Career Development
- ✓ Numero di studenti partecipanti alle iniziative di Career Counseling
- ✓ Numero di vacancy pubblicate su ST&P
- ✓ Numero CV studenti/laureati su ST&P

**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 2 - L'ESPERIENZA DELLO STUDENTE**

INDICATORE	Base line	Esercizio 2019	Target 2020
<b>2.1 - QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA</b>			
Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi	75,6%	81,20%	≥ 80%
Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	90,5%	90,00%	≥ 90%
N. di Corsi di Studio "internazionali" (Tabella K DM 6/2019)	5	9	10
N. studenti outbound	2.125	2.879	≥2.800
<b>2.2 - INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE</b>			
N. corsi di laurea / percorsi blended gestiti	1	4	≥ 3
N. presenze docenti ai corsi di digital literacy	107	300	≥ 200
N. percorsi MOOC attivati	6	10	12
N. iscritti ai percorsi MOOC	2.468	9.151	10.000
<b>2.3 - ENROLLMENT &amp; STUDENT SERVICES</b>			
N. tesi triennali presentate solo digitalmente	0%	100%	100%
N. di piani studio caricati online	17.804	23.201	≥ 20.500
Percentuale di riduzione dei tempi medi di attesa c/o Area Contributi Studenti	35 min e 40 sec	29 min e 09 sec	-25%
Valutazione media servizi di Ateneo da parte dei laureandi	79,4%	82,8%	≥ 81%
<b>2.4 - RECLUTAMENTO NAZIONALE</b>			
Percentuale abbandoni fra 1° e 2° anno (per coorti pure)	12,9%	10,8%	≤ 11%
N. dei prospect registrati con cui si è in contatto	23.797	47.995	≥ 41.000*
N. Immatricolati LT, LMCU e LM	11.162	12.979	≥ 12.000
N. studenti coinvolti in progetti di Alternanza Scuola-Lavoro	0	923	≥ 900
N. di studenti iscritti al primo anno a rischio abbandono contattati dal Tutor di gruppo	0	1.180	≥ 1.200
<b>2.5 - CAREER DEVELOPMENT</b>			
Creazione Polo di Orientamento Professionale – Career Development	No	Sì	Sì
N. di stud. partecipanti alle iniziative di Career Counselling	8.496	25.966	≥ 19.000
N. di vacancy pubblicate su ST&P	7.125	12.562	≥ 12.000
N. CV studenti/laureati su ST&P	3.196	5.305	≥ 6.000**

\*il target sarà rivisto al ribasso a causa della chiusura delle scuole secondarie superiori che ha ridotto il numero di prospect registrati;

\*\* si precisa che dal 2019 i CV, se non aggiornati direttamente dai laureati, rimangono in banca dati solo un anno, mentre negli anni precedenti vi restavano per due anni.

## 3° ambito: INTERNAZIONALIZZAZIONE

La pandemia COVID-19 ha avuto un impatto significativo sui processi di internazionalizzazione dell'Ateneo, richiedendo l'attivazione di specifiche procedure di risposta alla crisi e interrompendo sostanzialmente la mobilità degli studenti e dei docenti. La priorità, a seguito della dichiarazione dello stato di pandemia da parte dell'OMS, è stata quella di creare le condizioni di sicurezza per gli oltre 700 iscritti in quel momento all'estero. A tal fine, si è provveduto a fornire a tutti gli studenti una adeguata copertura assicurativa che coprisse gli eventuali costi sanitari per la cura della malattia COVID-19 e si è operato per consentirne il rientro in Italia.

Se si escludono alcune attività connesse al rafforzamento del network e della reputazione internazionale, la pandemia ha avuto conseguenze rilevanti su tutte le altre aree dell'internazionalizzazione universitaria riducendo drasticamente, e quasi annullando, la mobilità studentesca; problema a cui si è posto rimedio solo parzialmente, integrando l'offerta con una nuova generazione di programmi "virtuali".

### **3.1 RECRUITING INTERNAZIONALE**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

Il numero di studenti internazionali contattati e il numero di studenti internazionali iscritti è in linea con gli obiettivi indicati nel 2020. Alla luce dei risultati conseguiti, a partire dal prossimo anno le relative attività previste sono state integrate nella pianificazione ordinaria così da supportare le attività di reclutamento per i nuovi programmi. Con riferimento alle iscrizioni ai Master, mentre nell'a.a. 2018/19 il numero di iscritti ha superato gli obiettivi precedentemente definiti per il 2020, nell'a.a. 2019/20 si è osservata una riduzione di circa il 47%. La motivazione di tale riduzione risiede nel fatto che per questa tipologia di programmi, l'attività in presenza è ritenuta un elemento dirimente per l'acquisizione di professionalità e la costruzione di un network utile per il miglioramento della propria carriera professionale.

Per gli studenti incoming l'obiettivo è stato raggiunto grazie al numero di studenti iscritti nel primo semestre 2019/20 e agli studenti giunti per il secondo semestre del 2019/20, i quali tuttavia hanno poi dovuto continuare le loro attività in DAD a causa del COVID-19.

##### Pianificate

Fatto salvo un miglioramento a livello globale dell'emergenza in corso, per il 2021 l'Ateneo intende mantenere l'obiettivo relativo alle iscrizioni ai master in linea con quello raggiunto nel 2020. Al contrario, per il prossimo anno, in considerazione dei trend globali si ritiene difficile poter confermare il target relativo agli studenti incoming.

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero studenti internazionali contattati
- ✓ Numero studenti internazionali immatricolati (LT, LM, LMCU)
- ✓ Numero studenti internazionali immatricolati (Master I e II livello)
- ✓ Numero totale studenti incoming

## **3.2 SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Il primo obiettivo, relativo ai Visiting Professor, già raggiunto nel 2019 è stato confermato nel 2020. Tale risultato si deve in parte alle attività che si sono svolte nel primo semestre e in parte al fatto che la didattica del secondo semestre è stata erogata a distanza.

L'obiettivo che riguarda il numero di Outgoing Professor non è stato raggiunto e in considerazione del fatto che la pandemia continua a limitare gli spostamenti, appare difficile raggiungere il target prefissato nonostante l'integrazione delle attività previste con la programmazione ordinaria.

Per quanto concerne il numero di docenti formati attraverso i corsi offerti dal Centro per l'Internazionalizzazione dell'Higher Education (Numero iscritti corsi CHEI), il target per il 2020 è stato sostanzialmente già raggiunto nel 2019.

#### Pianificate

Considerato che la specificità dei contenuti dei corsi "EMI" (English as Medium of Instruction) proposti dal CHEI non si adatta facilmente alla modalità DAD, si è provveduto a riprogrammare solo una parte dei corsi previsti, poiché anche per tutto l'anno 2021 potrebbe confermarsi la necessità di erogazione in modalità DAD.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero Visiting Professor
- ✓ Numero Outgoing Professor
- ✓ Numero iscritti Corsi CHEI

## **3.3 SVILUPPO NETWORK INTERNAZIONALE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Entrambi i target, ovvero il numero di Partnership rilevanti e di Partnership Study Abroad/Double Degree, sono stati raggiunti. Le attività previste dalla pianificazione strategica sono state perciò integralmente riallocate nella programmazione ordinaria.

#### Pianificate

Si prevede di rafforzare le attività della programmazione ordinaria implementando qualitativamente e quantitativamente il network già attivo, così da contribuire anche al raggiungimento dei target dell'azione 3.4 (International Reputation Program).

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero Partnership rilevanti (QS: top 350)
- ✓ Numero Partnership Study Abroad/Double Degree



## **3.4 INTERNATIONAL REPUTATION PROGRAM**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

La bontà della direzione strategica intrapresa è confermata dal conseguimento dei target nei 3 indicatori: Academic Reputation QS, Numero di Aree disciplinari classificate in "QS World University Ranking by subject" e QS Graduate Employability Ranking. Resta invece da finalizzare il raggiungimento del target in riferimento all'indicatore "Ranking generale QS".

#### Pianificate

Al fine di collocare l'Università Cattolica tra le prime 500 istituzioni a livello globale, saranno rafforzate le attività di analisi delle performance di Ateneo e consolidate quelle di raccolta e trasmissione di dati coerenti e adeguati alle richieste.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Ranking generale QS
- ✓ Academic reputation QS
- ✓ Numero di Aree disciplinari classificate in "QS World University Ranking by subject"
- ✓ QS Graduate Employability Ranking

**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 3 – INTERNAZIONALIZZAZIONE**

INDICATORE	Base line	Esercizio 2019*	Target 2020
<b>3.1 - RECRUITING INTERNAZIONALE</b>			
N. studenti internazionali contattati	850	5.275	4.100
N. studenti internazionali immatricolati (LT, LM, LMCU)	199	394	410
N. studenti internazionali immatricolati (Master I e II livello)	120	193	190
N. totale studenti incoming	1149	1.859	1.850
<b>3.2 - SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE</b>			
N. Visiting Professor	25	57	≥50
N. Outgoing Professor	26	33	≥30
N. iscritti corsi CHEI	0	76	60
<b>3.3 - SVILUPPO NETWORK INTERNAZIONALE**</b>			
N. Partnership rilevanti (QS: top 350)	43	58	60
N. Partnership Study Abroad/Double Degree	1	30	35
<b>3.4 - INTERNATIONAL REPUTATION PROGRAM</b>			
Ranking generale QS	471-480	491	450-500
Academic reputation QS	394	356	360
N. di Aree disciplinari classificate in "QS World University Ranking by subject"	10	13	13
QS Graduate Employability Ranking	-	101-110	121-130

\*Per ASI l'esercizio segue l'anno accademico, pertanto l'esercizio 2019 corrisponde all'anno accademico 2018-19

\*\*Per lo sviluppo del network internazionale si riportano i valori incrementali, ovvero da quando il PS è stato attivato (baseline 2015) nell'a.a. 2018/19 si sono siglate 15 partnership rilevanti (43+15) e 30 Partnership SA/DD (1+29)

## 4° ambito: RICERCA

I principali obiettivi per il 2020 sono stati raggiunti e in parte superati, e la situazione complessiva della ricerca risulta quindi soddisfacente.

Emerge un miglioramento della qualità delle pubblicazioni prodotte dall'Ateneo, segnalato dall'aumento di pubblicazioni internazionali in co-authorship e dal miglioramento dei dati citazionali a livello internazionale. Sono altresì in aumento le pubblicazioni in open access, a cui l'Ateneo dedica risorse crescenti.

È in atto un progressivo, costante aumento della capacità di ottenere risultati di successo nell'ambito di bandi competitivi di ricerca a livello internazionale e nazionale. Nel corso del 2020 vi è stata, non solo in area medica, una forte attività di progettazione aggiuntiva riguardante bandi connessi alla crisi COVID-19. Per favorire la vivace attività progettuale osservata negli ultimi anni, si ritiene di dover stabilizzare, ed eventualmente rafforzare, le misure di riconoscimento dei risultati di ricerca ottenuti da docenti e ricercatori.

Le risorse acquisite dall'esterno grazie alle attività di ricerca sono state largamente reinvestite in formazione di giovani ricercatori, assegni di ricerca, borse di dottorato totalmente o parzialmente cofinanziate, manutenzioni e acquisto di materiali di laboratorio e attrezzature, convegni e pubblicazioni.

Nel corso del 2020, sono state aumentate le risorse dedicate alla ricerca autofinanziata dall'Ateneo, in particolare quella rivolta ai progetti di natura multidisciplinare che possano realizzare l'ampio potenziale di collaborazione tra discipline presente in Ateneo, soprattutto sui grandi temi del 'cambiamento d'epoca'. Nel 2021, verrà perseguito l'obiettivo di aumentare la capacità di tali progetti di generare nuove opportunità di successo in bandi di ricerca esterni, in particolare internazionali, anche in connessione con le azioni per l'internazionalizzazione.

Nel corso del 2020 sono state aumentate le strumentazioni informative disponibili per l'attività di ricerca (ad esempio SCIVAL). Un ulteriore rafforzamento verrà perseguito nel 2021 insieme ad un potenziamento del personale operante nella struttura di supporto alla ricerca. Analoghe azioni di rafforzamento sono previste sul fronte della comunicazione pubblica della ricerca dell'Ateneo, dopo la realizzazione del nuovo sito della ricerca.

Particolare attenzione verrà rivolta ai temi di integrità ed etica della ricerca e di corretta gestione delle informazioni sensibili, perseguendo un aumento dell'informazione e della consapevolezza dei ricercatori.

In generale, nel corso del 2021, verrà perseguita una stabilizzazione dei risultati raggiunti per pubblicazioni di alta qualità e per il successo in progetti a bando competitivo, mentre verrà valutata la fattibilità di obiettivi più ambiziosi nell'ambito di un nuovo esercizio di programmazione strategica di Ateneo, anche a fronte dell'avvio di Horizon Europe 2021-2027 e del nuovo Programma Nazionale per la Ricerca 2021-2027.

### **4.1 GOVERNANCE DELLA RICERCA**

L'azione di miglioramento della governance della ricerca prevista dal Piano è stata già completata con la modifica dello Statuto (2018), l'approvazione degli "Indirizzi generali per la ricerca scientifica in Università Cattolica" (2019) e con l'avvio del processo periodico per la programmazione e revisione degli obiettivi di ricerca e Terza missione (DA-RT) (2019).

### **4.2 MIGLIORAMENTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

Nel corso del 2020 è stato perseguito il potenziamento dei sistemi di informazione per la ricerca, in collaborazione con il sistema bibliotecario di Ateneo, mettendo a punto la piattaforma PubliRes, disponibile a partire da gennaio 2021, dopo un primo periodo di verifica interna da parte dei docenti e ricercatori. Questa

applicazione consente di rendere visibili all'esterno le competenze dei docenti e ricercatori a partire da strumenti di analisi testuale sulle pubblicazioni censite in PubliCatt.

Inoltre, è aumentata l'intensità di comunicazione della ricerca di Ateneo ed è stata avviata la revisione delle pagine web della ricerca, conclusasi nell'estate del 2020 con la realizzazione del nuovo sito web e l'aggiornamento delle sezioni "ricerca" nei siti di Facoltà. A livello di risultati, si è verificato un aumento delle co-authorship multi-disciplinari, da cui potranno derivare in futuro anche numerosi progetti multidisciplinari nell'ambito delle 'ricerche di rilevante interesse per l'Ateneo' (linea D.3.2).

Infine, con la pubblicazione del Bando VQR 2015-19, hanno preso avvio le iniziative volte ad accompagnare le Facoltà nell'individuazione dei prodotti da presentare.

### Pianificate

Per raggiungere il target mancante e per mantenere i 3 raggiunti si prevede, per il 2021:

- un potenziamento dei sistemi informativi per la ricerca, compresi investimenti in basi informative e strumenti di calcolo utilizzabili a livello di Ateneo per le diverse aree disciplinari, comprese le humanities e le scienze sociali;
- una progressiva valorizzazione di particolari filoni e aree di ricerca con grandi potenzialità di sviluppo attraverso cui costruire e aumentare la massa critica di risorse dedicate (dottorandi, assegnisti di ricerca e ricercatori) e le diverse équipes di ricerca;
- il mantenimento e l'eventuale rafforzamento delle misure, già messe in campo negli ultimi anni, per il riconoscimento dei ricercatori con elevate performance di ricerca; un più puntuale monitoraggio del censimento delle pubblicazioni da parte dei docenti da realizzarsi anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di gestione dei dati (Qlik);
- un deciso perseguimento e rafforzamento dell'iniziativa già avviata per la 'comunicazione della ricerca', che può notevolmente catalizzare l'attenzione interna ed esterna sulla ricerca di Ateneo.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Pubblicazioni in journal scientifici censite in Publicatt nell'anno
- ✓ Pubblicazioni censite in SCOPUS nell'anno
- ✓ Percentuale docenti strutturati con almeno 3 pubblicazioni negli ultimi 4 anni (Publicatt)
- ✓ Field weighted citation index (SCOPUS)

## **4.3 SOSTEGNO ALLA RICERCA COMPETITIVA E INTERDISCIPLINARE**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Sono state intraprese diverse iniziative per favorire la creazione di reti di ricerca per la preparazione di progetti in bandi competitivi. A titolo esemplificativo si richiamano le azioni seguenti: misure per il sostegno alla ripresentazione di progetti ben valutati ma non finanziati (finanziamento 'ponte'); stipula di accordi di ricerca con altre università cattoliche nel mondo; iniziative di collegamento con la programmazione di Horizon Europe 2021-2027 anche attraverso iniziative di collegamento con i Mission Boards del programma europeo.

Non meno rilevante è lo sviluppo delle prime iniziative specifiche di supporto ai ricercatori in tema di etica della ricerca e gestione dei dati sensibili nell'ambito di progetti particolarmente complessi.

### Pianificate

Per mantenere i livelli raggiunti si prevede, per il 2021:

- maggiore investimento in internazionalizzazione delle reti di ricerca, anche in collaborazione con l'Area Sviluppo Internazionale (sistema dei visiting, accordi di collaborazione con altre università, ecc.);
- un miglioramento dei meccanismi con cui la ricerca autofinanziata dall'Ateneo può generare ritorni in termini di opportunità e reti per la ricerca esterna (bandi competitivi, conto terzi, donazioni);
- il proseguimento e l'implementazione delle sinergie tra ricerca e Terza missione, anche grazie al processo di sempre maggior definizione e monitoraggio di quest'ultima messa in atto dall'Ateneo;
- il supporto ai ricercatori, finora non pienamente attuato, in tema di etica della ricerca e gestione dei dati sensibili nell'ambito dei progetti;
- un potenziamento della struttura di supporto e gestione interna per la ricerca, con un ulteriore aumento delle dotazioni di personale.

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Risorse provenienti da bandi competitivi nazionali e internazionali
- ✓ Numero progetti HORIZON 2020 acquisiti nell'anno
- ✓ Numero ERC (European Research Council) e MSCA (Maria Sklodovska Curie Action) acquisiti nell'anno
- ✓ Numero assegni di ricerca finanziati da fondi ricerca e CT, attivi
- ✓ Numero borse di dottorato su fondi di ricerca a bando e CT, attive

**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 4 – RICERCA**

INDICATORE	Baseline	Esercizio 2019	Target 2020
<b>4.1 GOVERNANCE DELLA RICERCA</b>			
Modifica Statuto	-	Concluso	Concluso
Approvazione documento di indirizzi generali della ricerca	-	Conclusa	Conclusa
Adozione di un processo periodico per la programmazione e revisione degli obiettivi di ricerca e Terza missione	-	Concluso	Concluso
<b>4.2 - MIGLIORAMENTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA</b>			
Pubblicazioni in journal scientifici censite in Publicatt nell'anno	3.284	2.917*	≥ 3.300
Pubblicazioni censite in SCOPUS nell'anno	2.467	2.966	≥ 2.900
% docenti strutturati con almeno 3 pubblicazioni negli ultimi 4 anni (Publicatt)	88%	88%	≥ 88%
Field weighted citation index (SCOPUS)	1,25	1,62	≥1,55
<b>4.3 - SOSTEGNO ALLA RICERCA COMPETITIVA E INTERDISCIPLINARE</b>			
Risorse provenienti da bandi competitivi nazionali e internazionali	10 MLN	16,9 MLN	≥ 10 MLN
N. progetti HORIZON 2020 acquisiti nell'anno	9	11	≥ 10
N. ERC (European Research Council) e MSCA (Maria Sklodovska Curie Action) acquisiti nell'anno**	2	1	2
N. assegni di ricerca finanziati da fondi ricerca e CT, attivi	153***	187	≥ 175
N. borse di dottorato su fondi di ricerca a bando e CT, attive	45	63	≥ 45

\* il numero delle pubblicazioni risente del ritardo di registrazione, da parte dei docenti, nel repository istituzionale Publicatt

\*\*Il dato 2020 porta al raggiungimento del target

\*\*\* Il dato fa riferimento all'anno 2017

## 5° ambito: BUSINESS PARTNERSHIP, LIFELONG LEARNING, FUND RAISING (TERZA MISSIONE)

Negli ultimi mesi, a partire dal primo lockdown, l'Ateneo ha dovuto rapidamente riconfigurare la forma di svolgimento delle attività previste per poter continuare a rispondere con i propri servizi alle attese di partner e stakeholder, anche negli ambiti dell'alta formazione, della consulenza, dei progetti e del public engagement. L'insegnamento si è prontamente svolto da remoto. Nuove forme di rapporti con le imprese sono state ideate e realizzate per consentire il proseguimento dei percorsi Master. L'attività di ricerca applicata (i.e. "conto terzi") ha proseguito il proprio corso, pur con qualche prevedibile rallentamento. Alcune iniziative convegnistiche sono state cancellate, molte altre hanno potuto essere riprogrammate sulle piattaforme online, aumentando il coinvolgimento del pubblico attraverso i social media. Significativa, a questo proposito, è risultata la riprogettazione delle Summer School che, proposte in modalità a distanza, hanno raggiunto un pubblico di professionisti dieci volte superiore rispetto alla modalità in presenza (raccolgendo, ad esempio nel caso di una Summer School internazionale, anche un rilevante interesse da parte di studiosi e ricercatori stranieri).

A partire da settembre 2020 sono state recuperate on-site parte delle lezioni previste per la conclusione dei Master, in particolare quelle laboratoriali che vedevano la partnership con imprese e istituzioni. È proseguita l'azione di coordinamento e di promozione delle attività da parte dei "Tavoli di Cattolicaper", che rappresentano punti di coordinamento delle attività di formazione e dei progetti volti a soddisfare i fabbisogni formativi e di sviluppo della conoscenza di alcuni specifici mondi. Al momento essi sono sei: Turismo, Scuola, Sport, Terzo Settore, Pubblica Amministrazione, Start-up. Raccolgendo docenti e ricercatori provenienti da varie Facoltà, i Tavoli sono anche ambiti di ideazione ed elaborazione di servizi innovativi in un'ottica interdisciplinare.

Per quanto riguarda l'attività di sviluppo delle business partnership legate al sistema delle Alte Scuole, sono stati realizzati incontri di coordinamento nel periodo gennaio-marzo 2020 ed è stata effettuata una mappatura dei rapporti intercorsi con aziende, enti e organizzazioni fino al mese di novembre 2020. Le collaborazioni tracciate si sono svolte negli ambiti della consulenza e ricerca commissionata, dei master universitari e della formazione continua.

Come anticipato nel ambito 1, molte delle attività previste relative alla Terza missione sono state raccolte in una nuova sezione del sito internet dell'Università Cattolica specificamente dedicato alla comunicazione del trasferimento della conoscenza, delle attività di placement, del patrimonio (artistico, archivistico e librario), delle attività culturali e sportive, del Public Engagement, dei Cattolicaper, del *lifelong learning*, dei consorzi e reti per la promozione della Terza missione e delle iniziative a favore della salute pubblica.

### **5.1 SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

Malgrado le oggettive limitazioni imposte dalla pandemia, si è mirato a un consolidamento delle attività in essere nonché allo sviluppo di nuovi programmi e servizi, fermo restando l'obiettivo di trasformare singole relazioni di collaborazione in legami di partnership istituzionale con l'Ateneo.

Come si è accennato in precedenza, nel 2020 è così proseguita l'attività di coordinamento, sviluppo e disseminazione dei risultati a cura dei Tavoli Cattolicaper:

- Cattolicaper la Scuola ha operato soprattutto in risposta alle molte difficoltà riscontrate negli istituti scolastici a seguito della pandemia, in particolare per l'utilizzo delle tecnologie e per le situazioni di disagio giovanile. Il Tavolo si è inoltre attivato in sostegno dei molti insegnanti, in vista dei pubblici concorsi indetti nel periodo estivo dal Ministero dell'Istruzione, programmando nuovi interventi per la preparazione al concorso;

- Cattolicaper la PA ha prontamente lanciato progetti innovativi che riguardano la riforma della pubblica amministrazione e un supporto ai giovani laureati nel monitoraggio e scouting delle carriere nel settore delle politiche pubbliche. Sono proseguiti in questo ambito anche i corsi rivolti a funzionari e dirigenti della PA;
- Cattolicaper il Terzo settore nei mesi di lockdown ha programmato e avviato due percorsi innovativi rispettivamente per il management delle opere sociali e per quello delle fondazioni;
- Cattolicaper il Turismo ha subito risposto con interventi e ricerche all'impatto del COVID-19 sull'industria di convegni e congressi, ha ideato un corso per guide turistiche in collaborazione con IAL Lombardia, ha avviato un'attività di ricerca sugli investimenti in advertising per i nuovi turismi in partnership con Publitalia;
- Cattolicaper le Startup ha proseguito la propria attività attraverso ConLab, realizzando tra le altre attività una nuova edizione interamente digitale di Dr Startupper in collaborazione con CCIAA Milano e Sella Lab;
- Cattolicaper lo Sport ha contribuito con diversi webinar alla promozione dei programmi di Master e formazione continua legati allo sport.

Relativamente al mondo delle Alte Scuole sono aumentate le partnership con i diversi settori professionali di riferimento. Ogni Alta Scuola nel corso del 2020 ha proseguito, per quanto è risultato possibile, la propria attività di sviluppo attraverso le collaborazioni con enti e imprese, realizzando sia progetti di trasferimento della conoscenza verso il sistema economico e istituzionale, sia coinvolgendo gli attori del mondo aziendale all'interno dei Master e dei programmi postlaurea (stage, project work, laboratori, testimonianze). A partire dalla primavera 2020, si sono dovute rivedere le modalità di attuazione previste, proponendole in forma nuova – soprattutto attraverso l'impiego delle tecnologie digitali – in primo luogo a vantaggio degli iscritti ai corsi di Master universitario.

### Pianificate

Le attività previste dalla pianificazione strategica sono state realizzate. Si è mantenuto costante il numero dei Tavoli di lavoro attivati nell'ambito dell'iniziativa Cattolicaper (6) e sono stati programmati due nuovi Cattolicaper nel settore "imprese" e nel settore "finanza, banche, assicurazioni", che porteranno a 8, nel 2021, i tavoli di Cattolicaper. Parte dei "business developer" saranno assorbiti nella pianificazione dell'attività ordinaria. Altri proseguiranno le loro collaborazioni nel 2021, all'interno dei progetti avviati.

Proseguirà, infine, il supporto al sistema delle Alte Scuole per lo sviluppo di ulteriori nuove partnership nell'ambito della consulenza, della formazione executive e dei Master.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero di tavoli "Cattolicaper" attivi
- ✓ Partnership delle Alte Scuole attive

## **5.2 LIFELONG LEARNING**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Nel contesto della generale trasformazione dell'alta formazione dopo l'emergenza COVID-19, sono stati confermati quali obiettivi prioritari una migliore presentazione della proposta formativa postlaurea, l'adeguamento alle nuove esigenze della società e la conferma della propria offerta nei settori di mercato già presidiati.

Il target 2020, relativo ai ricavi da Formazione continua, è risultato superato già nel 2019. Tuttavia, nel corso del 2020, il settore ha risentito in modo significativo della pandemia. Molte delle attività programmate si sono svolte in modalità online, altre sono state necessariamente riprogrammate o, nel caso di alcune attività convegnistiche, sospese.



Largamente raggiunto anche il target degli iscritti ai Master per l'a.a. 2019/20, con oltre 2.700 immatricolazioni. Per il 2020/21 si prevede una stabilizzazione complessiva con una eventuale lieve flessione nelle iscrizioni per quanto riguarda il target degli studenti internazionali. Al momento, il numero di application pervenute, rapportate al dato dello stesso periodo dell'anno precedente, mostra una sostanziale tenuta.

### Pianificate

Il 2021 sarà dedicato a un rafforzamento dell'offerta di formazione continua, soprattutto nel segmento dedicato al mondo dei professionisti, con nuovi contenuti e nuovi strumenti adeguati ai fabbisogni emersi nel tempo di pandemia. In particolare, contestualmente al potenziamento delle attività promozionali, saranno lanciati nuovi programmi di lifelong learning, valorizzando in particolare gli investimenti realizzati in campo digitale nell'ultimo anno, sotto il profilo sia delle tecnologie sia delle competenze dei docenti e del personale di supporto. Nel corso dell'anno sarà altresì scelta e acquistata una nuova piattaforma di erogazione online dei corsi di lifelong learning, che è previsto entri in funzione nel 2022.

Per il 2021, rispetto ai ricavi da Formazione continua, si prevede di ritornare al target 2020 (anche se molto dipenderà dall'evolversi della situazione epidemiologica e dai relativi provvedimenti emanati). Un fattore abilitante a questo percorso sarà la dotazione di un adeguato strumento di Customer Relations Management (CRM) per la gestione e l'engagement delle persone potenzialmente interessate alle proposte di Formazione continua dell'Università Cattolica, la cui introduzione è prevista nel 2021.

In ambito Master, nel 2021/22 l'obiettivo sarà quello di costruire un'offerta rivista nella forma di erogazione, con un incremento delle attività a distanza e una nuova didattica online interattiva. Occorrerà infatti trasformare le criticità legate alla pandemia, in opportunità di formazione aperta e flessibile per quei laureati - nazionali e internazionali - limitati negli spostamenti sul territorio.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Ricavi Formazione continua
- ✓ Numero iscritti ai Master

## **5.3 TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Nel corso del 2020 non si sono fermate, laddove possibile e rispettando le indicazioni delle autorità politiche sanitarie, le attività di ricerca applicata e consulenziale verso soggetti terzi. Il portafoglio ricerca conto terzi nel 2020 si è attestato sui 17 MLN, valore superiore al target prefissato ( $\geq 15$  MLN), anche se si è registrato un calo rispetto alle annualità precedenti, dovuto all'emergenza creatasi a causa del COVID-19.

Per quanto riguarda gli spin off, il target ( $\geq 9$ ) è stato raggiunto e superato: attualmente sono 11 gli spin off universitari.

#### Pianificate

I target sono stati raggiunti e le attività attivate nel piano strategico in tale ambito, sono state integrate nella programmazione ordinaria.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Ricavi da ricerca applicata e consulenziale verso soggetti terzi
- ✓ Numero di spin off attivi

## **5.4 PUBLIC ENGAGEMENT**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Le iniziative di Public Engagement hanno subito una drastica diminuzione a causa della pandemia, che ha limitato quasi completamente (a seconda del periodo dell'anno) la possibilità di realizzare eventi in presenza. L'Ateneo ha prontamente cercato di convertire, laddove possibile, le iniziative in presenza in webinar online: le prime stime rispetto ai target 2020 fanno comunque ipotizzare un mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati (anche se non si è ancora in possesso di un dato aggregato per tutte le sedi), fermo restando il loro raggiungimento per gli anni precedenti (2018 e 2019). Con l'avvio dell'anno accademico 2020/21, la situazione appare in ripresa, e molte attività sono state ripensate e svolte in modalità digitale; evidentemente nei mesi di marzo e aprile 2020 vi è stato un forte rallentamento, giacché l'Università ha dovuto ridefinire le modalità di svolgimento della convegnistica, anche in considerazione degli stakeholder esterni che hanno dovuto fronteggiare lo stesso problema. Dal mese di marzo 2020, dove è stato possibile, le iniziative aperte al pubblico sono state quindi convertite in modalità webinar.

Con particolare riferimento ai Centri di Ateneo, istituiti negli anni scorsi con la finalità di offrire alla società e alla Chiesa il contributo peculiare dell'Università su temi di particolare rilevanza culturale, alcune iniziative sono state organizzate in diretta streaming sui canali social dell'Ateneo, altre nella forma di webinar aperti al pubblico previa iscrizione. Diverse, per natura e finalità, le proposte attuate: iniziative di valorizzazione, consultazione e condivisione della ricerca, con interazione tra ricercatori e professionisti del settore specifico (ad esempio, incontro del Centro di Ateneo per la Dottrina sociale della Chiesa: *The Future of Work*); attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola (ad esempio, incontro del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dal titolo: "L'alleanza educativa nello 0-6. Prospettive, metodologie e pratiche"); partecipazione alla formulazione di programmi di pubblico interesse / policy-making (ad esempio, incontro del Centro di Ateneo di Bioetica e Scienze della Vita: "Disabilità e lavoro"); partecipazione a progetti di sviluppo urbano o valorizzazione del territorio (ad esempio, incontro dell'Osservatorio per il Territorio – OpTer – dal titolo "COM\_PACT4FUTURE. Comunità e territorio bresciano: un patto per disegnare il futuro del Paese"). Nell'organizzazione e nella realizzazione di tali attività sono stati coinvolti soggetti terzi quali altre università, organizzazioni di rappresentanza delle imprese ed enti del terzo settore. Tra i principali stakeholder vi sono state istituzioni pubbliche, imprese, enti non profit e ONG, scuole e associazioni di cittadini.

#### Pianificate

Non essendo ancora chiara l'evoluzione della situazione epidemiologica, al momento è difficile sviluppare una programmazione specifica per il 2021. L'Ateneo continuerà ad organizzare iniziative online finché non sarà possibile tornare a svolgere attività di Public Engagement in presenza, nel rispetto delle norme e in piena sicurezza.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero iniziative/eventi realizzati
- ✓ Numero partecipanti previsti alle iniziative/eventi realizzati

## **5.5 FUND RAISING**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Nel 2020 sono continuate le procedure di consolidamento del sistema di donazioni e si è proseguito nella creazione di una banca dati dei donatori, grazie anche al sistema di tracciamento delle donazioni online, che consente direttamente dal sito Unicatt di contribuire a sostenere i diversi progetti promossi dall'Università.

Nella seconda metà del 2020 le iniziative pilota intraprese hanno evidentemente subito un rallentamento: il riferimento è soprattutto alla creazione del “Charity shop” (spazio commerciale interno all’Ateneo per la vendita di prodotti legati a progetti solidali) e alle attività legate a “Share your future”: entrambe le proposte puntavano a consolidare il sostegno a iniziative dell’Università, in partnership con stakeholder esterni, finalizzate a promuovere borse di studio per le fasce più disagiate.

Sono comunque proseguite le attività di collaborazione con donatori, privati e istituzionali, che hanno permesso di promuovere congiuntamente borse di studio per i più meritevoli iscritti nei diversi Corsi di Studio o Master dell’Ateneo o di sostenere specifiche attività di ricerca; attualmente sono più di 20 le convenzioni in essere con queste finalità.

### Pianificate

Per il 2021 si porterà a compimento la nuova procedura di gestione amministrativa e contabile del sistema delle liberalità, facilitando così il lavoro delle singole unità operative e agevolando la destinazione di contributi ai progetti d’Ateneo da parte di persone fisiche o giuridiche.

Si rafforzerà l’attività di comunicazione circa le agevolazioni fiscali e contributive connesse alle donazioni finalizzate non solo alle borse di studio ma anche ai progetti di ricerca. Per dar conto ai donatori delle attività svolte con il loro contributo sarà potenziato il processo di rendicontazione. Saranno infine riprogrammati i progetti “pilota” (ad es. “Share your future”, “Charity shop”), con l’obiettivo di rafforzare la sensibilità verso la cultura della solidarietà attraverso donazioni anche di piccola entità.

### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Avvio di progetti pilota
- ✓ Creazione della banca dati donatori
- ✓ Definizione di un sistema contabile amministrativo

**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 5 - BUSINESS PARTNERSHIP, LIFELONG LEARNING, FUND RAISING (TERZA MISSIONE)**

INDICATORE	Base line	Esercizio 2019	Target 2020
<b>5.1 - SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP</b>			
N. di tavoli "Cattolicaper" attivi	0	6	6
Partnership delle Alte Scuole attive	44	187	80-100
<b>5.2 - LIFELONG LEARNING</b>			
Ricavi Formazione continua	6.7 M€	7.4 M€	≥ 7.4M€
N. iscritti ai Master	2.065	2.795	≥ 2.500
<b>5.3 - TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA</b>			
Ricavi da ricerca applicata e consulenziale verso soggetti terzi (portafoglio ricerca conto terzi)*	11,4 MLN	17 MLN	≥ 15 MLN
N. Spin off attivi	7	11	≥ 9
<b>5.4 - PUBLIC ENGAGEMENT</b>			
N. iniziative/eventi realizzati	811	1.300	≥ 900
N. partecipanti previsti a iniziative/eventi realizzati (inclusi studenti)	n.a.	118.000	≥ 80.000
<b>5.5 - FUND RAISING</b>			
Avvio di progetti pilota	No	Si	Si
Creazione banca dati donatori	No	Si	Si
Definizione di un sistema contabile amministrativo	No	No	No

\*Per "Portafoglio della ricerca conto terzi" si intende il numero e il volume totale dei progetti di ricerca conto terzi attivi nell'anno, comprensivo dunque del valore dell'importo dei progetti nuovi contrattualizzati nell'anno e anche del valore dell'importo di quelli pluriennali attivati negli anni precedenti e ancora in corso di svolgimento. I dati si riferiscono al portafoglio 2020.

## 6° ambito: ORGANIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE

Questo ambito si è proposto di operare nell'area dell'organizzazione - per sperimentare modelli che privilegino la semplicità degli assetti e la sostenibilità, anche economica, delle soluzioni - e nella programmazione degli investimenti infrastrutturali e tecnologici, così da affrontare adeguatamente non solo la carenza di spazi e dotazioni tecnologiche nell'attività di didattica, ricerca e terza missione, ma anche le più necessarie implementazioni imposte dalla iniziative di contrasto alla pandemia e dall'introduzione massiva della Didattica Aumentata Digitalmente.

### **6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO**

L'intervento era già considerato complessivamente concluso alla fine del 2019

#### INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Saving ottenuto sui costi operativi

### **6.2 INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY**

#### ATTIVITÀ

##### Realizzate

Il particolare contesto che si è venuto a creare con la diffusione del COVID-19 ha richiesto uno sforzo davvero significativo a tutta l'area dei sistemi informativi, sia con riferimento alle attività ordinarie sia per quanto concerne le iniziative messe in campo per garantire il proseguimento delle attività didattiche (lezioni, studio, esami e tesi). In particolare, nel 2020, i progetti gestiti sono stati oltre 100, di cui circa il 20% non previsti, mentre molti dei progetti pianificati sono stati accelerati per rispondere all'emergenza. Inoltre, a causa della pandemia, il volume di attività per le modifiche applicative è quasi raddoppiato. Per questo motivo 5 progetti previsti dalla pianificazione strategica sono stati differiti al 2021.

È comunque proseguita la progressiva introduzione e (per ora limitata ad alcune aree tra cui didattica, Alumni e tutor di gruppo) del nuovo CRM di Ateneo su piattaforma Salesforce. In particolare, rispetto alla didattica, si è agito su due direttrici:

- la prima, relativa agli studenti prospect e "candidati" (quelli che avviano una procedura di immatricolazione), ha portato all'attivazione di uno specifico form di richiesta informazioni disponibile rispettivamente sul sito Unicatt e sul portale iscrizioni;
- la seconda, dedicata agli studenti iscritti, ha portato all'attivazione di una piattaforma dedicata che consente l'attuazione di "campagne" per la comunicazione massiva, nonché l'attivazione di un modulo, all'interno del portale dello studente iCatt, per la richiesta di informazioni e supporto in base all'argomento.

È in corso l'evoluzione del CRM di Ateneo grazie all'acquisizione della piattaforma TargetX (nativamente integrata con Salesforce).

Nell'ambito strettamente gestionale, in tutti i campus è stata implementata la piattaforma ERP SAP aggiornata con una nuova release.

In collaborazione con l'iniziativa di Fund Raising, per migliorare l'operatività a supporto delle campagne di raccolta fondi, è stato attivato, all'interno del sito Unicatt, il modulo "Dona ora online".

Nell'ambito dei processi di dematerializzazione - come descritto nell'iniziativa 2.3 - sono stati realizzati ingenti investimenti sia nello sviluppo o nell'aggiornamento di applicativi destinati alla gestione della didattica (ESSE3 per Roma e SINS per le sedi padane), sia nella semplificazione della relazione con gli studenti (Portale iscrizioni, portale iCatt e App iCatt).

Merita inoltre un capitolo a sé - come richiamato all'iniziativa 2.2 - il tema della digitalizzazione della didattica e degli esami, con l'adozione della piattaforma di e-learning Blackboard (in particolare Collaborate Ultra per lo streaming delle lezioni e Respondus per il Proctoring) e la riconfigurazione della App iCatt, che ora

comprende nuove funzionalità strettamente connesse al modello di didattica “blended”, tra cui la gestione della turnazione delle presenze degli studenti in Ateneo e la disponibilità di aule libere per lo studio.

I miglioramenti degli standard di sicurezza sono stati apportati sia tramite upgrade dei firewall di rete sia consolidando i processi di “profile management IDM” e “disaster recovery”, mentre è stata ulteriormente rafforzata la rete dati interna (Wifi e rete LAN). La migrazione di alcuni applicativi critici in cloud è un processo iniziato e ancora in corso, che ha la finalità di aumentare la resilienza dell’infrastruttura.

È stata inoltre costruita una piattaforma di digital asset management, oggi pienamente operativa, in grado di gestire i contenuti derivanti dalle attività di digitalizzazione della Biblioteca d’Ateneo (immagini e metadati) e di consentirne la fruizione online da parte delle varie tipologie di utenti interni ed esterni.

Il cambio di priorità imposto dagli effetti della pandemia sulla programmazione delle attività IT ha comportato, come detto, il rinvio di cinque dei progetti previsti dalla pianificazione strategica; ciò non ha permesso di raggiungere la percentuale indicata come target, che si è fermata all’87%, in un contesto nel quale lo sforzo profuso è stato comunque ingente e ha consentito il raggiungimento degli obiettivi emersi in corso d’anno per sostenere le nuove urgenze di sviluppo imposte dalla pandemia alla didattica e all’erogazione dei processi operativi (lavoro agile, digitalizzazione dei processi...) tramite le piattaforme IT.

## Pianificate

In generale, sui temi della didattica digitale, dei servizi online e della dematerializzazione, il 2021 sarà un anno di necessario consolidamento e di evoluzione delle attività già attuate in fase emergenziale (portale iscrizioni, certificati digitali, tesi di laurea...) anche in considerazione delle evoluzioni normative e delle raccomandazioni che saranno via via introdotte dalle autorità con riferimento all’emergenza sanitaria in atto.

Una parte cospicua degli investimenti sarà focalizzata sul miglioramento dell’esperienza utente (student journey), in particolare tramite:

- Evoluzioni in area web (iniziative legate al Centenario e nuovo Content Management System)
- Supporto tecnologico al progetto di evoluzione del call center di università
- Definizione di standard di progettazione delle interfacce utente (Design System) con particolare attenzione all’inclusione e all’accessibilità
- Completamento del percorso di CRM con l’attivazione della piattaforma TargetX.

Un altro tema importante sarà il rinnovo degli applicativi obsoleti o che necessitano di un aggiornamento tecnologico, in particolare di iCatt e SINS. Per quest’ultimo è stato attivato uno specifico percorso per lo sviluppo, in modalità “agile”, di una nuova piattaforma.

Parimenti strategico è il supporto da garantire al progetto “Reporting gestionale” della Direzione Generale, sia mediante strumenti di business intelligence che tramite piattaforme di gestione dei dati.

In ambito infrastrutturale, si procederà a un rinnovo sia della rete che dello storage, oltre a portare avanti i percorsi di irrobustimento della sicurezza dei sistemi informativi e di disaster recovery iniziati nel 2020. Particolare rilievo verrà dato all’analisi predittiva dei dati, al contrasto del phishing (anche tramite azioni di consapevolezza e formazione) e alla protezione dei dispositivi (PC, cellulari...).

Nell’area HR è previsto l’avvio di un percorso progressivo di dematerializzazione del fascicolo personale del dipendente, mentre per quanto riguarda i servizi agli studenti è programmata l’integrazione completa della “Carta Ateneo+” con i servizi EDUCatt (mensa e non solo).

Nelle diverse aree saranno poi implementati sistemi di pagamento online a tutti i livelli.

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero di progetti avviati sul totale progetti dell’iniziativa

## **6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Le tre grandi iniziative promosse - nelle sedi di Milano, Brescia e Cremona - per affrontare la ricorrente problematicità degli spazi a disposizione della didattica e dello studio sono proseguite, malgrado alcuni inevitabili rallentamenti.

Con riferimento alla ristrutturazione dell'edificio per la nuova sede di Mompiano a Brescia, l'obiettivo del completamento dei lavori impiantistici e strutturali entro l'autunno del 2020 è stato raggiunto, nonostante un blocco del cantiere determinato dal lockdown per la pandemia da COVID-19, che ha comportato uno slittamento dei tempi di 90 giorni solari. In data 27 ottobre 2020 è stato firmato il verbale di fine lavori, mentre a fine novembre 2020 è stato effettuato il passaggio di responsabilità del cantiere dal *general contractor* che ha eseguito i lavori all'Università Cattolica.

A Cremona sono in fase avanzata i lavori di riqualificazione dell'ex Convento di Santa Monica, complesso edilizio di proprietà del Comune, la cui ristrutturazione è stata sostenuta dalla Fondazione Arvedi Buschini in base ad un Accordo di programma con Regione Lombardia e gli Enti Territoriali. A seguito degli allestimenti realizzati nel corso dell'estate presso la prima porzione di fabbricati ricevuti in consegna dal Comune, si è potuto iniziare ad ospitare le lezioni nella nuova sede a partire dal 5 ottobre 2020.

Quanto al progetto di ristrutturazione della Caserma Garibaldi, proprio di fronte alla storica sede milanese di Largo Gemelli, sono in corso le procedure autorizzative e il progetto esecutivo relativo alla porzione del compendio lato via Santa Valeria. Per quanto riguarda le autorizzazioni, a inizio dicembre 2020 è stata protocollata presso il Comune di Milano apposita istanza per l'esame del Progetto di rifunzionalizzazione dell'intera Caserma. Completato l'iter amministrativo (si presume nei primi mesi del 2021), potrà essere sottoscritta con la Prefettura, il Demanio ed il Comune la Convenzione che definirà tempi e modi di rilascio dei titoli edilizi per gli interventi di ristrutturazione dell'immobile. Nel frattempo, si sta procedendo allo sviluppo del Progetto Esecutivo dell'ala su via Santa Valeria.

#### Pianificate

L'operatività del nuovo campus di Brescia potrà essere raggiunta con l'avvio dell'anno accademico 2021/2022, ovvero nel mese di settembre 2021. I lavori di allestimento degli interni sono già iniziati per quanto riguarda arredi e tecnologie di nuovo acquisto, ma dovranno scontare alcuni vincoli temporali legati alla necessità di recuperare arredi e attrezzature già presenti nelle tre sedi periferiche destinate ad essere dismesse (si tratta di traslochi effettuabili solo nel corso dei mesi estivi del 2021).

Per quanto attiene il campus di Cremona, i lavori di ristrutturazione e i restauri nella rimanente parte della struttura (ex Convento con chiostro ed edifici annessi, pari a circa 2/3 dell'intero compendio) saranno completati nel corso del 2021. A seguire, sempre nel corso dell'anno, si effettueranno gli interventi di allestimento degli spazi (insediamento arredi, impianti e finiture complementari per biblioteca, uffici, laboratori, Aula magna ed aule integrative, Cappella, spazi e servizi accessori), che consentiranno il definitivo trasferimento di tutte le attività dall'attuale sede di via Milano al campus di Santa Monica.

Riguardo alla Caserma Garibaldi si prevede l'avvio delle procedure per i lavori di ristrutturazione dell'ala su via Santa Valeria quando finiranno i lavori di trasloco della Polizia. La durata prevista per gli interventi di ristrutturazione è di circa 24 mesi, con termine, salvo imprevisti, entro fine 2023. Per quanto riguarda gli adempimenti dell'Accordo Territoriale di Sicurezza Integrata per lo Sviluppo (ATSIS), attualmente sono stati assegnati i lavori di trasloco della caserma Garibaldi e si è proceduto alla realizzazione del progetto esecutivo con l'approvazione del Consiglio superiore dei lavori pubblici.

Per la sede di Milano, inoltre, nel 2021 si completeranno i lavori di ristrutturazione della palazzina sita in via Lanzzone 14, nonché la messa in esercizio di tutto lo stabile di via Olona e delle cinque nuove aule adiacenti il complesso di via Morozzo.

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Percentuale bandi pubblicati per esecuzione lavori edili e impiantistici su progetti da avviare
- ✓ Percentuale dell'ordinato su quanto messo a Piano

## **6.4 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO**

### ATTIVITÀ

#### Realizzate

Tanto il cambiamento strategico promosso dall'Ateneo (cfr. IS. 6.1) quanto gli effetti della pandemia da COVID-19 hanno chiesto e chiedono una attenta considerazione del processo di formazione del capitale umano.

Oltre a quanto realizzato per garantire la formazione del personale docente nella fase di transizione alla DAD, come descritto nell'ambito 2, particolare attenzione è stata prestata alla riqualificazione delle competenze degli addetti di aula, i quali, chiamati a modificare profondamente il loro modo di operare a supporto delle attività didattiche svolte da remoto, sono stati coinvolti in numerose sessioni formative focalizzate sull'apprendimento del funzionamento delle nuove tecnologie impiegate nelle suddette attività.

In linea con gli obiettivi del Piano, nella prospettiva di una crescente internazionalizzazione dell'Ateneo, è stata quindi promossa e agevolata, presso il personale tecnico amministrativo, la partecipazione durante l'orario di lavoro a corsi di lingua e cultura inglese, di diverso livello a seconda delle conoscenze verificate di ciascuno. In particolare, nel corso del 2020, è stato programmato il terzo ciclo di corsi di inglese in presenza (poi su Teams, a causa dell'emergenza COVID-19) che ha coinvolto circa 110 persone nelle sedi di Milano, Brescia, Piacenza e Cremona. I corsi sono stati organizzati in gruppi di circa 6 persone, ognuno della durata di 30 ore (10 ore per i gruppi il cui livello era superiore al B2, con riferimento al QCER).

Nel 2020, inoltre, è stato messo a disposizione del personale tecnico amministrativo e dei docenti di tutte le sedi un corso online di inglese, con l'obiettivo di raggiungere tutte quelle risorse che non erano state inserite nel progetto iniziale di formazione linguistica, ma che negli ultimi anni hanno comunque espresso la volontà di partecipare e migliorare le proprie competenze.

Sulla intranet aziendale sono stati attivati anche alcuni corsi online relativi alle tematiche di compliance, tra le quali: Sicurezza sul lavoro; Modello organizzazione gestione controllo; Codice etico; GDPR; Suite office. Oltre all'inglese, e considerata la situazione creatasi con l'emergenza sanitaria che ha reso necessario il lavoro a distanza, è stata poi messa a disposizione una serie di video tutorial sull'utilizzo della piattaforma Teams.

#### Pianificate

Nell'immediato futuro appare importante promuovere e sollecitare, nell'ambito dei processi di comunicazione interna per docenti e PTA, un adeguato e regolare utilizzo della piattaforma MyIntranet, anche attraverso un continuo e progressivo arricchimento dei contenuti (ad esempio corsi online) e dei servizi disponibili. Insieme all'avvio dei corsi per neoassunti (Induction), sarà prioritario consolidare il percorso di attuazione in Ateneo del lavoro agile per il PTA, accompagnandolo con appositi momenti di formazione.

## INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero persone che partecipano ai corsi di Inglese
- ✓ Corsi di formazione online attivi sulla piattaforma MyIntranet



**TABELLA DI RIEPILOGO INIZIATIVE-INDICATORI-TARGET: AMBITO 6 - ORGANIZZAZIONE E  
INFRASTRUTTURE**

INDICATORE	Base line	Esercizio 2019	Target 2020
<b>6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO</b>			
Saving ottenuto sui costi operativi	0	Concluso	Concluso
<b>6.2 INFORMATION &amp; COMMUNICATION TECHNOLOGY</b>			
N. di progetti avviati sul totale progetti dell'iniziativa	-	87%	95%
<b>6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA</b>			
% bandi pubblicati per esecuzione lavori edili e impiantistici su progetti da avviare	0%	100%*	100%
% dell'ordinato su quanto messo a Piano	0%	82,7%	90%
<b>6.4 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO</b>			
Numero persone che partecipano ai corsi di Inglese	0	200	≥170
Corsi di formazione online attivi sulla piattaforma MyIntranet	0	6	≥5

\*I progetti presi in considerazione sono quelli che hanno avuto stanziamento nel 2015 ed escludono quelli relativi alla Caserma Garibaldi che non sono stati effettuati per cause non imputabili all'Ateneo.