



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

L'Università Cattolica verso il 2020

Documento strategico

INDICE

Per essere protagonisti.....	3
Una grande impresa culturale.....	4
Il quadro di riferimento.....	6
Le sfide da raccogliere.....	10
Gli ambiti di lavoro e le iniziative strategiche.....	11
1° ambito: IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI.....	12
1.1 RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC.....	12
1.2 IDENTITY PROGRAM.....	13
1.3 ALUMNI.....	13
1.4 BORSE DI STUDIO.....	14
1.5 PARTNERSHIP DI MISSIONE.....	15
2° ambito: OFFERTA FORMATIVA, ESPERIENZA DELLO STUDENTE, SERVIZI DI SUPPORTO.....	17
2.1 QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA.....	17
2.2 INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE.....	18
2.3 ENROLLMENT & STUDENT SERVICES.....	18
2.4 RECLUTAMENTO NAZIONALE.....	20
2.5 CAREER DEVELOPMENT.....	20
3° ambito: INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	23
3.1 RECRUITING INTERNAZIONALE.....	23
3.2 SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE.....	23
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).....	30
5.1 SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP.....	30
5.2 LIFELONG LEARNING.....	31
5.3 TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA.....	32
5.4 PUBLIC ENGAGEMENT.....	32
5.5 FUND RAISING.....	33
6° ambito: ORGANIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE.....	35
6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	35
6.2 INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY.....	35
6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA.....	36
6.4 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO.....	37

Per essere protagonisti

Nell'anno accademico 2020-2021 l'Università Cattolica del Sacro Cuore festeggerà il centesimo anniversario della sua fondazione.

Guardando al passato, ognuno può cogliere senza sforzo il significato (e il valore) della nostra storia, nonché il segno profondo che, in quasi un secolo, l'Ateneo dei cattolici italiani ha saputo lasciare nel panorama accademico, culturale e politico-economico del nostro Paese.

Guardando al futuro si avverte, invece, l'esigenza di porsi nuove domande e ricercare, quindi, nuove risposte. I cambiamenti in atto nel contesto generale e quelli che riguardano direttamente il mondo dell'università sono sotto gli occhi di tutti: il continuo emergere di nuovi bisogni, saperi, professionalità; l'incalzante evoluzione delle tecnologie a supporto dei processi della ricerca e della didattica; la necessità di confrontarsi in uno scenario (ormai) globale; la competizione sempre più accesa per le (poche) risorse a disposizione. Ed è ragionevole presumere che queste spinte al cambiamento (che, già oggi, possiamo "toccare con mano") non siano destinate a esaurirsi nell'immediato futuro. Diventa quindi fondamentale chiedersi come il nostro Ateneo sta affrontando un contesto così complesso e sfidante.

Il Piano Strategico sinteticamente presentato in questo documento intende offrire una prima serie di risposte a questo interrogativo, anche attraverso l'aggiornamento di un complesso lavoro di pianificazione e monitoraggio avviato nel 2015. Nelle pagine successive vengono infatti illustrati gli elementi essenziali della strategia messa in campo in vista del 2020, nonché le numerose iniziative aggiornate (o programmate per i prossimi anni) al fine di sostenerla e attuarla.

Tra le righe, non è difficile leggere la volontà dell'Università Cattolica di essere protagonista (non semplice spettatrice) dei processi di cambiamento in atto e di guardare con ottimismo al futuro, forte della propria identità culturale e del valore della comunità che in essa si riconosce.

Si tratta di un progetto ambizioso che già coinvolge l'intera comunità universitaria e che richiederà anche per l'immediato futuro l'impegno e la passione di ciascuno. Un progetto che, se realizzato con successo, nel 2020 consentirà al nostro Ateneo di celebrare la sua storia con la consapevolezza di essere il principale artefice del proprio futuro.

Franco Anelli

Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

Una grande impresa culturale

Apparteniamo al gruppo dei più importanti Atenei cattolici d'Europa e siamo l'unica Università italiana che può vantare una dimensione nazionale con i suoi cinque Campus: Milano, Piacenza, Cremona, Brescia e Roma, dove è presente anche la Fondazione Policlinico Universitario "A. Gemelli".

Siamo inseriti, a pieno titolo, nella tradizione europea come luogo di elaborazione culturale capace di leggere e interpretare la realtà in cui siamo immersi: una missione che si traduce in una proposta educativa incentrata sulla formazione integrale della persona.

Noi crediamo nella persona. Perché educiamo donne e uomini, prima che professionisti, affinché chiunque possa esprimere tutto il suo potenziale.

Nella libertà di pensiero. Perché il bagaglio umano e professionale che consegniamo ai nostri studenti sia sempre un alleato per loro e per il loro domani.

Nella società. Perché tutto ciò che diamo a ogni studente diventi una risorsa per la società, che vogliamo permeata di professionalità ma soprattutto di umanità e fiducia.

Soprattutto crediamo nel domani con assennato ottimismo, perché costruire il domani è un impegno, ma ciò che lo rende possibile è costruirlo insieme, coltivando le inclinazioni di ognuno.

I nostri numeri

- ✓ 40.000 ca. studenti
- ✓ 10.000 ca. laureati ogni anno
- ✓ 1300 docenti e ricercatori strutturati
- ✓ 12 Facoltà
- ✓ 5 Campus
- ✓ 8 Alte Scuole
- ✓ 4 Centri di Ateneo
- ✓ 42 Corsi di laurea triennale
- ✓ 46 Corsi di laurea Magistrale
- ✓ 7 Corsi di laurea a ciclo unico
- ✓ Oltre 130 Master universitari
- ✓ 20 Corsi di Dottorato
- ✓ 47 Scuole di Specializzazione
- ✓ 153 Strutture di ricerca scientifica

Il nostro impegno

Vogliamo offrire ai nostri studenti non solo una solida preparazione culturale e le Indispensabili competenze professionali, ma anche una chiara proposta educativa.

Ci caratterizzano l'offerta formativa articolata e pluridisciplinare, il rigore degli studi, lo stretto legame con il mondo del lavoro e delle professioni, l'apertura internazionale.

Grazie alla ricerca scientifica, alle pubblicazioni e alla nostra reputazione, siamo accreditati tra i più prestigiosi atenei d'Europa e del mondo.

Il nostro sistema di servizi e contributi a sostegno di studenti e famiglie contribuisce a dare più valore e più valori alla vita universitaria.

Da anni dedichiamo particolare attenzione ai percorsi postlaurea, favorendo le forme di collaborazione con altre università e centri di ricerca, realtà aziendali di successo, istituzioni ed enti locali.

Negli ultimi 100 anni abbiamo formato una parte significativa della classe dirigente del nostro Paese: esponenti delle istituzioni, della politica, del diritto; accademici e intellettuali, imprenditori e manager, insegnanti e professionisti, vescovi e giornalisti, editori e scrittori. E tanti altri ancora, volti noti e meno noti, che hanno contribuito a rafforzare la reputazione dell'Università Cattolica in Italia e nel mondo

La nostra mission

L'Università Cattolica, secondo lo spirito dei suoi fondatori, fa proprio l'obiettivo di assicurare una presenza nel mondo universitario e culturale di persone impegnate ad affrontare e risolvere, alla luce del messaggio cristiano e dei principi morali, i problemi della società e della cultura.

(Statuto dell'Università Cattolica, Articolo 1)

L'Università Cattolica adempie a tali compiti attraverso un'istruzione superiore adeguata e un'educazione informata ai principi del cristianesimo, nel rispetto dell'autonomia propria di ogni forma del sapere, e secondo una concezione della scienza posta al servizio della persona umana e della convivenza civile, conformemente ai principi della dottrina cattolica e in coerenza con la natura universale del cattolicesimo e con le sue alte e specifiche esigenze di libertà.

I nostri valori

“Educare i giovani al lavoro, al sacrificio per servire le idee, alla lealtà nei rapporti interindividuali, alla onestà verso tutti, alla reciproca comprensione tra i popoli e all'idea della collaborazione internazionale, all'amore verso i più poveri, i più bisognosi, tutto questo rientra nel programma che scaturisce dal messaggio cristiano, è espressione di quella elevazione morale senza la quale l'Università preparerà solo degli specialisti delle scienze pure e applicate o dei funzionari delle varie istituzioni sociali, ma non mai degli uomini (e delle donne), dei cittadini chiamati ad essere protagonisti nella vita sociale. Noi, come cattolici, all'Università Cattolica, vogliamo questo soprattutto ...”

(8 dicembre 1951, P. Agostino Gemelli, fondatore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore)

Lo specifico dell'Università Cattolica non consiste nella preoccupazione di essere scientificamente migliore, più competitiva, più rigorosa, perché questo appartiene all'essere stesso dell'università. Il suo tratto distintivo emerge piuttosto nella capacità di perseguire un progetto unificante - non uniformante - di tutte le discipline, un mosaico che si compone di molti pezzi che danno luogo a un disegno, senza il quale resterebbe soltanto un cumulo di saperi.

La tensione a esprimere una “cultura organica” che possa favorire lo sviluppo integrale della persona si traduce oggi in una comunità accademica in grado di generare intelligenza e creatività capaci di confrontarsi con le trasformazioni in atto a livello nazionale e internazionale. Essere docenti e studenti dell'Università Cattolica significa percorrere la strada di un rapporto fecondo ed equilibrato tra didattica e ricerca scientifica. E significa vivere con consapevolezza una duplice responsabilità, educativa e sociale.

Mantenere questa unità di esperienza realizza la grande impresa culturale di formare persone e cittadini - non solo specialisti - abituati a confrontarsi con le grandi questioni che la storia, la cultura e la società continuano a porre.

“Le comunità educative hanno un ruolo vitale, un ruolo essenziale nella costruzione della cittadinanza e della cultura. Attenzione: non basta fare analisi, descrivere la realtà; è necessario dar vita ad ambiti, a luoghi di ricerca vera e propria, a dibattiti che generino alternative ai problemi esistenti, specialmente oggi, che è necessario andare al concreto”.

Papa Francesco, *Incontro con il mondo della scuola e dell'università*,
Pontificia Università Cattolica dell'Equador, Quito, 7 luglio 2015

Il quadro di riferimento

Dall'analisi dell'ultimo Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca pubblicato dall'ANVUR nel corso del 2018 emerge:

- da un lato, che gli Atenei italiani stanno portando il nostro sistema a confrontarsi da pari – in relazione ai livelli più alti dell'istruzione – agli altri paesi dell'OCSE, in particolare evidenziando che i laureati in possesso di un titolo di secondo livello (che in Italia equivale alla laurea magistrale) sono, in rapporto alla popolazione, in crescita e in linea con la media europea;
- dall'altro lato, come il nostro sistema universitario beneficia di una quota di spesa a carico del settore pubblico ormai stabilmente inferiore alla media dei paesi OCSE con l'effetto di gravare sulle famiglie che sostengono direttamente una quota di spesa, pari al 27%, che è più alta di oltre 5 punti percentuali rispetto alla media OCSE.

Il contesto economico italiano è caratterizzato da una condizione di incertezza con riferimento alle stime di crescita che sono previste in forte rallentamento. Tale scenario si riverbera inevitabilmente anche sulle principali categorie del sistema universitario nel suo complesso e in particolare sulle politiche di finanziamento di tale sistema.

Per quanto riguarda l'aspetto del finanziamento del settore di Istruzione Terziaria in Italia, la spesa media per studente risulta inferiore del 30% rispetto alla media OCSE con un rapporto Spesa/PIL ancora più sfavorevole in quanto l'Italia spende solo lo 0,96% contro il 1,55% della media dei paesi OCSE. Queste tendenze si evidenziano anche nell'erogazione dei fondi destinati al sistema universitario statale (FFO), che dopo essere scesi dai 7,5 miliardi del 2009 ai 6,9 miliardi del 2015, si sono stabilizzati nel biennio 2016-2017 a un valore di circa 7 miliardi di euro. Nel 2018 lo stanziamento si è attestato a circa 7,3 miliardi.

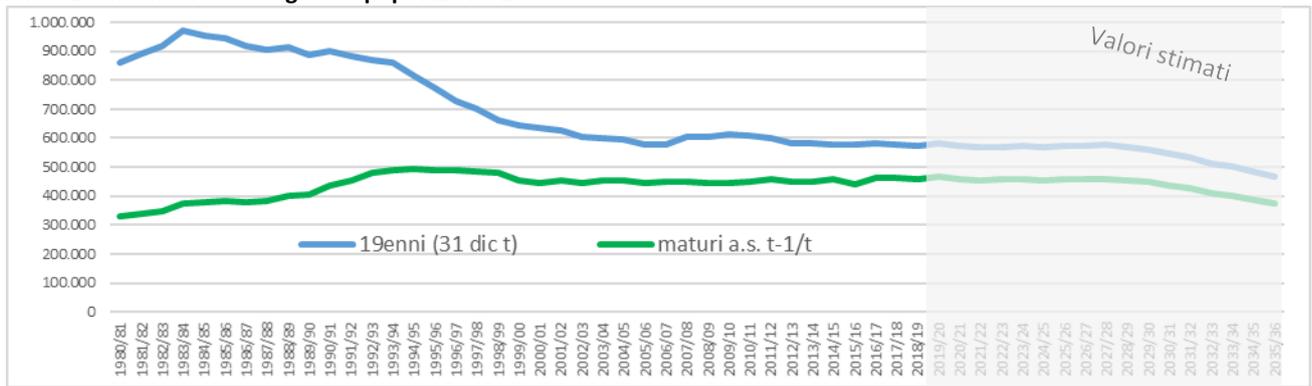
In questo contesto, il trend del fondo destinato al sistema delle università non statali (ex L. 243/91), dopo la negativa evoluzione che c'è stata negli ultimi anni, nel 2017 si è stabilizzato attestandosi sui 69,3 milioni, mentre nel 2018 è stato pari a 68,2 milioni.

All'interno di un quadro non propriamente favorevole dal punto di vista delle risorse economiche disponibili, il nostro Ateneo, insieme con le altre Università non statali, si trova a dover fare i conti anche con lo storico problema della disparità di trattamento rispetto alle Università statali, che porta ad escluderlo da alcuni finanziamenti erogati su base competitiva e riservati unicamente alle Università Statali (in primis l'istituzione del "Fondo per il finanziamento dei dipartimenti universitari di eccellenza", pari a 271 milioni di euro a decorrere dall'anno 2018 introdotto dalla Legge 11 dicembre 2016, n. 232) che produrrà sempre di più un inevitabile vantaggio competitivo per gli atenei statali dovuto a maggiori disponibilità economiche da poter sfruttare in un contesto di risorse sempre più contese.

Resta sullo sfondo infine la minaccia che nei prossimi anni la quota del fondo di finanziamento destinato a sostenere le Università non statali possa ridursi ulteriormente per effetto di diversi fattori riferibili sia all'aumento delle università non statali – tra cui gli 11 Atenei telematici – che stanno guadagnando posizioni nell'ambito del sistema universitario – che a vario titolo saranno ammesse al finanziamento in un contesto di maggior competizione, sia per ragioni legate alla necessità di contenimento della spesa pubblica, che potrebbe impattare, come già fatto in passato, sulla quota destinata alle università non statali.

Per quanto attiene alle dinamiche demografiche, nonostante una contrazione della popolazione giovanile (vedi Grafico 1), nel sistema universitario italiano è in atto una ripresa nel numero di immatricolazioni. Superati gli anni di difficoltà dal 2012/13 al 2014/15, si sta assistendo ad un aumento progressivo, confermato anche dall'ultimo anno registrato, a.a. 2018/19 (vedi Grafico 2).

Grafico 1. Andamento demografico popolazione 19 enne

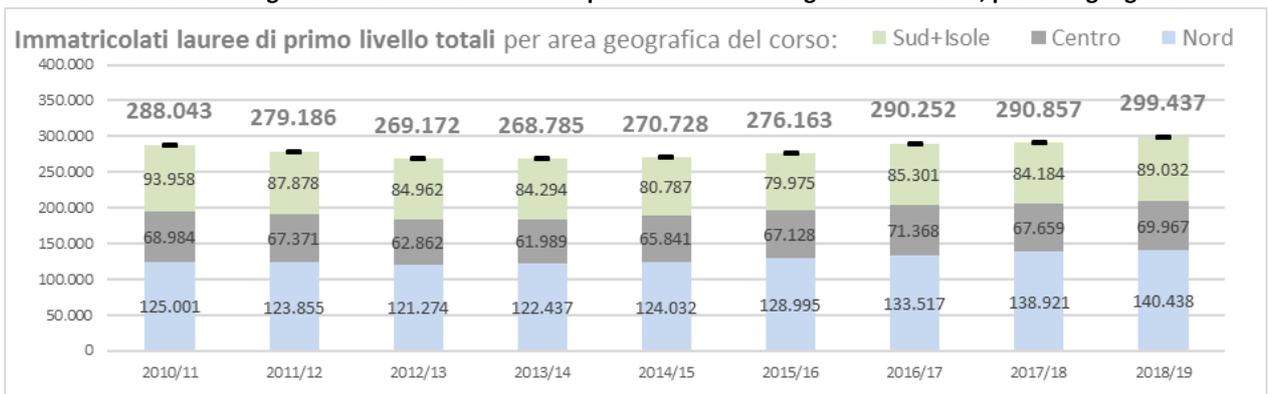


Fonte da 1980/81 a 2009/10: «19enni, maturi» XI Rapporto sullo Stato del Sistema Universitario; Focus MIUR “Il passaggio dalla scuola secondaria di secondo grado all’Università”. Fonte dal 2010 al 2016/17: «19enni» da DEMOISTAT; «maturi» da fascicoli MIUR;

Fonte dal 2017/18 al 2035/36: «19enni» sono stimati in base alle coorti di età inferiori a 19 al 31 gennaio 2016 in DEMOISTAT; «maturi» sono stimati assumendo pari ad 80% la propensione dei 19enni ad acquisire un diploma di maturità

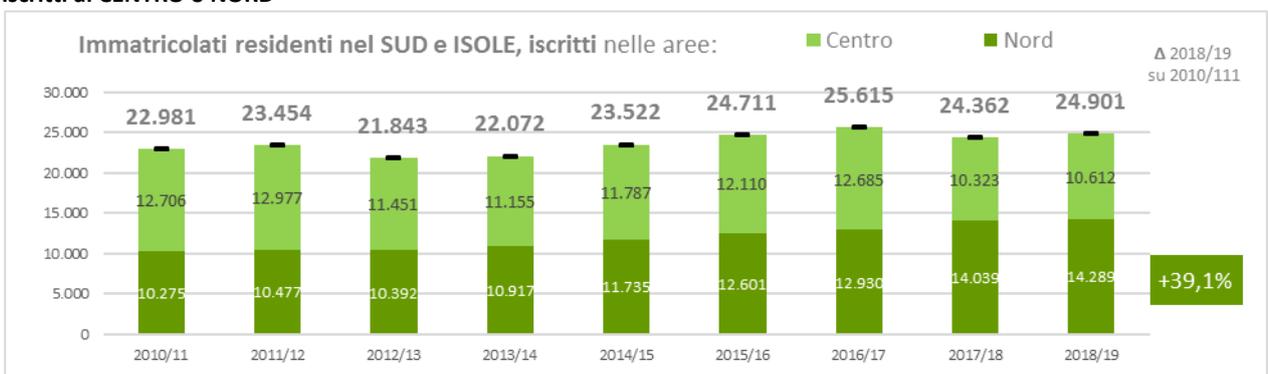
Oltre a ciò, per gli atenei situati nel Nord Italia (vedi Grafico 3) occorre considerare anche la crescente mobilità degli studenti, che, residenti nel Mezzogiorno, si muovono con un costante incremento verso le aree del Nord (+39% nell’ultimo decennio). Tale spostamento è probabilmente favorito dalla presenza di molteplici corsi di studio, dallo standing degli atenei, unitamente alle caratteristiche del mercato del lavoro, dove il laureato può beneficiare di migliori condizioni occupazionali.

Grafico 2. Andamento degli immatricolati alle lauree di primo livello di tutti gli atenei italiani, per area geografica



Fonte: elaborazione su dati Anagrafe Nazionale Studenti (ANS - MIUR) «immatricolati Lauree Primo Livello»

Grafico 3. Andamento degli immatricolati alle lauree di primo livello di tutti gli atenei italiani, residenti al SUD+IOLE, ma iscritti al CENTRO o NORD



Fonte: elaborazione su dati Anagrafe Nazionale Studenti (ANS - MIUR) «immatricolati Lauree Primo Livello»

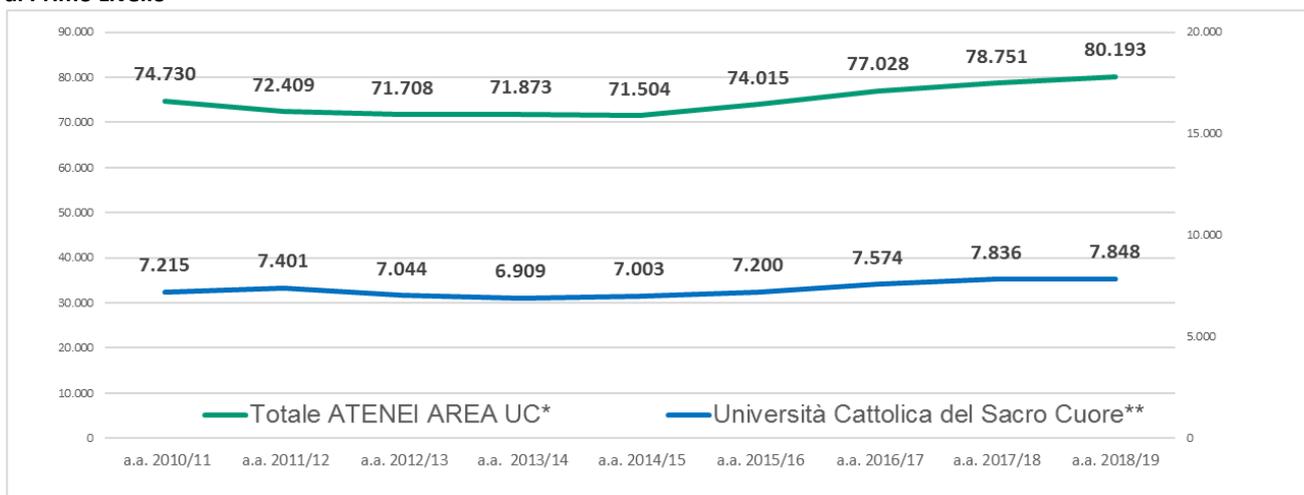
La quota di immatricolati di Università Cattolica, presa in considerazione rispetto all'area geografica di riferimento, ha mostrato e sta mostrando segnali positivi, dato di particolare rilievo in relazione alla minor capacità di spesa delle famiglie considerando la variabile 'prezzo' che non gioca a favore dell'Ateneo.

La fase di contrazione generale, osservata dall'a.a. 2012/13 per gli iscritti al primo anno alle Lauree di Primo Livello nell'area dell'Area UCSC (vedi nota a Grafico 4), mostra una chiara inversione di tendenza e registra anche nell'a.a. 2018/19 un nuovo record di iscritti sia per il bacino in particolare, sia per l'Ateneo.

Per le lauree magistrali (vedi Grafico 5), il fenomeno è ancora più marcato: la crescita ha preso avvio nel bacino nell'a.a. 2014/15.

In Università Cattolica, il trend positivo si è manifestato, già a partire dal 2013/14 e con l'ultimo anno si osserva per l'Ateneo anche una maggiore velocità rispetto al bacino universitario di riferimento.

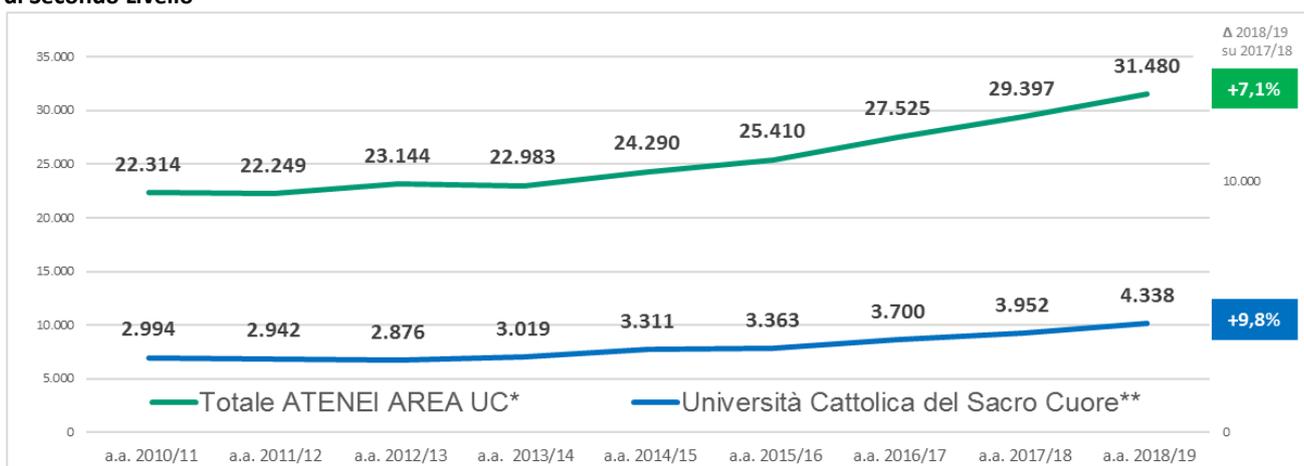
Grafico 4. Andamento degli iscritti al primo anno agli atenei dell'AREA UC* e di Università Cattolica del Sacro Cuore, lauree di Primo Livello



Fonte: elaborazione su dati Anagrafe Nazionale Studenti (ANS - MIUR) «iscritti al primo anno Lauree Primo Livello»

*Atenei AREA UCSC: Università degli studi di Bergamo, Università degli studi di Brescia, Castellanza, Università degli Studi di Insubria, Università degli Studi di Milano, Bicocca, Politecnico Milano, Bocconi, San Raffaele, IULM, Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Piemonte Orientale, Università degli Studi di Verona, Università Cattolica del Sacro Cuore; **i dati UCSC non includono gli iscritti della sede di Roma

Grafico 5. Andamento degli iscritti al primo anno agli atenei dell'AREA UC* e di Università Cattolica del Sacro Cuore, lauree di Secondo Livello



Fonte: elaborazione su dati Anagrafe Nazionale Studenti (ANS - MIUR) «iscritti al primo anno Lauree Secondo Livello»

*Atenei AREA UC: Università degli studi di Bergamo, Università degli studi di Brescia, Castellanza, Università degli Studi di Insubria, Università degli Studi di Milano, Bicocca, Politecnico Milano, Bocconi, San Raffaele, IULM, Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Parma, Università degli Studi di Piemonte Orientale, Università degli Studi di Verona, Università Cattolica del Sacro Cuore; **i dati UCSC non includono gli iscritti della sede di Roma

In termini generali è opportuno considerare ulteriori fenomeni che stanno caratterizzando il contesto di riferimento:

- **L'evoluzione dello studente:** lo studente tende oggi e tenderà sempre di più in futuro a percepire la formazione universitaria come un bene di consumo. Oltre al percorso formativo altri fattori potranno determinare maggiormente rispetto a quanto accaduto sin d'ora, la scelta di un ateneo (qualità non solo nella didattica, ma anche a riguardo di altri servizi che vanno sempre più a comporre il "*learning environment*"). La capacità di saper rispondere a questa nuova tendenza è determinante per poter continuare ad attrarre studenti che cercano "il meglio". In questo contesto quindi sia il mercato sia la normativa spingono le università italiane verso modelli operativi sempre più integrati e capaci di offrire servizi innovativi ad uno studente che è sempre più globale ed esigente. Cresce così la necessità di rafforzare la digitalizzazione delle modalità di interazione con gli studenti nei processi amministrativi e di standardizzare i servizi tra le Sedi per ridurre i costi operativi ed investire in innovazione. Il tutto promosso da iniziative per accompagnare il personale in una crescita professionale che possa consentire il cambiamento organizzativo e strategico promosso dall'Ateneo.
- **Le nuove sfide della ricerca:** sebbene il contesto istituzionale della ricerca europea privilegi sempre più ambiti scientifici che abbiano una stretta connessione con il sistema produttivo, la fase finale di Horizon 2020 può presentare ancora numerose opportunità per l'Università Cattolica anche nell'ambito delle scienze sociali e umanistiche (in particolare il "pilastro" Societal Challenges). Per quanto sia sempre più ricercato il modello di ricerca 'mission oriented', che porta con sé una propensione a valorizzare innanzitutto l'impatto sul sistema produttivo, vi è infatti la possibilità di individuare adeguate strategie per aprire paradigmi di ricerca fortemente integrativi di discipline e competenze diverse. Questa opportunità potrà essere colta soprattutto se la ricerca in questi ambiti sarà orientata all'approfondimento di quei temi – crescenti e sempre più rilevanti - inesorabilmente connessi con le più aggiornate traiettorie tecnologiche perseguite dalla stessa ricerca europea (ad es. intelligenza artificiale o data science). In riferimento a tali temi, anche la dimensione teoretica, speculativa ed etica può avere un ruolo importante nell'individuazione di chiavi interpretative originali. Lo stesso modello di ricerca 'mission oriented' dovrà essere oggetto di attenta considerazione anche da parte dell'Ateneo.
- **Dimensione internazionale in continua espansione:** è pressoché riconosciuto unanimemente e in particolare confermato dal Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca pubblicato dall'ANVUR nel 2018, che il numero degli studenti internazionali che si recano a studiare in un paese diverso da quello in cui risiedono è in aumento. Di questo fenomeno globale beneficia anche il nostro Paese e in particolare può essere una opportunità per il nostro Ateneo, che già registra un aumento degli studenti in entrata e degli studenti iscritti che partecipano a programmi di mobilità.
- **Evoluzione tecnologica:** l'analisi dell'evoluzione delle tecnologie nel prossimo quadriennio evidenzia una sempre più stretta interrelazione tra didattica, ricerca e ICT. Gli Atenei dovranno avere la capacità di ripensare i propri paradigmi formativi e di ricerca confrontandosi con trend di sviluppo quali *open learning*, *informal learning*, nuovi strumenti di misurazione e personalizzazione dei percorsi per non perdere la propria competitività.
- **Partnership universitarie:** le *partnership* universitarie sono parte integrante della vita di una università di qualità. Nel terzo millennio le reti universitarie sono indispensabili per le tre funzioni di un ateneo didattico, ricerca e Terza missione.

Le sfide da raccogliere

Per quanto profondo e strutturale, il processo di cambiamento sino ad ora vissuto dall'intero sistema universitario appare destinato, nel prossimo futuro, a subire ulteriori accelerazioni.

In questo senso, anche il nostro Ateneo – al pari di qualunque altro – è continuamente chiamato ad affrontare nuove, importanti sfide.

- Rispondere a sempre nuovi bisogni di conoscenza, determinati da un'evoluzione della società che, dopo avere inseguito per decenni le illusioni di un'ossessiva specializzazione delle competenze, riscopre oggi l'esigenza di una continua re-interpretazione (e integrazione) dei saperi.
- Confrontarsi con una competizione più intensa, giocata su uno scenario inevitabilmente globale e secondo "regole del gioco" diverse rispetto al passato.
- Valorizzare una rete complessa di relazioni con sempre più numerosi portatori di interesse.
- Ricercare nuove fonti di finanziamento per sostenere la propria attività istituzionale.
- Anticipare e orientare il cambiamento cogliendo tutte le opportunità offerte da un contesto ambientale in continua evoluzione.

Per raccogliere queste sfide, l'Università Cattolica si è impegnata a:

- ✓ essere riconosciuta come una comunità autenticamente umana che, nel rispetto dei propri valori e della propria tradizione, sappia, al tempo stesso, formare uomini di valore oltre che professionisti competenti e contribuire al progresso della conoscenza nella prospettiva della totalità della persona;
- ✓ essere artefice del proprio futuro, sfruttando tutte le opportunità e gli spazi che un contesto in continuo divenire aprirà a coloro che sapranno anticipare e orientare il cambiamento senza subirlo;
- ✓ qualificarsi come una *world-class university*, migliorando costantemente il proprio posizionamento a livello internazionale;
- ✓ promuovere un dialogo sistematico tra le diverse discipline e favorire l'integrazione delle conoscenze e dei saperi nell'ambito di tutte le proprie attività istituzionali;
- ✓ realizzare la propria visione strategica secondo una logica di corralità, valorizzando il contributo di tutte le componenti della comunità universitaria nelle sue diverse sedi;
- ✓ rafforzare le relazioni con il mondo del lavoro e delle professioni, sviluppando forme di partnership evolute con gli interlocutori che lo rappresentano;
- ✓ ricercare e mantenere nel tempo condizioni strutturali di sostenibilità, così da assicurare la disponibilità delle risorse necessarie per sostenere lo sviluppo dell'Ateneo senza pregiudicarne l'autonomia.

Gli ambiti di lavoro e le iniziative strategiche

Il Consiglio di amministrazione dell'Ateneo ha approvato gli obiettivi strategici quadriennali 2015 – 2018 nel febbraio 2015. Dopo una prima rimodulazione nel dicembre 2015, grazie ad un'attenta attività di controllo che ha coinvolto sistematicamente il Consiglio di Amministrazione e la struttura dirigenziale dell'Ateneo attraverso il Comitato gestionale di monitoraggio delle Iniziative Strategiche (coordinato dal Direttore Amministrativo), il Piano è stato progressivamente oggetto di un riassetto che, alla luce delle trasformazioni e delle novità che hanno segnato l'evoluzione del contesto interno ed esterno, ha permesso di riarticolare obiettivi e azioni in un arco temporale quadriennale con scadenza 2020. L'andamento economico gestionale dell'Ateneo nel periodo di riferimento, assieme all'evoluzione degli indicatori di Ateneo pubblicati annualmente dall'ANVUR e degli indici di soddisfazione complessivi degli studenti, possono confermare l'efficacia di questo percorso.

Il suddetto lavoro di riassetto ha portato a una riconfigurazione degli ambiti strategici e degli obiettivi afferenti a ciascun ambito, nonché a una nuova rivisitazione degli indicatori che, in alcuni casi, sono stati aggiornati per consentire una più efficace misurazione dei risultati, anche alla luce dell'accresciuta disponibilità di dati.

Il cammino intrapreso dall'Università Cattolica per realizzare la propria missione, è scandito dai seguenti 6 ambiti di rilevanza strategica:

1. Identità, Relazioni, Legami
2. Offerta formativa, esperienza dello studente, servizi di supporto
3. Internazionalizzazione
4. Ricerca
5. Terza missione
6. Organizzazione e infrastrutture

I suddetti ambiti si declinano in 26 iniziative specifiche, sinteticamente illustrate nei paragrafi che seguono, per ciascuna delle quali si riportano le attività già avviate, quelle pianificate nonché gli indicatori di riferimento.



1° ambito: IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI

L'obiettivo di queste iniziative è farsi riconoscere come una comunità aperta, che da 100 anni opera per leggere, interpretare e rispondere alla complessità del reale, promuovendo significative esperienze di educazione, formazione e ricerca che permettono - lungo tutto il corso della vita - di combinare le prospettive individuali con quelle collettive. Attraverso la proposta formativa e culturale rivolta a studenti e Alumni, l'Ateneo intende infatti distinguersi come un luogo in grado di garantire la crescita non solo di persone consapevoli delle proprie responsabilità e potenzialità, ma anche di professionisti competenti, innovativi e capaci di dare un contributo positivo allo sviluppo della società.

1.1 RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC

L'iniziativa intende qualificare l'immagine dell'Ateneo con una serie di attributi che la rendano immediatamente "riconoscibile" e "diversa" rispetto ad altre università e mira dunque a un duplice obiettivo:

- rimuovere l'attuale "de-focalizzazione" del brand UCSC, caratterizzandolo con un insieme di attributi coerenti con la tradizione del nostro Ateneo e la sua strategia di sviluppo;
- rendere più intensa, sistematica e proattiva la comunicazione UCSC così da promuovere in maniera più incisiva il "valore" del nostro Ateneo. Il tutto con specifica e costante attenzione a collocare l'impiego degli strumenti moderni della comunicazione nella "costruzione" del brand.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

In primo luogo è stata avviata un'ampia e capillare consultazione degli stakeholder interni ed esterni che ha portato alla definizione di una nuova narrativa di Ateneo. Tale "narrativa" è alla base di una serie di linee guida (relativamente a target, canali, contenuti e stili) utilizzate come riferimento nella realizzazione di nuovi materiali di comunicazione, tra cui il video istituzionale, i contenuti degli opuscoli di facoltà, la presentazione istituzionale dell'Ateneo off line e online, anche in lingua inglese.

A seguito di un percorso di assessment dell'area digital, particolare attenzione è stata dedicata ai canali social rispetto ai quali è stato avviato un percorso di revisione della struttura redazionale e dei processi di produzione e pubblicazione dei contenuti.

È stato prodotto e pubblicato il Bilancio di missione 2018 con lo scopo di aumentare la trasparenza e coinvolgere maggiormente gli stakeholder.

È stata rafforzata l'attività di comunicazione delle proposte culturali e extracurricolari verso gli studenti iscritti.

Pianificate

- Completamento della revisione materiali di comunicazione anche attraverso la redazione di una nuova brochure istituzionale, e snellimento dei processi di gestione e produzione
- Consolidamento della presenza di Università Cattolica a fiere e manifestazioni istituzionali
- Revisione in modalità responsive e con rinnovata user experience delle aree del sito unicatt.it dedicate alla parte istituzionale, ai Campus, alla Formazione continua. Completamento della versione inglese del sito web.
- Implementazione sistema di comunicazione (CRM) con gli stakeholder esterni per eventi e comunicazioni istituzionali
- Completamento del riassetto dei processi e dei contenuti dell'area digital e monitoraggio tasso di engagement.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

1.2 IDENTITY PROGRAM

L'obiettivo di questa iniziativa strategica è rafforzare e valorizzare l'identità dell'Ateneo innanzitutto presso la comunità universitaria (studenti, docenti e PTA), che potrà beneficiarne in termini di consapevolezza, ma anche presso alcuni fondamentali stakeholder esterni: la comunità ecclesiale, le famiglie, i referenti del mondo culturale.

Intesa come Università di "tendenza" – termine utilizzato per indicare tutti quegli istituti di istruzione superiore, di qualunque disciplina scientifica, che siano caratterizzati da uno specifico orientamento di natura religiosa o filosofica - l'identità UCSC può rappresentare un elemento distintivo e caratterizzante per lo sviluppo dell'Ateneo, sia a livello nazionale che internazionale. Le attività previste intendono quindi:

- sostenere e sollecitare impegni culturali significativi per l'identità UCSC;
- in generale, offrire a docenti, studenti e PTA occasioni significative per una verifica e una crescita del senso di appartenenza

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stato confermato e rafforzato il progetto di *Charity program*, che prevede un numero consistente di borse di studio annualmente dedicate a sostenere studenti di tutte le facoltà interessati a svolgere un'esperienza di servizio all'estero. A tale iniziativa si è affiancata un'altra proposta di volontariato internazionale (*international volunteering*), senza *scholarship*, ma con un crescente ventaglio di possibilità.

Un percorso culturale denominato "Libera Iniziativa di Ateneo" ha messo a fuoco alcuni elementi significativi dell'identità dell'Ateneo attraverso una serie di incontri che hanno messo a confronto le esperienze dirette di docenti, studenti e personale tecnico amministrativo. Tale percorso, fra le altre cose, ha poi portato alla pubblicazione del volume *La Cattolica, giovani e generazioni*.

È stata avviata, nel campus di Brescia, la sperimentazione di una specifica proposta pedagogica denominata "Service Learning": essa unisce le azioni sociali e il volontariato verso una comunità (service) con l'acquisizione di competenze professionali, metodologiche, sociali e didattiche (learning), consentendo così di implementare conoscenze e competenze degli allievi mediante un servizio solidale alla comunità. Gli studenti hanno infatti la possibilità di mettere alla prova, in contesti reali, le abilità previste dal loro curriculum, attraverso un'esperienza che integri apprendimento sul campo e servizio concreto. Con la collaborazione del Centro pastorale, è stato realizzato un programma di approfondimento e riflessione sulla missione dell'Ateneo, attraverso giornate di formazione dedicate alla comunità universitaria.

L'Ateneo ha sostenuto e valorizzato le attività del Osservatorio Giovani, promosso dall'Istituto G. Toniolo di studi superiori, quale occasione di servizio alla società e alla comunità ecclesiale.

Pianificate

- Consolidamento e ampliamento dei progetti di Charity program e International Volunteering

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

L'iniziativa nasce dalla consapevolezza che la relazione fra l'Ateneo e i suoi laureati rappresenta un valore che può contribuire all'ulteriore sviluppo dell'Università. La nascita e crescita di aggregazioni spontanee di studenti che hanno concluso il percorso formativo, l'auspicio dei docenti di mantenere nel tempo la relazione con gli studenti della propria facoltà e la storica presenza della Associazione Necchi, quale soggetto preposto

a supportare l'Ateneo nella promozione delle iniziative rivolte agli Alumni, sono risorse che possono essere spese nel rafforzare la reputazione dell'Ateneo. Con il coinvolgimento delle Associazioni già esistenti si intendono dunque potenziare, attraverso lo sviluppo di un apposito portale, strumenti utili alla valorizzazione degli ex alunni, proponendo appositi momenti di incontro e servizi dedicati. Il portale avrà sia una dimensione generale, sia la possibilità di approfondimenti tematici, disciplinari e di facoltà.

Le attività previste intendono quindi:

- ✓ Aumentare il numero di Alumni contattati attraverso attività multicanale
- ✓ Aumentare il numero di "Chapter Alumni" in Paesi esteri.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stata definita l'architettura dell'HUB Alumni, ovvero i profili di iscrizione, le modalità di pagamento, il livello differenziato dei servizi, i layout di comunicazione. L'integrazione con il CRM Salesforce consente anche la gestione di contatti diretti e personalizzati.

A livello internazionale sono stati avviati importanti chapter in alcune grandi città mondiali (Pechino, Shanghai, Bruxelles, Londra, Boston, Washington, New York).

A livello nazionale sono stati pianificati incontri nei campus dell'Ateneo con gli Alumni di ciascuna facoltà e promosse alcune iniziative culturali in importanti città italiane (Matera e Catania, ad esempio); in occasione della giornata universitaria 2018 è stato promosso a Roma anche un primo incontro fra politici, uomini delle istituzioni e giornalisti laureati in Università Cattolica.

Pianificate

- Rafforzamento del sistema dei servizi "premium" dedicati agli iscritti Alumni (orientamento professionale, e-learning, iniziative culturali)
- 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
- Approfondimento delle funzioni disponibili nella piattaforma Hub Alumni per incrementare gli iscritti e migliorarne la profilazione.

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

L'iniziativa punta a garantire l'accesso al sistema universitario a coloro che hanno redditi limitati, rafforzando l'impegno economico e organizzativo dell'Ateneo per gli studenti bisognosi e meritevoli. L'evoluzione degli attuali servizi di supporto e accompagnamento dovrà facilitare la conoscenza delle borse di studio e delle agevolazioni disponibili, anche attraverso una semplificazione delle procedure. A tal fine si intende consolidare la centralità operativa della Fondazione EDUCatt.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Negli ultimi anni, con un investimento significativo di risorse, l'Ateneo ha sempre garantito la copertura totale delle borse di studio previste per gli studenti idonei, integrando la crescente riduzione dei fondi a livello regionale.

L'Università Cattolica e l'Istituto Toniolo di Studi Superiori, con la collaborazione di EDUCatt, l'ente per il Diritto allo Studio dell'Ateneo, hanno inoltre promosso congiuntamente l'iniziativa "100 Borse + 100 Premi di studio per merito"; le prime sono dedicate a studenti immatricolandi alle triennali («Borse Start») o alle magistrali (Borse «Run») e prevedono un concorso per l'assegnazione di borse da 2mila euro, secondo il criterio del merito, rinnovabili negli anni successivi; i secondi invece – i premi di studio «SMART» (pari a 1.000 euro) – sono assegnati a 100 studenti già iscritti in Cattolica a un anno successivo al primo, che si distinguono per il merito accademico e sono selezionati in base alla media e ai crediti conseguiti.

È stato garantito un accesso semplice e diretto, all'interno del canale dedicato agli studenti iscritti, alle opportunità di borse di studio e a tutte le altre agevolazioni. È stato inoltre avviato, attraverso i più efficaci canali di contatto con gli studenti, un modello sistematico e centralizzato di promozione dei bandi disponibili non legati al "Diritto allo studio".

Rinegoziati con Intesa San Paolo i termini di attuazione del progetto "Per te – prestito con lode"

Pianificate

- Conferma del sostegno finanziario necessario all'integrazione delle borse di studio per gli studenti idonei non beneficiari
- Integrazione con il sistema EDUCatt per comunicare adeguatamente, agli studenti di tutte le sedi, borse di studio, scadenze e criteri di accesso alle agevolazioni economiche riservate agli studenti.

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

Questa iniziativa si propone di estendere e rafforzare il network internazionale delle partnership con enti e università che condividono valori e missione dell'Ateneo. L'attivazione di collaborazioni coerenti e qualificate può infatti contribuire a rendere ancora più concreta e visibile l'unicità dell'Università Cattolica.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stato creato il network "Right to Food, Peace and Democracy", in collaborazione con la Federazione Internazionale delle Università Cattoliche (FIUC). Sempre all'interno della FIUC, l'Università Cattolica partecipa al neo-nato Comitato strategico per la trasformazione dell'alta formazione cattolica, interno della FIUC.

Con la «Fondazione Gravissimum Educationis» è stato sottoscritto un accordo per promuovere progetti innovativi e d'impatto, con un'attenzione particolare alle realtà più svantaggiate, valorizzando la ricerca scientifica sul pensiero della Chiesa in ambito educativo.

L'Università Cattolica ha inoltre contribuito alla nascita della Fondazione E4Impact per la promozione imprenditoriale in Africa

Pianificate

- Consolidamento del ruolo all'interno della FIUC, sviluppando partnership operative con altri atenei cattolici di alto livello
- Consolidamento della proposta formativa di Altis/E4Impact nel continente africano
- Rafforzamento della partecipazione alla rete SACRU (Strategic Alliance for Catholic Research Universities) promossa nell'ottobre 2018 dai più importanti atenei cattolici del mondo.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero nuove partnership con atenei aderenti la rete FIUC

- ✓ Partecipanti alle attività di formazione manageriale di Altis/E4Impact in Africa

TABELLA DI RIEPILOGO AZIONI-OBIETTIVI-TARGET: AMBITO 1 - IDENTITÀ, RELAZIONI, LEGAMI

OBIETTIVO	Base line	Esercizio 2018	Target 2020
Azione 1.1 - RIPOSIZIONAMENTO BRAND UCSC			
Percentuale di realizzazione nuovi materiali di comunicazione istituzionali	0	45%	95%
N. di follower su account social	Twitter 8.236	Twitter 17.501	Twitter 20.000
	Instagram 4.131	Instagram 31.800	Instagram 40.000
	LinkedIn 90.817	LinkedIn 171.484	LinkedIn 190.000
Costruzione di un data base centralizzato per il contatto e la relazione con gli stakeholders	No	No	Sì
Azione 1.2 - IDENTITY PROGRAM			
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	330	500
Azione 1.3 – ALUMNI			
N. Alumni iscritti al gruppo LinkedIn	0	2510	≥ 2550
Realizzazione sito integrato (con siti associazioni Alumni)	No	Sì	Sì
N. Alumni iscritti al sito e al portale	0	1838	≥ 1900
Azione 1.4 – BORSE DI STUDIO			
% idonei non beneficiari che hanno ottenuto una borsa di studio da Università Cattolica	100%	100%	100%
Attivazione progetto "Start&Run"	No	Sì	Sì
Azione 1.5 – PARTNERSHIP DI MISSIONE			
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

Le iniziative raggruppate in questo ambito intendono offrire a tutti gli studenti una proposta educativa e formativa di elevato valore e in linea con le più avanzate soluzioni, anche tecnologiche, per la didattica e il trasferimento delle conoscenze. L'Ateneo è infatti consapevole che solo attraverso un progressivo e continuo miglioramento dell'esperienza universitaria, gli studenti saranno in grado di essere realmente protagonisti nel mondo del lavoro e nella società.

2.1 QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

Un primo filone di intervento parte dal presupposto che, pur potendo contare su un'offerta formativa considerata solida, ricca e qualificata, l'Università Cattolica dovrà essere in grado, da un lato di intercettare i fabbisogni di lungo periodo e di promuovere approcci innovativi, valorizzando le sinergie possibili tra le diverse aree disciplinari dell'Ateneo, dall'altro, di migliorare progressivamente la propria offerta formativa rendendo ancora più sistematico e sostanziale il processo di riesame della qualità della didattica, anche mediante processi di accreditamento internazionale.

Un secondo filone di intervento poi mira a consolidare l'offerta formativa internazionale con l'obiettivo di incrementare la comunità degli studenti internazionali dell'ateneo, favorendo così anche una maggiore esposizione degli studenti italiani al contesto globale, nonché le opportunità di esperienze formative all'estero dei nostri studenti.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stata consolidata l'attività relativa ai processi di autovalutazione e riesame, e sono stati razionalizzati, d'intesa con la facoltà, gli insegnamenti che presentano un numero di studenti iscritti inferiori alle soglie stabilite dagli Organi di Ateneo.

L'offerta formativa in lingua inglese dell'Ateneo si è significativamente evoluta e nel 19/20 prevede due corsi di laurea triennale, un corso di laurea magistrale a ciclo unico e sei corsi di laurea magistrale. Oltre a questi, sono proposti due curriculum nell'ambito delle lauree triennali e tre profili tra le lauree magistrali. Sono inoltre in progressivo aumento le opportunità per svolgere esperienze di studio all'estero.

È in corso l'attività di accreditamento, EPAS, con l'Ente certificatore europeo EFMD, del corso di studio LM-77 in Management (Double degree con Boston University e University of Western Australia di Perth). A Piacenza la facoltà di Economia e Giurisprudenza è diventata membro di AACSB, ente certificatore americano.

Pianificate

- Consolidamento dell'offerta formativa in lingua inglese
- Realizzazione di un percorso di approfondimento per migliorare il monitoraggio e la qualità della proposta formativa dei master di 1° e 2° livello, rafforzando la promozione di quelli con una specifica vocazione internazionale.

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)
- ✓ N° studenti outbound

2.2 INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE

In un contesto globale altamente competitivo e in rapido cambiamento, caratterizzato da un costante sviluppo delle tecnologie didattiche e dalla conseguente necessità di sviluppare nuovi modelli di insegnamento e di apprendimento, l'iniziativa strategica intende assicurare all'Ateneo un alto livello di competenze relativamente a strumenti, ambienti, programmi e format, per garantire un'adeguata evoluzione della didattica tradizionale. Ciò consentirà all'Università Cattolica di avere un'offerta formativa non solo eccellente in termini di contenuti ma anche all'avanguardia in termini didattici.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stato lanciato un canale MOOC di Ateneo (massive online open course) sulla piattaforma online Open Education di Blackboard.

Sono stati avviati corsi di laurea magistrale in modalità didattica blended nelle facoltà di Economia e di Scienze della formazione; la stessa modalità è stata sperimentata, a livello di singoli corsi, per alcuni moduli di esercitazioni.

È stato avviato un programma di incontri di "digital literacy", con il supporto dei learning designer di ILAB, a cui sono stati invitati gruppi di docenti con l'obiettivo di favorire e accompagnare la progettazione di spazi, attività e materiali.

Pianificate

- Standardizzazione dei formati e-learning per i corsi post-graduate: si tratta di progettare e realizzare proposte formative post-laurea, online o in forma blended, preparando adeguatamente anche i tutor della Formazione Continua
- Implementazione di soluzioni tecniche evolute - quali sistemi di streaming per convegni e lezioni - da rendere disponibili nelle aule dell'Ateneo
- Predisposizione di un unico catalogo di attività formative dedicate ai docenti, con particolare attenzione ai più giovani, con l'obiettivo di sostenere un programma avanzato e facilmente accessibile di *Teaching & Learning* caratterizzato da una efficace integrazione fra le diverse realtà d'Ateneo.

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

L'iniziativa strategica intende operare su due filoni particolarmente importanti: il miglioramento dei servizi agli studenti e l'evoluzione del cosiddetto "learning environment", andando a includere anche attività legate alle proposte "social e living".

Il miglioramento continuo della qualità dei servizi per i prospect e gli iscritti prevede quindi una forte digitalizzazione di alcuni fra i principali strumenti di contatto, nonché un rafforzamento della promozione delle attività sociali e culturali.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Nell'ambito del percorso di miglioramento identificato per questa iniziativa, sono state riviste le modalità di gestione del contatto e la "user experience", anche in modalità responsive, delle principali aree web dedicate ai prospect e agli iscritti (mini sito offerta formativa, orientamento, facoltà, studenti cattolica).

In questo contesto è stato realizzato uno specifico percorso web di accompagnamento dalla fase di iniziale interesse dello studente prospect fino all'inizio delle lezioni in università (percorso Entra in Cattolica). Ciò ha comportato la revisione delle modalità operative e la canalizzazione della gestione delle richieste che pervengono dagli utenti mediante l'introduzione di nuovi strumenti on-line (form "Richiesta informazioni" nel sito "Entra in Cattolica" e form "Assistenza" nel portale iscrizioni) e l'avvio dell'integrazione dei principali processi organizzativi in Area matricole.

In tema di digitalizzazione e dematerializzazione dei processi sono state effettuati i seguenti interventi:

- radicale rinnovamento del Portale di iscrizione ai corsi,
- revisione della procedura per il caricamento del piano studi,
- miglioramento del portale per l'upload della documentazione reddituale,
- completamento dell'introduzione dell'applicativo per la verbalizzazione elettronica degli esami di profitto, con estensione anche ai corsi Master,
- completamento della digitalizzazione del processo di presentazione degli elaborati dell'esame finale dei corsi LT.

Tra gli strumenti di contatto, sono inoltre stati effettuati alcuni interventi evolutivi sulla APP iCatt:

- revisione del layout grafico e integrazione di nuove funzionalità per la visualizzazione personalizzata dell'orario delle lezioni e del calendario degli appelli ai quali lo studente si è iscritto (modalità "Agenda Outlook")

L'Ateneo inoltre, al fine di ampliare il bacino di utenza, favorendo l'accesso a persone che vorrebbero conseguire un titolo ma non possono garantire una frequenza "full time", ha introdotto la figura dello studente a tempo parziale.

Per quanto attiene il social e living, è stato sviluppato il merchandising, per valorizzare il senso di appartenenza alla Comunità Universitaria, e il portale e-commerce delle Librerie dell'Ateneo quale servizio agli studenti integrato anche con le bibliografie disponibili nei programmi dei corsi.

Pianificate

- Completamento del processo di integrazione degli strumenti di contatto per tendere a un modello operativo di "single point of contact", sia per studenti prospect, candidati e iscritti, valutando l'introduzione anche di forme di interazione virtuale e chatbot
- Sperimentazione (presso il Centro Sportivo Fenaroli) del servizio di segreteria mediante l'installazione di totem "Kiosk" che consentono l'interazione tra studente e addetto del polo studenti, da remoto, con successiva estensione presso altre sedi
- Digitalizzazione del processo di rilascio dei certificati, che potranno essere richiesti online e inviati al richiedente con firma digitale.

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

L'obiettivo di questa iniziativa è rafforzare l'attrattività nazionale dell'Ateneo e della sua specifica identità educativa. A tal fine le attività promozionali e di orientamento puntano non solo a intercettare nuovi fabbisogni espressi dal mercato del lavoro e delle professioni, ma anche a relazionarsi in modo adeguato con le esigenze degli stakeholder più vicini (studenti, genitori, realtà del mondo scolastico e universitario), riducendo ulteriormente i già limitati tassi di abbandono. L'aumento di visibilità di Università Cattolica sul territorio nazionale potrà garantire un aumento del bacino di reclutamento dei prospect student, anche attraverso una più rilevante presenza alle fiere e ai saloni dedicati all'orientamento universitario o a specifici settori tematici e una precisa azione destinata ai laureati triennali. Le diverse esperienze di orientamento in itinere - tra cui il Tutorato di gruppo - intendono, inoltre, favorire un percorso formativo regolare.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Per quanto riguarda le iniziative cosiddette *Off Campus* è stata implementata la rete di relazioni con le scuole, in particolare nell'area Nord Est ed è stato attivato un servizio dedicato all'attivazione di partnership con gli istituti superiori per progetti di alternanza scuola-lavoro. È stata attivata una modalità di contatto tramite webinar, con particolare riferimento all'orientamento per le lauree magistrali. È stato consolidato il Progetto Collegiali in tutte le sedi dell'ateneo.

Per quanto riguarda le iniziative *In Campus*, oltre al miglioramento qualitativo degli Open Day LT e LM, sono stati sperimentati il Business game, il Gran Premio di matematica applicata e confermate le Summer Experience, le simulazioni di lezioni e gli incontri sul mercato del lavoro e delle professioni.

Nell'ambito delle attività del Tutorato di gruppo è stato introdotto un applicativo informatico che, attraverso indicatori specifici, facilita ai Tutor di gruppo il costante monitoraggio del percorso di carriera degli studenti e l'identificazione e l'attuazione di possibili azioni correttive.

Pianificate

- Ampliamento della presenza UCSC nelle fiere di settore - sulla scorta delle esperienze già in corso negli ambiti Turismo, Archeologia, Terzo settore - per le aree scientifiche di interesse per l'Ateneo
- Erogazione di percorsi formativi destinati ad insegnanti e dirigenti scolastici, sia in presenza che 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
- Creazione e realizzazione del Welcome Day anche per le Lauree Magistrali in tutte le sedi

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 e 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

Questa iniziativa si propone di consolidare e dare maggior visibilità alle diverse proposte disponibili nell'ambito del placement, creando una piattaforma multicanale con particolare attenzione all'uso dei social networks. In concreto si tratta di costituire un polo di orientamento professionale di Ateneo, capace di valorizzare e gestire in maniera integrata tutti i servizi offerti sia agli studenti, per favorire il loro ingresso nel mondo del lavoro e delle professioni, sia alle imprese, per facilitare la valorizzazione e la selezione del capitale umano.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stato definito un sistema d'Ateneo per i Career Day (un'edizione in tutte le sedi ogni anno e una specifica iniziativa, nel 2019, dedicata ai disabili presso la sede di Milano).

L'utilizzo della piattaforma LinkedIn, quale driver e canale principale per la valorizzazione delle attività sui social, è stato ulteriormente rafforzato con attività formative dedicate all'approfondimento e alla sperimentazione delle sue funzionalità. Garantito l'accesso anche alle piattaforme JOBIRI e SALES NAVIGATOR.

Nel portale Stage and Placement (ST&P) è stata introdotta una nuova funzionalità per la gestione degli stage internazionali

Il supporto al Comitato Università Mondo del Lavoro è stato finalizzato a cogliere istanze ed esigenze del sistema delle imprese verso le strutture accademiche.

Pianificate

- Creazione e strutturazione formale di un Polo di orientamento professionale (POP) con l'attivazione di referenti amministrativi per il Placement (RaP) e l'individuazione dei docenti referenti per Facoltà; è stato inoltre avviato uno studio per favorire l'accesso ai servizi di placement online da parte degli studenti anche tramite la App di iCatt
- Rafforzamento del supporto a imprese, enti e istituzionali nella ricerca di laureati, sia organizzando specifiche iniziative InCampus (Recruiting day) sia abilitando l'uso del portale ST&P
- Accompagnamento dei referenti di facoltà nelle procedure di attivazione e gestione degli stage curriculari
- Consolidamento del servizio di offerta digitale degli stage extracurriculari per studenti e laureati
- Incremento delle proposte di career counseling in tutte le sedi dell'Ateneo.

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
- ✓ CV studenti/laureati su ST&P

TABELLA DI RIEPILOGO AZIONI-OBIETTIVI-TARGET: AMBITO 2 - L'ESPERIENZA DELLO STUDENTE

OBIETTIVO	Base line	Esercizio 2018	Target 2020
Azione 2.1 - QUALITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA			
Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi	75,6%	78,4%	≥ 80%
Proporzione di laureandi complessivamente soddisfatti del CdS	90,5%	90,7%	≥ 90%
N. di Corsi di Studio "internazionali" (Tabella K DM 6/2019)	5	9	10
N. studenti outbound	2.125	2.629	≥2.800
Azione 2.2 - INNOVAZIONE METODOLOGIE DIDATTICHE			
N. corsi di laurea / percorsi blended gestiti	1	3	≥ 3
N. presenze docenti ai corsi di digital literacy	107	258	≥ 200
N. percorsi MOOC attivati	6	12	12
N. iscritti ai percorsi MOOC	2.468	5.995	10.000
Azione 2.3 - ENROLLMENT & STUDENT SERVICES			
N. tesi triennali presentate solo digitalmente	0%	50%	100%
N. di piani studio caricati online	17.804	20.488	≥ 20.500
Percentuale di riduzione dei tempi medi di attesa c/o Area Contributi Studenti	35 min e 40 sec	19 min e 50 sec	-25%
Valutazione media servizi di Ateneo da parte dei laureandi	79,4%	81,7%	≥ 81%
Azione 2.4 - RECLUTAMENTO NAZIONALE			
Percentuale abbandoni fra 1° e 2° anno (per coorti pure)	12,9%	10,6%	≤ 11%
N. dei prospect registrati con cui si è in contatto	23.797	42.864	≥ 41.000
N. Immatricolati LT, LMCU e LM	11.162	12.715	≥ 12.000
N. studenti coinvolti in progetti di Alternanza Scuola-Lavoro	0	1176	≥ 900
N. di studenti iscritti al primo anno a rischio abbandono contattati dal Tutor di gruppo	0	1.216	≥ 1.200
Azione 2.5 - CAREER DEVELOPMENT			
Creazione Polo di Orientamento Professionale – Career Development	No	Sì	Sì
N. di stud. partecipanti alle iniziative di Career Counselling	8.496	19.148	≥ 19.000
N. di vacancy pubblicate su ST&P	7.125	12.694	≥ 12.000
N. CV studenti/laureati su ST&P	3.196	5.789	≥ 6.000

3° ambito: INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'insieme delle iniziative concentrate in questo ambito intende migliorare significativamente il posizionamento dell'Ateneo nel contesto globale e la sua dimensione internazionale. A sostegno di questo obiettivo, oltre alla crescita dell'offerta di percorsi formativi orientati alla popolazione studentesca straniera che rientrano nel secondo ambito, vi sono interventi di consolidamento del posizionamento e della faculty internazionale, nonché la costante ricerca di nuovi canali di contatto e di relazione con i potenziali prospect provenienti da Paesi esteri e il presidio delle iniziative volte ad un miglioramento del proprio posizionamento su ranking internazionali.

3.1 RECRUITING INTERNAZIONALE

Al fine di sostenere la crescita nel prossimo quadriennio del numero di studenti internazionali che scelgono e si iscrivono all'Ateneo (come matricole triennali e magistrali, oppure ai master di 1° o 2° livello), si ritiene importante investire in attività di promozione, orientamento e recruiting in alcune aree del mondo considerate potenzialmente più accessibili per una proposta specifica come quella dell'Università Cattolica.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Si è provveduto ad analizzare i Paesi dai quali la nostra offerta formativa, in inglese e italiano, può attrarre studenti. A seguito della ricerca svolta si sono intensificate le azioni di promozione, marketing e recruitment dove l'Ateneo è già conosciuto (es. America Latina), mentre in quei Paesi dove il nostro profilo reputazionale era più basso si è provveduto ad attivare nuove azioni promozionali (es. Turchia, Vietnam, ecc.).

È stata avviata una pianificazione periodica di advertising digitale con geolocalizzazione tramite agenzia sui canali social e creato un "ecosistema" di account @ucscsinternational per la comunicazione internazionale.

Nel corso degli ultimi anni è stata progressivamente adeguata l'immagine coordinata per garantire una corretta e coerente produzione delle brochure promozionali e degli allestimenti necessari alla partecipazione a fiere e saloni internazionali.

Pianificate

- Apertura di nuove sedi di rappresentanza in Asia, Australia e USA.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

3.2 SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE

Il perseguimento della strategia di internazionalizzazione richiede un'azione di sviluppo della faculty dell'Ateneo: il progetto punta ad aumentare, tra il 2016 e il 2020, il numero dei Visiting Professor (VP) e a favorire la partecipazione dei docenti dell'Università Cattolica a programmi di scambio e docenza in atenei stranieri (OP, Outgoing professor).

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Per garantire adeguato e corretto reclutamento dei Visiting Professor (VP) sono state definite e approvate le linee guida per ingresso e soggiorno in Italia di cittadini non comunitari per attività di docenza e ricerca in Università Cattolica.

Il Centre for Higher Education Internationalization (CHEI) – anche grazie a un board scientifico di alto profilo internazionale – ha promosso un programma di iniziative destinate a dottorandi, ricercatori e docenti, per sostenere in Università Cattolica la cultura dell'internazionalizzazione, con particolare attenzione alle attività che comportano l'insegnamento in classi multiculturali

Pianificate

- Consolidare le risorse specifiche per le chiamate di visiting e outgoing professor
- Formazione all'interculturalità attraverso programmi e corsi CHEI

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

3.3 SVILUPPO NETWORK INTERNAZIONALE

Il rafforzamento del network internazionale dell'Università Cattolica del Sacro Cuore rappresenta l'obiettivo cruciale di questa iniziativa: a tal fine si ritiene indispensabile proporre alle facoltà di estendere e revisionare il proprio network di collaborazioni entro il 2020 sulla base di criteri comuni e condivisi, mentre a livello di Ateneo appare decisivo rendere operative e valorizzare un numero limitato di partnership strategiche con atenei esteri qualificati.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Rafforzamento del networking, attraverso la firma di accordi l'anno con atenei posizionati tra i migliori 350 del Qs Ranking

Sono sette le facoltà che hanno già formalizzato dei double degree in entrata e in uscita (Medicina e chirurgia, Economia, Economia e giurisprudenza (PC)), Scienze bancarie finanziari e assicurative, Scienze linguistiche e letterature straniere, Scienze agrarie alimentari e ambientali, Scienze politiche e sociali).

Pianificate

- Rafforzamento del network con le Università 'rilevanti' (ovvero presenti fra le prime 350 al mondo nel Qs Ranking) tramite la sottoscrizione di nuove convenzioni
- Consolidamento della rete dei Double Degree e della rete degli Study Abroad

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

3.4 INTERNATIONAL REPUTATION PROGRAM

L'obiettivo di questa iniziativa consiste nel migliorare, in maniera incisiva, il posizionamento di due indicatori oggetto di analisi da parte del Qs Ranking: Academic Reputation ed Employer Reputation. Contestualmente si prevede di analizzare i 5 indicatori quantitativi (Faculty/Student ratio, Citations per Faculty, Domestic/International student ratio, Domestic/International Staff Ratio) al fine di valutare in quali di essi l'Ateneo può migliorarsi e meglio evidenziare i punti distintivi con altri atenei italiani.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stata strutturata, coinvolgendo le Facoltà, l'attività di raccolta e trasmissione dei dati, per garantire una comunicazione coerente e adeguata alle richieste. Da segnalare che una significativa modifica nelle procedure di valutazione da parte degli analisti di QS, relativamente all'area medico sanitaria, ha comportato nel biennio 2016/2018 un arretramento nel ranking generale.

Si è provveduto a creare un gruppo di lavoro per l'analisi delle performance dell'Ateneo sugli indicatori quantitativi. Per i lavori di analisi e definizione delle azioni è stata coinvolta una società di consulenza statunitense esperta nell'analisi dei ranking.

Pianificate

- Per un miglioramento degli indicatori quantitativi si sta lavorando a una implementazione del cruscotto SciVal, con il coinvolgimento delle Facoltà, che consenta di garantire una revisione dei dati anagrafici dei docenti dell'Università Cattolica nella banca dati SCOPUS: quest'ultima costituisce infatti la fonte dati di QS Ranking per misurare la quantità e la qualità della ricerca
- Lo sviluppo di una "stakeholder community" più consistente e consapevole prevede il coinvolgimento delle facoltà e del Servizio Alumni per arricchire il database di contatti a cui inviare un nuovo "Magazine" trimestrale.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

TABELLA DI RIEPILOGO AZIONI-OBIETTIVI-TARGET: AMBITO 3 – INTERNAZIONALIZZAZIONE

OBIETTIVO	Base line	Esercizio 2018	Target 2020
Azione 3.1 - RECRUITING INTERNAZIONALE			
N. studenti internazionali contattati	850	3964	4100
N. studenti internazionali iscritti (LT, LM, LMCU)	199	382	410
N. studenti internazionali iscritti (Master I e II livello)	120	178	190
N. totale studenti incoming	1149	1777	1850
Azione 3.2 - SVILUPPO FACULTY INTERNAZIONALE			
N. Visiting Professor	25	44	≥50
N. Outgoing Professor	26	32	≥30
N. iscritti corsi CHEI	0	30	60
Azione 3.3 - SVILUPPO NETWORK INTERNAZIONALE			
N. Partnership rilevanti (QS: top 350)	43	56	60
N. Partnership Study Abroad/Double Degree	1	24	35
Azione 3.4 - INTERNATIONAL REPUTATION PROGRAM			
Ranking generale QS	471-480	481-490	450-500
Academic reputation QS	394	362	360
N. di Aree disciplinari classificate in "QS World University Ranking by subject"	10	12	13
QS Graduate Employability Ranking	-	131-140	121-130

4° ambito: RICERCA

Attraverso una serie di iniziative mirate, l'Università Cattolica si propone di incrementare i volumi e il livello di qualità della ricerca di base e applicata per rafforzare progressivamente il suo profilo internazionale e il carattere innovativo dei propri risultati di ricerca scientifica. Più in generale l'Ateneo intende confermarsi, anche attraverso la ricerca, nel gruppo di leadership fra le *comprehensive university* europee.

4.1 GOVERNANCE DELLA RICERCA

A livello di "governance" della ricerca, sono state approvate modifiche di Statuto dell'Università Cattolica che assegnano alle Facoltà, quali unità di riferimento dell'ordinamento di Ateneo, compiti di coordinamento per la programmazione della ricerca, che viene quindi attuata dagli organismi di ricerca (Dipartimenti e Istituti) a cui afferiscono i membri delle Facoltà. Nell'ambito di tali modifiche dello Statuto, sono stati ridefiniti i criteri minimi dimensionali per i dipartimenti e gli istituti.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Sono state definite delle linee di indirizzo generale della ricerca scientifica in Università Cattolica.

Le Facoltà si sono dotate di un processo periodico e di strumenti per la programmazione e l'autovalutazione delle attività di ricerca e di Terza missione, in linea con i requisiti di ANVUR.

Pianificate

L'iniziativa è da intendersi raggiunta.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Modifica Statuto
- ✓ Approvazione documento di indirizzi generali della ricerca
- ✓ Adozione di un processo periodico per la programmazione e revisione degli obiettivi di ricerca e Terza missione

4.2 MIGLIORAMENTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA

I dati degli anni precedenti il Piano Strategico avevano evidenziato elementi di forza e di debolezza nelle performance dell'Ateneo, seppure con sensibili differenze tra discipline, in tema di produzione scientifica. La strategia di sviluppo della ricerca ha l'obiettivo di realizzare un incremento sostanziale in termini di quantità e, soprattutto, di qualità delle pubblicazioni, anche per migliorare le performances in futuri esercizi di valutazione della ricerca (VQR) e per rendere la ricerca dell'Ateneo ancora più internazionale e di frontiera.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Per i docenti è stato introdotto un meccanismo premiale per le pubblicazioni di 'alta qualità', basato su un bando competitivo interno coordinato dalla Commissione Strategia di Ricerca con il coinvolgimento dai dieci comitati scientifici di Ateneo. Parallelamente, è stato introdotto un meccanismo di penalizzazione per ingiustificata mancanza di pubblicazioni. Quest'ultimo prevede, tra l'altro, l'esclusione dalla partecipazione a commissioni interne e l'esclusione dall'accesso ai fondi interni di ricerca dell'Ateneo.

Pianificate

- Potenziamento dei sistemi di informazione per la ricerca, anche in collaborazione con il sistema bibliotecario di Ateneo e con i servizi informatici

- Aumento dell'intensità di comunicazione, interna ed esterna, della ricerca realizzata in Ateneo e revisione dei contenuti delle pagine web dedicate alla ricerca sul sito unicatt.it
- Aumento delle co-authorship multidisciplinari, anche nell'ambito dei progetti di ricerca finanziati con fondi interni

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Pubblicazioni in journal scientifici censite in Publicatt
- ✓ Pubblicazioni censite in SCOPUS
- ✓ 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

Al fine di migliorare la capacità di acquisire risorse ricerca attraverso la partecipazione a bandi competitivi, l'Ateneo favorisce, anche grazie ad un migliore assetto di governance e allo sviluppo di supporti organizzativi, l'iniziativa dei ricercatori per la realizzazione di progetti caratterizzati da approcci e metodologie originali e multidisciplinari.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Per riconoscere i valori finanziari, scientifici e di reputazione che i vincitori di bandi competitivi portano all'Ateneo, sono stati istituiti meccanismi di premialità per tali ricercatori.

È stato istituito un meccanismo di sostegno finanziario per i progetti che abbiamo ottenuto elevati punteggi in bandi competitivi ma non siano stati finanziati per ragioni indipendenti dalla qualità del progetto, al fine di incentivarne la ripresentazione in nuovi bandi.

Per favorire la gestione dei progetti acquisiti attraverso bandi, è stato previsto l'esonero parziale dall'attività didattica (30 ore) per i principal investigator responsabili di progetti di particolare complessità gestionale.

Per valorizzare il carattere strategico e la portata internazionale della ricerca di particolare interesse dell'Ateneo, finanziata con fondi interni, negli ultimi anni la Commissione Strategie di Ricerca ha individuato tematiche di ricerca a forte impatto: Active and healthy ageing, Migrazioni, Adattamento al cambiamento climatico, Umanesimo e tecnologie, Povertà. Su alcuni di tali temi (ad esempio Active and healthy ageing, Umanesimo e tecnologie) sono state sviluppati specifici accordi di collaborazione dell'Ateneo con enti esterni. La Commissione Strategie di Ricerca ha inoltre imposto requisiti di integrazione multidisciplinare ai progetti che si candidano per il finanziamento interno, con ciò stimolando il grande potenziale di collaborazione tra discipline che esiste nell'Ateneo.

Pianificate

- Potenziamento delle strutture interne a supporto della progettazione e gestione della ricerca nell'ambito di bandi competitivi
- Supporto alla creazione di reti di ricerca finalizzate alla preparazione di progetti in bandi competitivi, anche attraverso i canali di scambio (visiting) attivati nell'ambito delle azioni di internazionalizzazione
- Consolidamento rapporti di ricerca esistenti con partner istituzionali e ampliamento a nuovi partner
- Sviluppo di supporti ai ricercatori in tema di etica della ricerca e gestione dei dati sensibili nell'ambito dei progetti

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Risorse provenienti da bandi competitivi nazionali e internazionali
- ✓ N. progetti HORIZON 2020 vinti nell'anno
- ✓ Numero ERC (European Research Council) e MSCA (Maria Sklodovska Curie Action) vinti 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 AZIONI-OBIETTIVI-TARGET: AMBITO 4 – RICERCA

OBIETTIVO	Baseline	Esercizio 2018	Target 2020
Azione 4.1 GOVERNANCE DELLA RICERCA			
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
Azione 4.2 - MIGLIORAMENTO DELLA PRODUZIONE SCIENTIFICA			
Pubblicazioni in journal scientifici censite in Publicatt nell'anno	3.284	2.563**	≥ 3.300
Pubblicazioni censite in SCOPUS nell'anno	2.467	2.852	≥ 2.900
% docenti strutturati con almeno 3 pubblicazioni negli ultimi 4 anni (Publicatt)	88%	87%	≥ 88%
Field weighted citation index (SCOPUS)	1,25	1,50	≥1,55
Azione 4.3 - SOSTEGNO ALLA RICERCA COMPETITIVA E INTERDISCIPLINARE			
Risorse provenienti da bandi competitivi nazionali e internazionali	10 MLN	10,6 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	5	2
N. assegni di ricerca finanziati da fondi ricerca e CT, attivi	153*	165	≥ 175
N. borse di dottorato su fondi di ricerca a bando e CT, attive	45	50	≥ 45

* Il dato fa riferimento all'anno 2017.

** il numero delle pubblicazioni risente del ritardo di caricamento da parte dei docenti nella banca dati Publicatt

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

Il sistema di molteplici attori e attività relativo alle Business Partnership, al Lifelong Learning e al Fund Raising può essere incluso quasi interamente sotto la denominazione “Terza missione”, che è parte fondamentale della mission identitaria dell’Ateneo, come si evince in diversi articoli dello Statuto.

Sono principalmente due le modalità attraverso le quali si declina:

- la valorizzazione della conoscenza (ovvero, trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza direttamente utilizzabile per fini produttivi);
- la produzione di beni pubblici che esercitano un impatto sulla società aumentandone il benessere (beni di natura socio-culturale fruibili direttamente dalla società).

A questo riguardo l’Ateneo ha inteso mettere in campo sforzi crescenti per assicurarsi una significativa presenza nello sviluppo del *lifelong learning* (con un rinnovato portfolio di programmi di alta formazione e aggiornamento professionale), del *public engagement* (attraverso eventi, pubblicazioni, servizi), del finanziamento a nuovi progetti attraverso specifiche iniziative di raccolta fondi e nelle nuove forme di imprenditorialità (attraverso il sostegno alla nascita di *start up* e *spin off*).

Per realizzare le finalità di cui sopra, sono stati effettuati incontri specifici di coordinamento con i Presidi delle Facoltà, i Direttori delle Alte Scuole e i Direttori dei Centri di ricerca, nei quali sono state illustrate e condivise le linee strategiche di sviluppo della Terza missione.

5.1 SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP

L’iniziativa valorizza e sviluppa il vasto portfolio di rapporti con imprese, istituzioni, enti del terzo settore, organizzazioni economico sociali, che da anni interagiscono a vario livello con il nostro Ateneo con l’obiettivo di incrementare le opportunità di partnership e collaborazione.

In generale l’iniziativa mira a ottenere un consolidamento delle attività in essere nonché lo sviluppo di nuovi programmi e servizi, trasformando singole relazioni di collaborazione in legami di *partnership* di Ateneo.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Il sistema delle Alte Scuole ha lavorato in modo coordinato allo sviluppo di partnership di valore, promuovendo progetti internazionali e un modello integrato di comunicazione.

Per favorire inoltre uno sviluppo sostenibile delle *educational & research partnership* si è avviato un processo di identificazione delle diverse attività di formazione e ricerca, raggruppandole per *industries*, Settori ad Alto Potenziale (di seguito S.A.P.) verso i quali l’Ateneo può vantare una consolidata esperienza scientifica e relazionale. Questo processo identificativo e di proposta verso i S.A.P. è stato denominato, e in seguito brandizzato, con il termine “Cattolicaper...” seguito dal settore professionale a cui principalmente si riferisce (ad esempio Cattolicaper la Scuola). Il vantaggio di questo processo risulta duplice: verso l’interno ridurre la frammentazione e, a volte, la ridondanza di iniziative, favorendo la collaborazione tra i diversi soggetti proponenti; verso l’esterno la possibilità di presentarsi a soggetti terzi in forma unitaria con un’offerta formativa e di servizi più ricca e articolata.

Nell’ambito dei Cattolicaper:

- Sono stati avviati 6 Tavoli di lavoro multidisciplinari (la Scuola, il Turismo, lo Sport, il Terzo settore, le Start up, la Pubblica amministrazione) che svolgono attività formativa o di ricerca applicata e consulenziale sui vari S.A.P.,
- È stata potenziata la comunicazione attraverso la messa online di 5 nuovi portali dedicati ai S.A.P. (Sport, Turismo, PA, Scuola, Terzo settore), la realizzazione di nuovo materiale informativo, e il

rafforzamento della presenza su canali social, nonché attraverso l'incremento della presenza a fiere, tour e saloni dedicati alle proposte di formazione continua ed executive.

Pianificate

- Al fine di censire, gestire e ampliare in modo agile e integrato la platea dei contatti e i target potenziali delle Business Partnership è prevista la messa a punto di un sistema CRM e della predisposizione di campagne pubblicitarie ad hoc e acquisto di database specializzati.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

5.2 LIFELONG LEARNING

Le attività di Formazione continua in Università Cattolica si caratterizzano per un deciso orientamento alla persona e alle sue esigenze di apprendimento e aggiornamento professionale. Rientra in questa iniziativa anche la valorizzazione del vasto portafoglio di proposte riguardanti master di I e II livello. Più in generale, le iniziative di *Lifelong learning* nascono e si sviluppano dalla capacità di ascolto dei reali bisogni espressi dalla società civile e dai suoi attori. A partire da un rapporto proficuo con la società, i mercati e i territori, i corsi promossi esprimono una funzione di utilità sociale dell'università.

Più specificamente, l'Università Cattolica intende:

- migliorare la presentazione della propria offerta formativa post laurea verso soggetti terzi
- aggiornare l'attuale offerta in base alle nuove esigenze della società
- mantenere la propria offerta nei settori di mercato già presidiati

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Tra le attività realizzate si rilevano:

- la creazione di nuovi percorsi per professionisti, in particolare nei settori: scuola, sport, PA, terzo settore, turismo consolidando e sviluppando le partnership strategiche sia con le realtà istituzionali (CRUI, RUIAP, EUCEN, ecc.), sia con i diversi mondi professionali.
- la realizzazione di nuove strutture adatte ad ospitare master e corsi di formazione executive, con arredamento e tecnologia dedicata.
- il miglioramento della comunicazione di prodotto attraverso l'individuazione dei target, dei canali e degli strumenti di promozione più efficaci.

Pianificate

- Sviluppo di un nuovo portale integrato dedicato alla Formazione continua, con accesso diretto al catalogo profilato dell'offerta formativa;
- Introduzione di un nuovo sistema di application online;
- Messa a punto di un CRM, per valorizzare e incrementare il rapporto con i potenziali clienti.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Ricavi Formazione continua
- ✓ Iscritti ai Master

5.3 TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA

All'interno delle iniziative di Terza missione un spazio peculiare è riservato ai progetti legati al trasferimento di conoscenza. Appartiene a questo ambito la gestione della proprietà intellettuale, di spin-off, di convenzioni per ricerca e consulenza conto terzi. L'Ateneo considera obiettivo primario l'incremento e la valorizzazione di questa attività utile a generare innovazione sociale e produttiva anche in ambito sanitario.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È stata effettuata la mappatura di tutti i progetti di ricerca e consulenza, ideati e realizzati negli ultimi cinque anni dalle Alte Scuole (inizialmente presso la sede di Milano, a tendere anche presso le altre sedi): sono stati analizzati la tipologia, i contenuti, l'impatto economico. È stata promossa, attraverso attività di comunicazione – principalmente sui social media –, l'opportunità di collaborazione con l'Ateneo per quanto riguarda i temi della ricerca e del trasferimento di conoscenza. È stata prevista nei nuovi siti delle Alte Scuole un'apposita sezione dedicata alla consulenza e ai progetti.

Pianificate

- Si prevede la realizzazione di nuove collaborazioni interdisciplinari tra due o più Alte Scuole, su temi di avanguardia per la società e il mercato, ai fini di incrementare il trasferimento di conoscenza e le ricadute positive sul Paese.
- È prevista l'implementazione di alcuni progetti con particolare impatto sul mercato attraverso l'avvio di specifici spin-off, di cui sia parte l'Università.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

5.4 PUBLIC ENGAGEMENT

L'iniziativa intende rafforzare e consolidare la produzione di eventi pubblici aperti alla comunità accademica e ai non specialisti (concerti, mostre, esposizioni e altri eventi); rientrano in queste attività anche la pianificazione di programmi di pubblico interesse (policy-making) e l'organizzazione di iniziative di tutela della salute. L'Ateneo, in particolare attraverso le Alte Scuole e i Centri di Ateneo, intende porsi come un interlocutore di rilievo nel dibattito pubblico rappresentando i valori propri messaggio cristiano.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Organizzazione, coordinamento e gestione degli eventi che avvengono in Università sono stati centralizzati a livello di sede, per favorire il coinvolgimento dei territori in cui l'Università è presente e rafforzare l'impatto delle singole iniziative (conferenze e seminari aperti al pubblico, attività teatrali, musicali e sportive).

Si segnalano in particolare la prima edizione della Open Evening Terza missione svolta nella sede di Milano con il coinvolgimento dei principali stakeholder istituzionali, economici e culturali e una serie di iniziative nell'ambito del progetto "L'Università Cattolica incontra Matera 2019".

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

5.5 FUND RAISING

Scopo dell'iniziativa è quello di rafforzare le attività di raccolta fondi - definendo per "Fund Raising" le donazioni e le erogazioni liberali indirizzate al sostegno di attività di ricerca, didattica e terza missione dell'Ateneo -, per iniziative e progetti dell'Ateneo, sia sul fronte di potenziali "grandi" donatori sia sul fronte di "piccoli" donatori. La raccolta fondi in Ateneo ammonta a circa 5 milioni di euro l'anno ed è realizzata attraverso una rete capillare di attività e soggetti dell'Università che catalizzano donazioni e contributi. Pertanto, gli indicatori individuati per questa iniziativa, non si riferiscono tanto al valore economico della raccolta fondi, ma alla capacità di creare una struttura contabile, informatica e un database adeguati a monitorare l'andamento delle donazioni e a creare progetti pilota per diffondere e potenziare la cultura del dono nel nostro Ateneo.

L'avvio di iniziative di fund raising si concentrerà innanzitutto su due priorità: le borse di studio - per sostenere studenti nell'attraversamento del percorso accademico (comprensivo dei dottorati) - e il sostegno a quelle ricerche che hanno poche possibilità di finanziamento istituzionale o commerciale. Oltre ai benefici di carattere economico, questa azione potrà contribuire a consolidare la reputazione pubblica dell'Università Cattolica.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

A fine 2016 è andato in linea il minisito del Fund Raising "Sostieni L'Università Cattolica – Il tuo aiuto fa la differenza" che raccoglie iniziative e attività realizzate grazie ai donatori e benefattori dell'Ateneo. Si è anche attivato e implementato il sistema di donazioni online (esempio di iniziativa pilota) per facilitare e incentivare anche donazioni di modico valore e rendere più intuitivo e veloce la modalità di donazione.

Sono stati promossi eventi e campagne di fundraising con la finalità di rafforzare la cultura della donazione anche per obiettivi di piccola entità. A titolo esemplificativo, è stata lanciata nel 2016 una nuova campagna solidale, # SHAREYOURFUTURE, che offre la possibilità di partecipare ad iniziative e eventi a scopo benefico in partnership con istituzioni e sponsor del territorio, come la Caritas Ambrosiana, il cui ricavato vada a studenti o persone bisognose.

Pianificate

- Creare un sistema contabile che permetta il monitoraggio e la misurazione del valore delle donazioni ricevute.
- Favorire il reperimento fondi da privati, aziende ed enti finalizzati al sostegno di borse e premi di studio da destinare a studenti meritevoli e bisognosi.

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero iniziative pilota
- ✓ Creazione della banca dati donatori
- ✓ Definizione di un sistema contabile amministrativo

TABELLA DI RIEPILOGO AZIONI-OBIETTIVI-TARGET : AMBITO 5 - BUSINESS PARTNERSHIP, LIFELONG LEARNING, FUND RAISING (TERZA MISSIONE)

OBIETTIVO	Base line	Esercizio 2018	Target 2020
Azione 5.1 - SVILUPPO BUSINESS PARTNERSHIP			
N. di tavoli "Cattolicaper" attivi	0	6	6
Partnership delle Alte Scuole attive	44	80	80-100
Azione 5.2 - LIFELONG LEARNING			
Ricavi Formazione continua	6.7 M€	7.3 M€	≥ 7.4M€
N. iscritti ai Master	2.065	2.524	≥ 2.500
Azione 5.3 - TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA			
Ricavi da ricerca applicata e consulenziale verso soggetti terzi (portafoglio ricerca conto terzi)*	11,4 MLN*	16,4 MLN	≥ 15 MLN
N. Spin off attivi	7	10	≥ 9
Azione 5.4 - PUBLIC ENGAGEMENT			
N. iniziative/eventi realizzati	811	988	≥ 900
N. partecipanti previsti a iniziative/eventi realizzati (inclusi studenti)	n.a.	83.122	≥ 80.000
Azione 5.5 - FUND RAISING			
N. iniziative pilota	No	Si	Si
Creazione banca dati donatori	No	No	Si
Definizione di un sistema contabile amministrativo	No	No	Si

*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.

**Il dato fa riferimento all'anno 2017.

6° ambito: ORGANIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE

L'andamento delle iscrizioni, l'ampliamento delle attività, la crescita dei servizi agli studenti e agli altri stakeholder sollecitano costantemente la creazione di migliori condizioni strutturali per favorire uno sviluppo sostenibile e duraturo. Questo ambito si propone di operare nell'area dell'organizzazione - per sperimentare modelli che privilegino la semplicità degli assetti e la flessibilità delle soluzioni - e nella programmazione degli investimenti infrastrutturali, così da affrontare adeguatamente l'attuale carenza di spazi e dotazioni tecnologiche nell'attività di didattica, ricerca e terza missione.

6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'iniziativa punta a realizzare un graduale e progressivo adeguamento del modello operativo e dell'assetto organizzativo dell'Ateneo, con il duplice obiettivo di ridurre i costi operativi e di sostenere le priorità strategiche.

Poiché il mercato e la normativa spingono le università italiane verso modelli operativi sempre più integrati e capaci di offrire servizi innovativi a uno studente che è «globale» ed esigente, una capillare reingegnerizzazione dei processi operativi che quotidianamente supportano il funzionamento dell'Ateneo appare funzionale allo scopo di semplificare i processi e soddisfare le esigenze degli utenti esterni ed interni.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

La struttura amministrativa è stata completamente e progressivamente reingegnerizzata secondo un modello matriciale - dopo un dettagliato assessment realizzato da una società specializzata - per aree di attività (Didattica, Sviluppo internazionale, Ricerca e Terza missione), Sedi e Funzioni, con l'obiettivo di rendere i servizi sempre più integrati ed efficienti.

Contestualmente è stato attuato un processo di verifica analitica e conseguente efficientamento degli acquisti di beni e servizi, con particolare attenzione alle spese e agli investimenti ricorrenti.

Pianificate

- L'intervento può considerarsi complessivamente concluso

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Saving ottenuto sui costi operativi

6.2 INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY

I costanti trend di crescita degli accessi alla rete (contemporanei e totali), dei dati trasmessi ed archiviati nonché il numero medio quotidiano di transazioni "digitali", rendono necessario non solo un aggiornamento delle infrastrutture, ma anche un loro sostanziale rinnovamento. Obiettivo dell'Iniziativa è dunque quello di realizzare un piano pluriennale dedicato a un significativo potenziamento infrastrutturale, che possa garantire l'innovazione dei servizi didattici e della comunicazione digitale. Nell'ambito di questo programma sarà importante attuare anche l'integrazione dei software dedicati alla gestione universitaria nei diversi campus, e l'implementazione dei diversi applicativi abilitanti previsti nelle iniziative di Piano strategico.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

È in corso una progressiva introduzione, per ora limitata ad alcune aree tra cui didattica, alumni e tutor di gruppo, del nuovo CRM di Ateneo su piattaforma Salesforce.

Nell'ambito strettamente gestionale, in tutti campus è stata implementata la piattaforma ERP SAP

Nell'ambito dei processi di dematerializzazione 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).

I miglioramenti degli standard di sicurezza sono stati garantiti sia tramite upgrade dei firewall di rete sia implementando i processi di "profile management IDM" e "disaster recovery", mentre è stato ulteriormente rafforzata la rete dati interna (Wifi e rete LAN).

È stato ulteriormente implementato il badge multifunzione per gli studenti (Carta Ateneo+), in collaborazione con la Banca Popolare di Sondrio.

Nell'ambito del sistema gestionale della didattica sono stati rivisti e aggiornati i sistemi Macdoce, GSD, SID e sono stati implementati Esse3 e U-GOV presso il Campus di Roma.

E' stata costruita una piattaforma 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.

Pianificate

- Upgrade del database Oracle
- Avanzamento nel processo di revisione del sito, con introduzione della responsività nella maggior parte delle aree e dei contenuti, migliorandone così la user experience
- Nell'area HR è prevista la dematerializzazione del fascicolo personale del dipendente
- Integrazione completa della Carta Ateneo+ con i servizi Educatt (mensa e non solo).
- Introduzione dei sistemi di pagamento online nelle diverse aree

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

- ✓ Numero di progetti avviati sul totale progetti a piano dell'iniziativa

6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA

L'iniziativa punta progressivamente a ridurre e rimuovere le "criticità" dovute alla mancanza di spazi idonei per le attività di didattica e ricerca. La programmazione degli interventi, che inizialmente ha visto il coinvolgimento soprattutto delle sedi di Milano e Brescia, nell'ultimo anno si è allargata anche al campus di Cremona, grazie a una proposta di intervento strutturale avanzata dalla fondazione Arvedi Buschini, con il sostegno della fondazione Cariplo e degli Enti locali. Relativamente alla sede di Milano, che accoglie annualmente circa 25 mila studenti, si intende qualificare l'offerta di spazi e garantire un adeguato livello di servizi agli studenti. Per quanto riguarda la sede di Brescia, pur mantenendo un presidio in via Trieste, si punta a un concentrare la quasi totalità delle lezioni, dei servizi, delle strutture amministrative, degli spazi destinati a uffici per docenti e a Centri di Ricerca, nel nuovo edificio di Mompiano (ex seminario). A Cremona l'intero campus sarà insediato nel complesso monumentale, completamente ristrutturato, dell'ex monastero di Santa Monica.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

A seguito dell'acquisizione della Caserma "Garibaldi", presso la sede di Milano, è in corso l'affidamento degli incarichi per la progettazione e la ristrutturazione degli edifici coinvolti nel programma urbanistico concordato. In attesa del completamento di queste opere particolarmente complesse e impegnative - in ragione anche dei molti passaggi autorizzativi previsti per la riqualificazione di questo genere di edifici -, è stata comunque approntata una soluzione "ponte" attraverso l'affitto di spazi adiacenti la sede di largo Gemelli a Milano (in via Olona e in via S. Vittore).

Relativamente all'ex Seminario Vescovile di Brescia, che ospiterà una parte significativa e maggioritaria della nuova sede cittadina dell'Università Cattolica, è stato portato a compimento il progetto definitivo per la

ristrutturazione dell'immobile (circa 14mila mq complessivi) e sono stati avviati lavori strutturali che potrebbero concludersi già nell'autunno del 2020.

A Cremona la Fondazione Arvedi Buschini sta procedendo con i lavori di riqualificazione del complesso di Santa Monica.

Pianificate

- Completamento del programma di ristrutturazione delle Caserme Montello e Santa Barbara, e contestuale redazione del progetto esecutivo per l'ala di via Santa Valeria della Caserma Garibaldi.
- Completamento dell'adeguamento strutturale del centro sportivo R. Fenaroli (che ospita il CdS in Scienze Motorie a Milano), a cui seguiranno le attività di allestimento e i collaudi
- Avviamento della ristrutturazione integrale dell'edificio di via Lanzzone 14 a Milano, con una durata del cantiere stimata in 17 mesi
- Completamento infrastrutturale della nuova sede di Mompiano (BS) e del Complesso di Santa Monica (CR) e insediamento delle attività programmate

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

Nella consapevolezza di operare in un contesto lavorativo caratterizzato da cultura e valori specifici, peraltro da rafforzare quale tratto distintivo e identitario dell'Università Cattolica come richiamato nel 1° ambito, questa azione si propone di accompagnare il personale in una crescita professionale, che possa consentire il cambiamento organizzativo e strategico promosso dall'Ateneo.

ATTIVITÀ

Realizzate e in corso

Nell'ottica di una crescente internazionalizzazione è stata promossa e agevolata, presso il PTA, la partecipazione durante l'orario di lavoro a corsi di lingua e cultura inglese, di diverso livello sulla base delle conoscenze verificate di ciascuno.

Sono stati attivati i corsi su MyIntranet, rispetto a queste tematiche: Sicurezza sul lavoro, Modello organizzazione gestione controllo; Codice etico; Gdpr; Suite office

È stata completamente rivista nella struttura e nei contenuti, nonché resa responsive e accessibile da remoto, la piattaforma intranet (MyIntranet) a cui accedono docenti e personale amministrativo e CEL.

Pianificate

- Attivazione piattaforma e-learning, riservata a docenti, personale TA e CEL, per l'apprendimento della lingua inglese
- Avvio corsi online per neo assunti (Induction)
- Promozione, nell'ambito dei processi di comunicazione interna per docenti e PTA, di un adeguato e regolare utilizzo della piattaforma MyIntranet, anche attraverso un progressivo arricchimento dei contenuti (ad esempio corsi online) e dei servizi disponibili

INDICATORI DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

TABELLA DI RIEPILOGO AZIONI-OBIETTIVI-TARGET: AMBITO 6 - ORGANIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE

OBIETTIVO	Base line	Esercizio 2018	Target 2020
6.1 REENGINEERING E ASSETTO ORGANIZZATIVO			
Saving ottenuto sui costi operativi	0	4.2MLN	Concluso
6.2 INFORMATION & COMMUNICATION TECHNOLOGY			
N. di progetti avviati sul totale progetti dell'iniziativa	-	71%	95%
6.3 INFRASTRUTTURE PER LA DIDATTICA			
% bandi pubblicati per esecuzione lavori edili e impiantistici su progetti da avviare*	0%	100%	100%
% dell'ordinato su quanto messo a Piano	0%	67%	90%
6.4 VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO			
Numero persone che partecipano ai corsi di Inglese	0	164	≥170
Corsi di formazione online attivi sulla piattaforma MyIntranet	0	4	≥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.