

Università degli Studi e-Campus

Piano strategico 2019-2021

Indice

Sommario

A- Introduzione	3
1. Missione	3
2. Risorse – L’Ateneo in Cifre	3
3. Parti interessate e Contesto di riferimento	4
4. Processo di definizione del piano strategico –	5
B - Obiettivi strategici, generali e operativi 2019-2021	6
5. Area strategica Governance	6
5.1. Stato dell’arte	6
5.2. SWOT Analysis	6
5.3. Obiettivi	7
6. Area strategica Didattica	8
6.1. Stato dell’arte, risultati e contesto di riferimento	8
6.2. Analisi dei risultati: le potenzialità e le criticità evidenziate dagli studenti	10
6.3. SWOT Analysis	11
6.4. Obiettivi	11
7. Area strategica Ricerca	19
7.1. Stato dell’arte	19
7.2. SWOT Analysis	20
7.3. Obiettivi	21
8. Area strategica Terza Missione	24
8.1 Stato dell’arte e analisi dei risultati e del contesto	24
8.2 SWOT Analysis	25
8.3 Obiettivi	26
9. Area strategica Internazionalizzazione	28
9.1. Risultati	28
9.2. SWOT Analysis	29
9.3. Obiettivi	29

A- Introduzione

Il Piano Strategico è un documento di programmazione che intende rendere esplicite in un quadro organico e strutturato la missione, gli scenari, gli obiettivi e le linee d'intervento dell'Ateneo per il prossimo triennio, declinati per le diverse aree di attività in cui trova attuazione la missione istituzionale dell'Università. Il Piano rappresenta quindi un utile strumento per governare la complessità dell'Ateneo, nel quale operano molteplici discipline e gruppi di ricerca che, con un approccio culturale pluralistico, concorrono allo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca. L'elaborazione del Piano Strategico è stata improntata ad un'apertura verso il contesto sociale ed economico in cui l'Ateneo opera, ed è caratterizzata da obiettivi strategici ambiziosi, ma realizzabili, che saranno oggetto nel triennio di un'attenta programmazione operativa.

1. Missione

L'Ateneo intende promuovere il progresso culturale e scientifico per l'intero territorio nazionale attraverso una capillare rete di sedi distaccate che, sparse su tutto il territorio nazionale, garantiscano a molti studenti, che non hanno vicino alcuna altra Università, la concreta possibilità di accedere alla formazione universitaria senza perciò sostenere grandi costi.

Altresì l'Ateneo intende promuovere un'esperienza di studio trasformativa che possa portare lo studente a conseguire la laurea attraverso l'uso di metodologie nuove e con un livello di personalizzazione dei servizi formativi molto elevato, poiché fondato su programmi di tutorato dedicati.

Per finire l'Ateneo intende agire come istituzione trasparente e responsabile, che, grazie alla cultura e all'eccellenza accademica, promuove l'innovazione sociale e lo sviluppo economico.

L'attesa è che l'Ateneo, inteso nel senso ampio di comunità di docenti e personale tecnico-amministrativo, possa:

- interpretare in maniera innovativa la domanda di competenze specialistiche, tenendo conto degli sviluppi tecnico-scientifici più recenti e, nello stesso tempo, dei fabbisogni del sistema socio-economico e delle persone che in esso agiscono;
- sviluppare e innovare costantemente un nuovo ambiente formativo dove allievo e docente si muovono instaurando un sistema di relazioni dominato da un principio organizzatore unico che presiede alla gestione delle tre dimensioni dello spazio formativo (quella dei linguaggi, quella dei media e quella delle strategie di insegnamento/apprendimento) ma che lasci sempre loro il compito di decidere del percorso, del senso, del sistema di valori di riferimento;
- garantire una formazione aggiornata e competitiva, in coerenza con le esigenze del mondo del lavoro e della produzione al fine di formare persone in grado non solo di essere protagonisti della propria storia ma anche costituire valore aggiunto per la collettività.

2. Risorse – L'Ateneo in Cifre

L'Università telematica eCampus nasce con l'obiettivo di proporre ai giovani che accedono all'università, ai professionisti, agli imprenditori, ai manager e a tutti gli operatori economici e culturali percorsi formativi che rispondano a concrete esigenze di acquisizione di competenze

spendibili sul mercato del lavoro, coerenti con il loro progetto professionale e aderenti ai loro interessi culturali.

Pur se telematico, l'Ateneo, e quindi il piano strategico, non trascura l'aspetto di rapporto con il territorio attraverso le proprie sedi "fisiche".

Pertanto la prima risorsa è costituita dai luoghi della didattica e della ricerca.

La sede principale dell'Università telematica eCampus è a Novedrate (Como).

La costruzione del complesso risale ai primi anni settanta, su progetto dell'architetto Bruno Morassutti, allievo di F. L. Wright. Ha ospitato dall'origine e fino al luglio 2003 il Centro istruzione dell'IBM.

La struttura si trova all'interno del parco di villa Casana, un edificio del primo Settecento. Il parco si estende su una superficie di 150.000 metri quadrati.

La superficie edificata è di oltre 23.000 metri quadrati e comprende:

- due corpi principali, destinati il primo a strutture direzionali e didattiche (con 60 stanze di varie metrature, parzialmente a pareti mobili) e il secondo ad alloggi (225 monolocali per studenti e 45 bilocali per docenti);
- strutture di supporto (cucine, ristoranti, bar, reception, auditorium, infermeria, ecc.)

Nello spazio verde (circa 60.000 metri quadrati) ci sono impianti sportivi (campi di tennis e di basket) e aree di parcheggio per oltre 200 veicoli.

Il quadro complessivo è quindi quello di un Ateneo che realizza soluzioni educative e didattiche autonome, fruibili a distanza, ma integrate ad attività tutoriali e di docenza, anche presenziali, che si irradiano da un centro unitario.

L'Università eCampus si connota, quindi, come un Ateneo diffuso su tutto il territorio sia per la natura del suo servizio didattico, che può essere fruito in ogni luogo e in ogni momento, sia per la presenza sul territorio dei suoi tutor.

L'erogazione dei servizi avviene attraverso una struttura informatica progettata per realizzare un SIA (Sistema Informativo di Ateneo), che si propone di integrare tutte le funzioni e di consentire un controllo del processo di apprendimento di ciascun studente sia dal punto di vista cognitivo e personale sia logistico e amministrativo.

Fermo restando la necessità delle risorse logistiche al raggiungimento della visione integrata della didattica, la vera risorsa fondamentale è costituita dagli studenti, che sono al contempo destinatari dell'offerta formativa e fonte delle risorse finanziarie dell'Ateneo. Al riguardo i dati evidenziano trend positivi in atto. Il numero degli immatricolati ai corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico è in crescita, passando da 3.078 dell'A.A. 2015/16 a 3.950 dell'A.A. 2016/17 (con una crescita del 28%), e infine raggiunge i 5.801 immatricolati nell'A.A. 2017/18 (con una crescita del 49% rispetto all'anno precedente).

3. Parti interessate e Contesto di riferimento

Al fine di mantenere una costante relazione tra l'offerta didattica e le esigenze delle Parti Interessate e del contesto locale di riferimento si intende incoraggiare la costituzione di comitati di indirizzo permanenti dei CdS che vedano la presenza di rappresentanti dei portatori di interesse di riferimento per il corso. Tali comitati di indirizzo avranno il compito di monitorare annualmente la corrispondenza tra gli obiettivi formativi dei CdS e le esigenze del territorio e del mondo del lavoro, suggerendo eventualmente opportune modifiche del corrispondente piano formativo.

4. Processo di definizione del piano strategico

Le principali tappe in cui si è articolato il processo di definizione del Piano Strategico sono state:

- perimetrazione e precisazione degli elementi costitutivi della missione e della visione dell'Ateneo focalizzando l'attenzione sul potenziamento delle attività istituzionali primarie di didattica, ricerca e terza missione;
- realizzazione di un'attenta analisi di posizionamento rispetto al contesto interno ed esterno, anche realizzando una serie di audizioni con tutti gli attori del processo formativo e di ricerca (Consigli di Corso di Studio, Centri di ricerca, stakeholder, ecc.) per far emergere i punti di forza e di debolezza esistenti nelle diverse aree strategiche;
- definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi di base, in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento;
- sviluppo di opportune linee di azione per ciascuno degli obiettivi di base;
- definizione di specifici indicatori quantitativi di risultato da associare a ogni obiettivo di base per monitorarne il raggiungimento;
- condivisione delle linee d'azione e degli indicatori con il CTO, Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione, PQA e NDV;
- approvazione definitiva del Piano Strategico da parte degli Organi di Governo.

B - Obiettivi strategici, generali e operativi 2019-2021

5. Area strategica Governance

5.1. Stato dell'arte

L'Ateneo eCampus è stato istituito quale università telematica con Decreto Ministeriale 30 gennaio 2006, ha sede operativa a Novedrate (CO) e numerose sedi di esame distaccate.

L'attuale struttura, sia organizzativa che di *Governance*, è da considerarsi come transitoria in quanto destinata a evolversi verso l'articolazione definitiva che l'Ateneo si prefigge di raggiungere al termine del periodo di start-up.

Attualmente difatti non vi è un Senato Accademico ma un Comitato Tecnico Ordinatore (CTO) che assorbe anche tutte le funzioni del Senato e dei Presidi; i criteri di composizione di tutti gli altri organi di Governance attualmente rispondono più alle necessità dello sviluppo (assai rapido in verità) che dell'evoluzione.

In questo percorso si dovrà comunque tener conto delle peculiarità di un Ateneo telematico.

Nel prosieguo vengono enumerati i soli organi che, nel corso del triennio, saranno oggetto d'interventi, modifiche o cambiamenti più o meno ampi.

a) Consiglio di Amministrazione

È l'organo di governo amministrativo e di gestione economica e patrimoniale dell'Università eCampus.

Ai sensi dell'art. 32 comma primo dello Statuto dell'Università, le funzioni di quest'organo sono attualmente esercitate dal Consiglio di Amministrazione della Fondazione eCampus, il cui Presidente esercita anche le funzioni di Presidente dell'Università.

Lo Statuto medesimo consente il mantenimento di quest'organo non oltre il 2019, termine entro il quale si dovrà costituire il Consiglio di Amministrazione dell'Università, come previsto e composto dall'art. 8 ed anche dall'art. 9 dello Statuto.

b) Comitato Tecnico Ordinatore

La *Governance* accademica, in conformità a quanto previsto dall'art. 32 dello Statuto, è assicurata da un Comitato Tecnico Organizzatore (CTO), composto da sette docenti designati dal Consiglio di Amministrazione.

Quest'organo collegiale assorbe tutti i compiti di spettanza del Senato Accademico e dei Consigli di Facoltà (e quindi anche dei Presidi) e del Collegio di Disciplina ed è, attualmente, il centro decisionale di tutte le scelte che riguardano la dimensione accademica e di ricerca dell'Ateneo; il Presidente del Comitato Tecnico Ordinatore svolge anche le funzioni di Rettore.

Il comitato tecnico ordinatore è provvisorio in quanto destinato ad essere sostituito dal Senato Accademico (composto e con le funzioni descritte all'art. 13 dello Statuto), dal Rettore (art. 12), dai Consigli di Facoltà (art. 14 e ss.), dai Presidi di Facoltà (art. 17) e dal Collegio di Disciplina (art. 27).

c) Coordinatori di Corso di Studi

Le funzioni di coordinamento didattico accademico sono attualmente svolte dai Coordinatori di Corso di Studi i quali hanno il compito di effettuare, a livello di corso di studi, tutte le attività delegate dal CTO o attribuite dai regolamenti vigenti; in particolare essi:

1. assicurano la corretta erogazione del corso in modalità telematica e la conformità del materiale agli standard ed ai requisiti formali e sostanziali imposti dalla normativa statale e d'Ateneo;
2. assicurano la formazione, limitatamente agli aspetti dell'utilizzo dei sistemi didattici, del corpo docente;
3. assicurano la corretta pianificazione ed il corretto svolgimento delle sessioni d'esame;
4. presidiano alle attività del gruppo del riesame e del gruppo di Assicurazione della Qualità.

5.2. SWOT Analysis

FORZA	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none">• Dinamicità della struttura di governo• Flessibilità ed adattabilità ai diversi scenari	<ul style="list-style-type: none">• Opportunità determinata dal prossimo passaggio al regime ordinario, che consente di disegnare, negli spazi previsti a livello statutario, e corroborati dall'esperienza operativa, un quadro che sia coerente con le esigenze di governance emerse durante il

	periodo di gestione provvisoria a carico del CTO
DEBOLEZZA	RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> • Struttura caratterizzata dalla transitorietà e destinata ad evolvere secondo le previsioni statutarie che potrebbero necessitare di interventi • Sistemi di comunicazione e circolazione delle informazioni in via di ottimizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sottovalutazione o sopravvalutazione dell'impatto del passaggio dalla gestione transitoria alla gestione ordinaria.

5.3. Obiettivi

Rafforzare il governo dell'Ateneo
<p>Descrizione</p> <p>Nel corso del triennio l'Ateneo è chiamato ad evolversi per uscire dalla fase di start up; le attività connesse però non si possono ridurre a una mera sostituzione degli organi provvisori con quelli previsti in via ordinaria, ma necessitano di un'evoluzione armonica dell'intera Università.</p> <p>Di seguito verranno descritti struttura e funzionamento degli organi che, costituenti la Governance d'Ateneo, dovranno essere implementati in sostituzione/integrazione degli attuali per consentire l'efficace conseguimento degli obiettivi che l'Ateneo si dà con questo piano strategico.</p> <p>a) Consiglio di Amministrazione</p> <p>Entro la fine del 2019 verrà costituito l'organo previsto dall'art. 9 e ss. dello Statuto e composto da non più di sette persone (dal Presidente dell'Università eCampus che ricopre anche le funzioni di Presidente del Consiglio di Amministrazione, dal Rettore e da un minimo di due e un massimo di 5 membri di cui almeno un rappresentante del Ministero dell'istruzione, dell'Università e della Ricerca).</p> <p>Propedeutica alla costituzione dell'organo è la definizione di un regolamento che disciplini le modalità di nomina, la durata in carica, le procedure e quant'altro necessari a disciplinare tutti gli aspetti funzionali.</p> <p>b) Consigli e Presidi di facoltà</p> <p>La definizione dei Consigli di Facoltà (cui, da Statuto, competono le decisioni in merito all'organizzazione delle attività didattiche per il conseguimento dei titoli accademici) e l'implementazione dei Dipartimenti costituisce il processo più articolato delle fasi di sviluppo previste nel triennio in quanto, da Statuto, per essere costituiti necessitano di una pianta organica nella quale risultino inquadrati, e afferenti alla stessa, non meno di tre professori, dei quali almeno un professore di prima fascia e due professori di seconda fascia.</p> <p>Tale implementazione sarà accompagnata anche da una ripermimetrazione delle competenze accademiche e di ricerca connessa all'introduzione (anche a livello statutario) della dimensione dipartimentale.</p> <p>c) Senato Accademico</p> <p>Il subentro dell'organo di vertice della Governance accademica dell'Ateneo, al posto dell'organo provvisorio attualmente costituito dal Comitato Tecnico Ordinatore, non è altro che una naturale conseguenza dello sviluppo della pianta organica, dal quale dipende, come evidenziato al punto precedente, la costituzione dei Consigli di Facoltà e dei Dipartimenti.</p> <p>d) Direttore del Corso di Studi</p> <p>Differentemente dagli altri ruoli/funzioni fin qui esaminati, quella del Direttore di Corso di Studi è la figura destinata a mutare meno nel corso del prossimo triennio in quanto sostanzialmente coincidente al ruolo/funzione attualmente ricoperto dai Coordinatori di Corso di Studi.</p> <p>L'evoluzione però non sarà solo di tipo "onomastico" (non ci si limiterà a sostituire il lemma "direttore" al lemma "coordinatore") ma anche contenutistico.</p> <p>L'Ateneo, nel corso del triennio, si dovrà dotare di ulteriori strutture e risorse organizzative in modo da far sì che alla funzione di guida del singolo Corso di Studi (svolta oggi dal Coordinatore, domani Direttore) possa affiancarsi una</p>

serie di attività di tipo organizzativo/gestionale alle funzioni di tipo didattico/accademico, profilando quindi una figura qualificata anche da spiccate doti manageriali.	
<i>Azioni</i>	<i>Indicatori</i>
Ridefinizione della base normativa regolamentare e, eventualmente, statutaria.	Effettiva uscita dalla fase transitoria e piena operatività degli organi statutari attualmente previsti o che, a seguito delle azioni intraprese, risulteranno essere descritti.

6. Area strategica Didattica

6.1. Stato dell'arte, risultati e contesto di riferimento

L'Ateneo, caratterizzato da un forte patrimonio di esperienze e professionalità, presenta un'offerta formativa ricca ed articolata focalizzata sull'apprendimento dello studente e attenta alle potenzialità occupazionali.

L'offerta formativa è completata da un'ampia disponibilità di corsi post-laurea, quali i master e i corsi di perfezionamento, finalizzati a garantire la collocazione dei laureati nel mercato del lavoro. In particolare, negli ultimi tre anni è cresciuta sia l'offerta formativa dei corsi di laurea e laurea magistrale, sia l'offerta post-lauream.

Il dato sull'occupazione dei nostri laureati è superiore a quello della media nazionale; il 68,6% dei laureati triennali, il 81,4% dei laureati magistrali e il 72,6% dei laureati dei corsi a ciclo unico, dopo un anno risulta occupata a fronte di una media nazionale rispettivamente del 42,6%, 69,9% e 56,3% (fonte: Almalaurea).

L'attività formativa dell'Università degli studi e-Campus è articolata in 24 Corsi di Laurea. L'offerta formativa si compone come segue:

1. Corso di laurea triennale in Servizi Giuridici
2. Corso di laurea triennale in Scienze Politiche e Sociali
3. Corso di laurea triennale in Scienze della comunicazione
4. Corso di laurea magistrale a ciclo unico in Giurisprudenza
5. Corso di laurea triennale in Economia
6. Corso di laurea Magistrale in Scienza dell'Economia
7. Corso di laurea triennale in Ingegneria Industriale
8. Corso di laurea triennale in Ingegneria Civile ed Ambientale
9. Corso di laurea triennale in Ingegneria Informatica e dell'Automazione
10. Corso di laurea magistrale in Ingegneria Industriale
11. Corso di laurea Magistrale in Ingegneria Informatica e dell'Automazione
12. Corso di laurea Magistrale in Ingegneria Civile
13. Corso di laurea Triennale in Letteratura, Arte, Musica e Spettacolo
14. Corso di laurea Triennale in Design e discipline della moda
15. Corso di laurea Triennale in Lingue e Culture Europee e del resto del Mondo
16. Corso di laurea Magistrale in Letteratura, lingua e cultura italiana
17. Corso di laurea Magistrale in Lingue e Letterature Moderne e Traduzione Interculturale
18. Corso di laurea triennale in Scienze e Tecniche Psicologiche
19. Corso di laurea triennale in Scienze dell'Educazione e della Formazione
20. Corso di laurea in Scienze Biologiche
21. Corso di laurea triennale in Scienze delle Attività Motorie e Sportive

- 22. Corso di laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche
- 23. Corso di laurea Magistrale in Psicologia
- 24. Corso di laurea Magistrale in Scienze dell'esercizio fisico per il benessere e la salute

L'Ateneo offre anche percorsi formativi flessibili e personalizzabili per la formazione continua, ricorrente e permanente.

Il numero degli immatricolati ai corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico è in crescita, passando da 3.078 dell'A.A. 2015/16 a 3.950 dell'A.A. 2016/17 (con una crescita del 28%), e infine raggiunge i 5.801 immatricolati nell'A.A. 2017/18 (con una crescita del 49% rispetto all'anno precedente). In particolare, l'andamento delle immatricolazioni ai corsi di laurea triennali, magistrali e magistrali a ciclo unico mostra una crescita tendenziale caratterizzata da una forte prevalenza di studenti provenienti da precedenti esperienze universitarie, circostanza che, se da un lato è da valutare positivamente in quanto in linea con uno degli obiettivi sopra descritti (favorire il reingresso nel sistema di formazione universitario), dall'altro individua un ulteriore ambito di miglioramento: migliorare la capacità attrattiva nei confronti dei neodiplomati o, più in generale, di coloro che non hanno una pregressa carriera universitaria (cosiddetti immatricolati "puri").

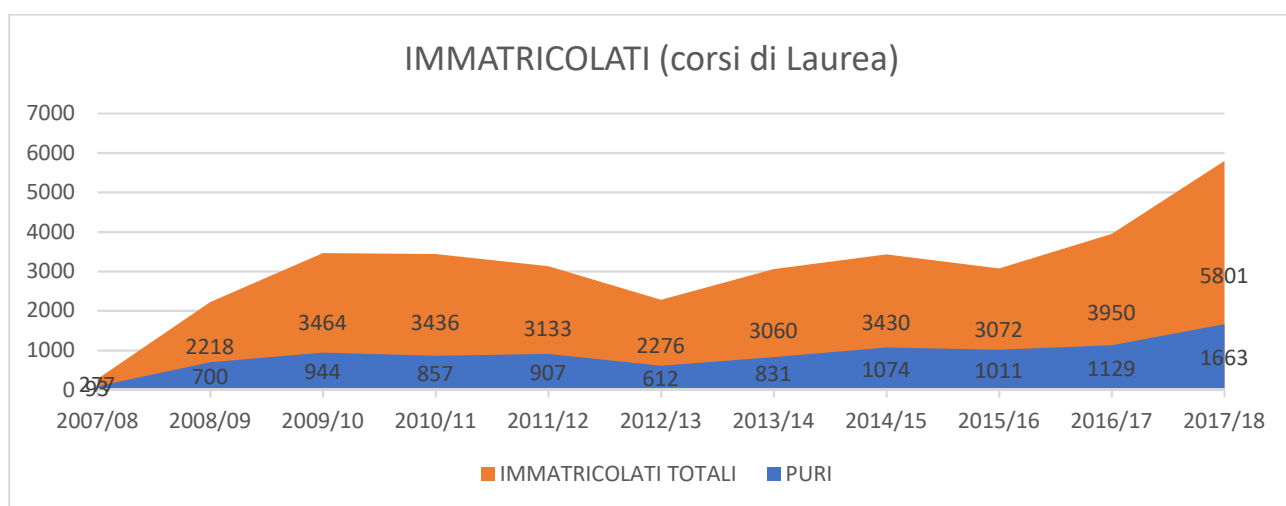


Figura 1. Serie storica delle immatricolazioni.

Il numero degli iscritti, considerando l'intera offerta formativa e non solo quella composta dai corsi di laurea, è in forte crescita passando da 8.317 dell'A.A. 2015/16 a 11.222 dell'A.A. 2016/17 (con una crescita del 35%), e infine raggiunge i 28.594 iscritti nell'A.A. 2017/18 (con una crescita del 155% rispetto all'anno precedente).

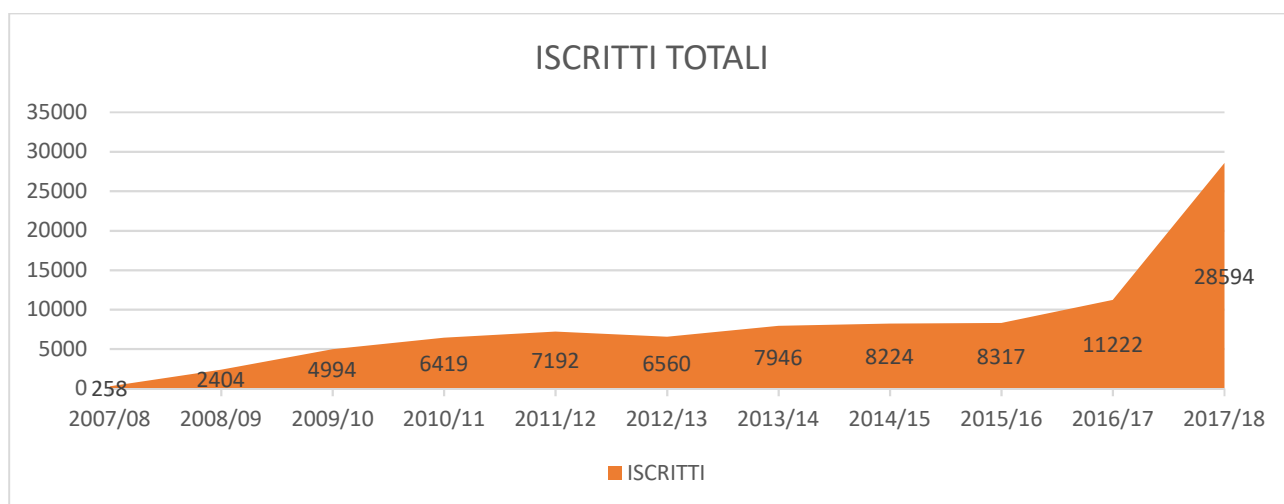


Figura 2. Serie storica delle iscrizioni.

La soddisfazione degli studenti rispetto agli insegnamenti è alta; solo un insegnamento tra tutti quelli attivati nell' a.a. 2016/2017 consegue un livello di bassa soddisfazione degli studenti (uguale o inferiore al 50% del punteggio massimo) nelle diverse aree di rilevazione delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche (Relazione annuale Nucleo di Valutazione 2018).

6.2. Analisi dei risultati: le potenzialità e le criticità evidenziate dagli studenti

Come illustrato nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione in relazione all'a.a. 2016/2017 gli studenti, hanno evidenziato alcuni punti di forza e alcune aree di criticità, fornendo un indirizzo per la programmazione delle attività nei prossimi anni.

In particolare, con riferimento alla soddisfazione sui Corsi di studio (Cds) degli studenti frequentanti nell'a.a. 2016/17 si rileva che il livello di soddisfazione degli studenti si assesta sempre su valori positivi (3 e 4 nell'ambito di una scala Likert in cui il giudizio "Decisamente no" corrisponde a 1, "Più no che sì" corrisponde a 2, "Più sì che no" corrisponde a 3 e "Decisamente sì" corrisponde a 4), eccetto che in un caso.

La soddisfazione degli studenti è massima nei confronti dei propri tutor, tanto che la mediana per l'Ateneo è uguale a 4 per la domanda "Il tutor è effettivamente reperibile per chiarimenti e spiegazioni?". Il risultato è coerente con gli sforzi che e-Campus profonde in tale ambito e con la missione da essa enunciata nel documento delle "Politiche per la Qualità" di "promuovere un'esperienza di studio trasformativa che possa portare lo studente a conseguire la laurea attraverso l'uso di metodologie nuove e con un livello di personalizzazione dei servizi formativi molto elevato, poiché fondato su programmi di tutorato dedicati". Altre domande per le quali e-Campus raggiunge da parte degli studenti la massima valutazione di "4-Decisamente Sì" sono: "Le modalità di esame sono state definite in modo chiaro?", ed "E' interessato/a agli argomenti trattati nell'insegnamento?".

Le mediane per l'Ateneo evidenziano sempre soddisfazione da parte dei laureandi, tuttavia si rilevano degli ambiti di criticità, visto che circa metà dei laureandi dichiara di non aver mai utilizzato la biblioteca. Anche alla domanda "Il carico di studio degli insegnamenti è adeguato alla durata del corso di studio?" la mediana corrisponde al valore "Decisamente Sì".

L'80% dei laureandi di e-Campus dichiara che, se potesse tornare indietro, si iscriverebbe nuovamente allo stesso corso di questo Ateneo.

6.3. SWOT Analysis

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli classificati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo per l'area strategica della Didattica.

FORZA	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none">• Ampiezza della offerta formativa• Flessibilità ed adattabilità del modello formativo• Capillarità della struttura territoriale di orientamento e di supporto didattico/amministrativo• Ottima valutazione della didattica nei questionari compilato dalla comunità degli studenti• Consolidamento delle procedure di autovalutazione	<ul style="list-style-type: none">• Opportunità relative alle connessioni e sinergie didattiche con Atenei Esteri• Opportunità nella dimensione della struttura territoriale di supporto che consente una cura dello studente sia sotto il profilo dell'apprendimento che sotto il profilo motivazionale• Opportunità determinata dalla tensione al cambiamento che coinvolge l'intera struttura a partire dalla Governance
DEBOLEZZA	RISCHI
<ul style="list-style-type: none">• Utenza caratterizzata da una età media elevata e, in gran parte, proveniente da una pregressa carriera universitaria.• Abbandoni elevati nel corso del primo anno.• Scarso senso di appartenenza da parte del corpo studentesco e difficoltà di coinvolgimento nelle dinamiche dell'Ateneo.• Immagine parzialmente distorta derivante da pregiudizi nei confronti delle università telematiche.	<ul style="list-style-type: none">• Esposizione ai rischi derivanti dalla percezione nei confronti delle università telematiche che possono derivare da vicende cui l'ateneo risulta estraneo• Percezione da parte della potenziale utenza, a volte alimentata anche da alcuni media, dell'inutilità della formazione universitaria.• Sostenibilità economico/finanziaria legata esclusivamente alla contribuzione studentesca• Processo di consolidamento della Governance e passaggio dalla fase transitoria alla fase ordinaria

6.4. Obiettivi

Obiettivi strategici dell'area della Didattica sono il "Miglioramento della qualità della didattica" e lo "Sviluppo dell'offerta formativa".

Il perseguimento del "miglioramento della qualità della didattica" è valutato come risultante delle performance che si conseguiranno in ambiti differenti che, procedendo in costante sinergia, danno luogo a obiettivi generali così sintetizzabili:

1. Potenziare le attività di orientamento in ingresso
2. Diminuire l'età media del corpo studentesco
3. Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa
4. Ridefinire per ciascun corso di studi le competenze all'ingresso
5. Diminuire il fenomeno della dispersione universitaria
6. Incentivare la partecipazione studentesca alla comunità universitaria
7. Migliorare il materiale didattico e la struttura intrinseca dei corsi
8. Migliorare l'efficacia delle attività di tutorato

“Sviluppo dell’offerta formativa” è, invece, valutato come risultante delle performance che si consegue nell’ambito dell’Identificazione e implementazione di nuove opportunità formative.

Obiettivo strategico “Miglioramento della qualità della didattica”

- Potenziare le attività di orientamento in ingresso

L’attività di orientamento in ingresso opera su due dimensioni, ambedue incidenti su aspetti determinanti della vita dell’Ateneo.

Dimensione dell’adeguatezza alle aspettative: scelta consapevole.

Pur se presenti sulla scena da una decina di anni gli Atenei telematici in Italia (diversamente da gran parte del resto del mondo) rappresentano una novità nello scenario formativo universitario. Questa circostanza può comportare che lo studente si avvicini a questa realtà senza avere una piena consapevolezza o (ancora peggio) nutrendo delle aspettative e prospettive distanti dalla realtà.

Una puntuale attività di orientamento in ingresso, che miri non solo a fornire le nozioni relative agli sbocchi occupazionali, ma che rappresenti al potenziale studente tutti gli aspetti della proposta formativa universitaria, permette a quest’ultimo di non percepire distanze tra le proprie aspettative e l’esperienza formativa che vivrà in eCampus

Dimensione della fruibilità dell’offerta formativa.

Come evidenziato la realtà della formazione a distanza in ambito universitario costituisce un elemento tuttora nuovo, spesso malamente comunicato; una capillare attività di orientamento, supportata anche da strutture di supporto territoriale consente un’adeguata comprensione anche a favore di chi poi non sceglierà questa strada formativa.

- Diminuire l’età media del corpo studentesco

Come detto, l’Ateneo si caratterizza per un corpo studentesco in gran parte proveniente da pregresse esperienze universitarie non concluse.

Tale dato di fatto è una diretta conseguenza della percezione parziale che l’opinione pubblica ha della formazione universitaria a distanza.

Le azioni precedentemente descritte, pur operando nella medesima direzione, non appaiono comunque sufficienti in quanto si ritiene che occorrono politiche mirate a incentivare l’iscrizione di studenti neodiplomati.

L’obiettivo si persegue, quindi, non solo con l’orientamento in ingresso o con iniziative e politiche attive rivolte agli alunni delle scuole superiori destinate sia a presentare l’offerta formativa e gli astratti sbocchi occupazionali, ma anche strutturando un servizio di placement che dia all’iscritto (e alla famiglia) la possibilità di entrare nel mondo del lavoro e delle professioni.

- Aumentare l’attrattività dell’offerta formativa

Obiettivo dell’Ateneo è il miglioramento continuo della qualità della didattica, per fornire agli studenti percorsi formativi con standard qualitativi di eccellenza. Si vuole infatti puntare alla formazione di laureati di elevata qualificazione con competenze rispondenti alle esigenze occupazionali di carattere nazionale ed europeo.

- Ridefinire per ciascun corso di studi le competenze all’ingresso

Fermo restando che l’offerta formativa si caratterizza per non prevedere il c.d. “numero chiuso”, l’Ateneo intende effettuare una valutazione all’ingresso della propria utenza, non al mero fine di

rispettare la normativa che lo impone, ma anche e soprattutto per favorire una scelta responsabile da parte dell'iscritto e di consentire al medesimo di recuperare eventuali deficit.

- Diminuire il fenomeno della dispersione universitaria

L'Ateneo intende fornire allo studente un ambiente formativo via via sempre più efficace, efficiente e attrattivo con la finalità di consentire al maggior numero possibile di iscritti di raggiungere il conseguimento del titolo. Si avverte la necessità di progettare alcuni interventi mirati che abbiano il fine specifico di intervenire in un'ottica preventiva al fine di ridurre le cause che alimentano l'abbandono universitario.

- Incentivare la partecipazione studentesca alla comunità universitaria

L'Ateneo intende favorire la partecipazione studentesca, in modo che gli organi che vedono la partecipazione di rappresentanze studentesche siano attivi e possano farsi promotori dello sviluppo futuro dell'Ateneo.

- Miglioramento del materiale didattico e della struttura intrinseca dei corsi

In base ai criteri dettati dall'ANVUR i corsi in teledidattica devono rispondere a precisi requisiti strutturali. Le operazioni connesse impongono una costante formazione del corpo docente che, selezionato in base alla normativa vigente e quindi nel rispetto delle modalità selettive e concorsuali previste, non sempre possiede tutte le competenze e le abilità necessarie.

- Migliorare l'efficacia delle attività di tutorato

L'attività tutoriale, soprattutto in un ateneo telematico, è elemento fondamentale e non solo perché la presenza della tutoria è prevista a livello normativo, non solo perché, come in tutti gli atenei, è necessario garantire all'utenza adeguate politiche di orientamento e tutorato, per sostenere gli studenti di ogni ordine e grado sia nelle scelte iniziali sia durante il percorso di studi, ma anche per la natura stessa della didattica telematica che impone una presenza, discreta ma continua, di un supporto tecnico e didattico.

Devono quindi essere assicurati adeguati servizi di tutoring durante tutto il percorso universitario, calibrati tenendo conto anche dei meccanismi di valutazione dei corsi di studio, allo scopo di perseguire il risultato di un miglioramento della qualità degli stessi.

L'organizzazione di una efficiente e coordinata attività di tutoraggio è inoltre centrale per contrastare il fenomeno dell'abbandono e del ritardo nella conclusione degli studi.

A partire dall'aa. 2018/2019 l'Ateneo ha ritenuto opportuno cambiare radicalmente le politiche di reclutamento dei/delle tutor e di potenziarne l'utilizzo.

Sotto il primo profilo si è ritenuto che i c.d. tutor disciplinari dovessero essere dei docenti a contratto in modo da elevare i requisiti di ammissione al ruolo e definendo procedure sia per la selezione attraverso colloquio che per concorso.

Sotto il secondo profilo, nel corso del triennio, verranno identificati gli insegnamenti critici e si intraprenderanno adeguate azioni correttive rivolte in particolare agli insegnamenti di base aumentando i servizi tutoriali di supporto e di didattica integrativa.

Si sperimenteranno poi le "aule virtuali integrate" gestite sia dai titolari degli insegnamenti che dai tutor e, dopo averne valutato i risultati si definiranno le modalità di estensione agli altri insegnamenti.

Si esperimenteranno altresì, nel corso del triennio, attività tutoriali personalizzate di supporto volti ad assicurare agli studenti con disabilità e bisogni educativi speciali di poter sostenere e completare con serenità il proprio percorso formativo.

La selezione della tutoria, ai sensi del regolamento entrato in vigore nell'aa. 2017/2018 e che andrà a regime nel corso del 2018/2019, viene effettuata nelle medesime forme e con le analoghe procedure selettive e/o concorsuali applicate per la **selezione dei docenti a contratto**.

Obiettivo strategico "Sviluppo dell'offerta formativa"

- Identificazione e implementazione di nuove opportunità formative

Uno studio di fattibilità iniziato nel 2017 ha evidenziato a livello nazionale un'offerta formativa universitaria complessiva non uniformemente diffusa sul territorio nazionale e in ogni caso con una esigua presenza della formazione a distanza. L'Università e-Campus è attenta alle richieste di servizi di formazione universitaria che sorgono in maniera diffusa sul territorio nazionale e si impegna a dare ad esse un'adeguata risposta sotto il profilo sia dell'ampliamento dell'offerta formativa, sia dell'apertura di nuove sedi.

L'Ateneo svolge con periodicità annuale lo studio delle esigenze formative professionali che emergono dal mondo del lavoro e delle professioni con lo scopo di individuare nuovi corsi di laurea o nuovi curricula. Tale studio si avvale dell'interazione con i rappresentanti del mondo del lavoro, delle Istituzioni e delle professioni, nonché dei dati statistici rivenienti dai principali database disponibili in tale ambito. Il processo di ricerca e sviluppo di nuove opportunità formative è svolto a diversi livelli della struttura organizzativa dell'Ateneo.

Fondamentale è il ruolo propositivo dei Corsi di Studio, nonché il ruolo di valutazione e di studio di fattibilità che si realizza nell'ambito del C.T.O., sia nella valutazione iniziale dell'opportunità ad istituire nuovi CdS, sia nelle fasi successive di sviluppo del progetto formativo di un nuovo CdS. Il CTO garantisce il fondamentale rispetto del principio di gradualità dello sviluppo dell'offerta formativa unitamente al mantenimento degli equilibri economico e finanziario dell'Ateneo. Nell'individuare l'opportunità di istituire un nuovo CdS si avvia un'importante attività di consultazione delle parti sociali per comprendere quali sbocchi occupazionali il nuovo CdS avrebbe. I principi che guidano le decisioni di apertura di nuovi corsi di laurea, quindi, sono quelli della "occupabilità" e della "sostenibilità".

Riguardo all'occupabilità è necessario assicurare un'offerta formativa adeguata all'inserimento professionale dei laureati in un contesto globale, anche realizzando analisi mirate e coinvolgendo le parti interessate. Riguardo alla "sostenibilità", occorre assicurare la sostenibilità dei Corsi di studio ponendo attenzione alla disponibilità di personale docente e di adeguate infrastrutture.

In un'ottica evolutiva, il conseguimento di qualsiasi obiettivo, costituisce la base rispetto alla quale occorre definirne di ulteriori. In tal senso l'Ateneo intende proseguire nell'opera di ampliamento della propria offerta formativa prevedendo l'istituzione di due nuovi corsi di laurea magistrale, uno in Scienze della Nutrizione Umana - LM61- ed uno in Farmacia e farmacia industriale LM-13.

L'obiettivo formativo del Corso di Studio in Scienze della Nutrizione Umana è quello di fornire ai laureati magistrali conoscenze, competenze e capacità specialistiche nel campo della nutrizione umana con particolare riguardo alle aree relative alle proprietà dei nutrienti, ai meccanismi fisiologici dell'apparato digerente e ai processi biochimici legati al metabolismo anche in presenza di patologie ed intolleranze, agli aspetti nutrizionali legati agli integratori e ai *functional foods* e alle tecniche di misura delle variabili antropometriche e dello stato di nutrizione.

L'obiettivo formativo del Corso di Studio in Farmacia e farmacia industriale (LM13) è quello di fare acquisire ai laureati magistrali oltre la preparazione teorica e pratica essenziale all'esercizio della

professione di farmacista nell'ambito dei Paesi dell'intera Unione Europea, una preparazione scientifica avanzata maggiormente caratterizzata nelle discipline di area biomedica.

La missione dell'Ateneo di concorrere allo sviluppo culturale, sociale ed economico del sistema nazionale si esplica non solo mediante la definizione di una offerta formativa triennale e magistrale qualificata ed attenta ai bisogni di formazione che sorgono sull'intero territorio nazionale, ma anche con la proposizione di corsi di formazione superiore (di 3° livello) come Master Universitari, di percorsi per la formazione dei docenti delle scuole e con la partecipazione a percorsi formativi professionalizzanti come gli Istituti Tecnico Superiori ed i Poli Tecnico-Professionali. L'Università eCampus intende con ciò proporsi come uno degli attori principali di un sistema integrato della formazione in ambito nazionale. D'altra parte la formazione specialistica di 3° livello consente di ampliare l'offerta formativa di Ateneo senza sottrarre risorse di docenza ai CdS esistenti e quindi senza incidere sulla loro sostenibilità. In particolare, con l'attivazione di Master di I o II livello si intende dare spazio alla formazione di profili professionali specifici che vadano incontro alle esigenze occupazionali riscontrabili in un contesto ambientale sempre più internazionale e globale.

La tabella che segue riporta gli obiettivi strategici dell'area strategica della didattica, gli obiettivi generali in cui si articola e gli obiettivi operativi per il perseguimento degli obiettivi generali.

La successiva sequenza di tabelle riporta, per ciascun obiettivo operativo, i target di risultato e temporali, gli indicatori per il monitoraggio dello stato di avanzamento e del raggiungimento dell'obiettivo, le responsabilità delle azioni per il perseguimento dell'obiettivo, i target intermedi e le responsabilità del monitoraggio degli stati di avanzamento.

Area strategica Didattica		
Obiettivi strategici	Obiettivi generali	Obiettivi operativi
Miglioramento della qualità della didattica	Potenziare le attività di orientamento in ingresso	Aumentare i centri territoriali informativi e di supporto amministrativo anche attraverso convenzioni e consorzi con altri enti formativi Favorire la partecipazione dei docenti ad iniziative di comunicazione con il territorio
	Diminuire l'età media del corpo studentesco	Realizzare convenzioni, accordi e attività di disseminazione presso gli Istituti Superiori. Prevedere forme di comunicazioni (su tutti i media) orientati all'utenza in età scolare e alle loro famiglie.
	Aumentare l'attrattività dell'offerta formativa	Integrare l'offerta formativa con insegnamenti a scelta in modo da permettere all'iscritto di poter scegliere (in un'ottica di autonomia guidata) il proprio profilo formativo. Eliminare dall'offerta formativa gli insegnamenti a scelta che si sono dimostrati poco attrattivi o che comunque non appaiono direttamente connessi agli ambiti formativi richiesti dal mercato del lavoro. Consentire agli studenti di inserire nel proprio piano di studi esami sovranumerari in modo da completare il proprio profilo formativo attingendo anche da saperi esterni rispetto al corso di laurea prescelto.
	Ridefinire per ciascun corso di studi le competenze all'ingresso	Integrare la base regolamentare che disciplina la valutazione, la somministrazione e la verifica degli OFA Monitorare efficacia e, se opportuno, modificare i corsi OFA
	Diminuire il fenomeno della dispersione universitaria	Ampliare le iniziative di orientamento in itinere rendendo sempre più efficace l'intervento tutoriale anche attraverso una formazione mirata della tutoria. Prevedere servizi di counseling mirato con azioni di orientamento motivazionale Monitorare il numero di insuccessi di uno Studente Prevedere momenti di tutoring integrativi per gli insegnamenti a più alto tasso di insuccesso

	Incentivare della partecipazione studentesca alla comunità universitaria	<p>Coinvolgere il corpo studentesco in iniziative che vadano oltre la presenza negli organi di Ateneo che ne prevedano la partecipazione.</p> <p>Gestire comunità virtuali di studenti sui social prevedendo spazi di discussione dedicati</p>
	Migliorare il materiale didattico e la struttura intrinseca dei corsi	Realizzare una formazione costante del corpo docente
	Migliorare l'efficacia delle attività di tutorato	<p>Svolgere "aule virtuali integrate" gestite sia dai titolari degli insegnamenti che dai tutor</p> <p>Selezionare la tutoria attraverso le severe procedure selettive e/o concorsuali applicate per la selezione dei docenti a contratto.</p>
Sviluppo dell'offerta formativa	Identificare e implementare nuove opportunità formative	<p>Svolgere analisi del potenziale bacino d'utenza per nuovi percorsi di laurea attraverso la predisposizione di idonei questionari e indagini di mercato;</p> <p>Analizzare l'effettiva disponibilità di sbocchi professionali attraverso contatti con i principali stakeholder del settore;</p> <p>Analizzare l'effettiva compatibilità economico-finanziaria dei progetti relativi alle opportunità formative che incontrano i favori delle parti sociali.</p>

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Aumentare i centri territoriali informativi e di supporto amministrativo anche attraverso convenzioni e consorzi con altri enti formativi	Aumento del 15 % della copertura del territorio nazionale da parte delle sedi periferiche	Numero sedi	CdA	Stanziamanti di bilancio	Annuali	CdA
Favorire la partecipazione dei docenti ad iniziative di comunicazione con il territorio	Aumentare nel tempo il numero degli eventi organizzati dal personale docente	Numero eventi	Sedi distaccate	Personale delle sedi distaccate e personale docente	Annuali	Sedi distaccate

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Realizzare convenzioni, accordi e attività di disseminazione presso gli Istituti Superiori	Aumentare nel tempo gli eventi finalizzati all'orientamento degli studenti di scuola superiore	Numero di eventi organizzati	Sedi distaccate	Personale sedi distaccate	Annuali	Sedi distaccate
Prevedere forme di comunicazioni (su tutti i media) orientati all'utenza in età scolare e alle loro famiglie.	Aumento delle iniziative comunicative e di marketing	Contatti e richieste di informazioni da studenti neo-diplomati	Direzione	Stanziamanti di bilancio	Annuali	Direzione

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Integrare l'offerta formativa con insegnamenti a scelta in modo da permettere all'iscritto di poter scegliere (in un'ottica di autonomia guidata) il proprio profilo formativo	Aumento delle alternative per la scelta degli insegnamenti	Numero insegnamenti scelta	CdS	Personale docente	Annuali	Cds
Eliminare dall'offerta formativa gli insegnamenti a scelta che si sono dimostrati poco attrattivi o che comunque non appaiono direttamente connessi agli ambiti formativi richiesti dal mercato del lavoro.	Sostituire esami a scelta poco frequentati con altri coerenti con i profili individuati	Numero nuovi insegnamenti a scelta	CdS	Personale docente	Annuali	Cds
Consentire agli studenti di inserire nel proprio piano di studi esami sovranumerari in modo da completare il proprio profilo formativo attingendo anche da saperi esterni rispetto al corso di laurea prescelto.	numero esami sovranumerari	Numero esami sovranumerari	CdS	Personale docente	Annuali	Cds

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Integrare la base regolamentare che disciplina la valutazione, la somministrazione e la verifica degli OFA	Triennio		CdS	Personale docente	Annuali	CdS
Monitorare efficacia e, se opportuno, modificare i corsi OFA	Triennio		CdS	Personale docente	Annuali	CdS

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Ampliare le iniziative di orientamento in itinere rendendo sempre più efficace l'intervento tutoriale anche attraverso una formazione mirata della tutoria.	Aumentare il numero delle ore di tutoria per studente	Ore tutor per studente nell'anno	Direzione	Tutor	Annuali	Direzione
	Aumentare i cicli di formazione	Ore di formazione del tutor nell'anno	Direzione	Tutor	Annuali	Direzione

	diretta alla tutoria					
Prevedere servizi di counseling mirato con azioni di orientamento motivazionale	Aumentare gli incontri con studenti che non hanno superato esami	Ore di counseling	Tutor	Tutor	Annuali	Direzione
Monitorare il numero di insuccessi di uno Studente	Diminuire il numero di insuccessi per studente	Esami non superati	Tutor	Tutor	Annuali	Direzione
Prevedere momenti di tutoraggio integrativi per gli insegnamenti a più alto tasso di insuccesso	Aumentare ore tutoraggio	Ore di tutoraggio	Tutor	Tutor	Annuali	Direzione

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Coinvolgere il corpo studentesco in iniziative che vadano oltre la presenza negli organi di Ateneo che ne prevedano la partecipazione	Aumentare la realizzazione di eventi di aggregazione	Numerosità eventi	CdS		annuali	CdS
Gestire comunità virtuali di studenti sui social prevedendo spazi di discussione dedicati	Aumentare gli spazi e le occasioni di discussione di tipo virtuale tra gli studenti		Direzione	Sistemi informativi	Annuali	CdS

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Realizzare una formazione costante del corpo docente	Incrementare l'organizzazione di seminari on-line per la formazione del personale docente	Ore di formazione destinate al personale docente	Governance	Stanziamenti di bilancio	Annuali	CTO

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Svolgere "aule virtuali integrate" gestite sia dai	Aumentare le aule virtuali	Numerosità aule	CdS	Tutor	Annuale	Tutor

titolari degli insegnamenti che dai tutor						
Selezionare la tutoria attraverso le severe procedure selettive e/o concorsuali applicate per la selezione dei docenti a contratto.	Reclutamento tutor		Direzione	Stanziam enti di bilancio	Annuale	Direzione

Area strategica Didattica						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Svolgere analisi del potenziale bacino d'utenza per nuovi percorsi di laurea attraverso la predisposizione di idonei questionari e indagini di mercato;	valutazione apertura nuovi CdL		Governan ce	Stanziam enti di bilancio	Annuali	Governance
Analizzare l'effettiva disponibilità di sbocchi professionali attraverso contatti con i principali stakeholder del settore;	individuazione profili curriculari d'interesse		Governan ce	Personale docente	Annuali	Governance
Analizzare l'effettiva compatibilità economico-finanziaria dei progetti relativi alle opportunità formative che incontrano i favori delle parti sociali.	Predisposizione piani economici prospettici		Governan ce	Personale docente	Annuali	Governance

7. Area strategica Ricerca

7.1. Stato dell'arte

L'analisi della situazione attuale rileva che sono attivi diversi Centri di Ricerca incardinati nelle Facoltà o interfacoltà, che coprono un buon numero di aree scientifiche, con risultati soddisfacenti considerando la giovane età dell'Istituzione e la necessità di inserirsi all'interno di un panorama consolidato. L'attività di ricerca svolta dai ricercatori strutturati, anche tramite relazioni, accordi e convenzioni internazionali, risulta di tutto rispetto e inserita entro un quadro di collaborazioni interdisciplinari.

L'età media dei docenti strutturati è molto bassa rispetto alla media italiana e ciò vale tanto per i ricercatori quanto per i Professori Associati, mentre il numero dei Professori Ordinari è assai ridotto. La diffusione del personale docente sul territorio ricalca in buona misura quella delle sedi d'Ateneo, garantendo una presenza capillare e diffusa. Questo rappresenta un'importante opportunità di crescita nell'attivazione di sinergie con le Istituzioni anche al fine di potenziare la partecipazione ai bandi di finanziamento nazionali e internazionali.

Punti di debolezza possono essere considerati invece l'alto numero di contrattisti, anche in conseguenza dei recenti sviluppi del quadro normativo per le Università telematiche. Vanno segnalate anche la limitata disponibilità di infrastrutture per la ricerca, che costituisce un limite allo sviluppo e la mancanza di assegnisti e dottorandi di ricerca, temi sui quali l'Ateneo intende intervenire.

Con riferimento al processo di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-14), che si è svolto nel periodo compreso tra novembre 2015 e ottobre 2016, è necessario osservare che da tale processo restava esclusa la parte

maggiore del corpo docente, immessa tramite concorsi realizzati in numero massiccio negli anni 2014 e 2015. Si ritiene quindi poco significativo far riferimento ai dati emersi al tempo, anche se sicuramente più che soddisfacenti.

Il rapido sviluppo dimensionale dell'Ateneo necessita di essere quindi accompagnato da un'adeguata pianificazione delle strategie e delle politiche inerenti all'intero ambito della ricerca. Anche al fine di garantire agli studenti un'istruzione di alto profilo scientifico e didattico diviene importante l'implementazione di processi e procedure volte a consolidare e sviluppare la qualità dell'attività di ricerca di base ed applicata, nonché la capacità di trasferire le conoscenze e i risultati della ricerca stessa agli studenti, alle imprese e alla società più in generale. Naturalmente, l'attesa è che gli sforzi che si porranno in essere producano benefici anche per i ricercatori e i docenti eCampus, in termini di un maggior impegno sulle attività di ricerca, di una maggiore partecipazione a gruppi di ricerca caratterizzati da collaborazioni a livello nazionale e internazionale.

In conclusione, al fine di organizzare, promuovere e favorire le attività connesse alla ricerca, l'Ateneo ha ritenuto opportuno di:

- formalizzare regolamenti volti a favorire lo sviluppo delle attività di ricerca dell'Ateneo;
- istituire una Commissione di Ateneo per la Ricerca e Terza Missione (CARTM), organo delegato dal CTO con funzioni di consultazione, stimolo, redazione di linee guida e monitoraggio AQ, formulazione di proposte che verranno poi vagliate dal CTO/CDA;
- individuare, per ciascuna facoltà, un RAR (Referente Attività Ricerca) che è anche membro della Commissione CARTM;
- istituire un ufficio per la promozione e il supporto operativo dei progetti di ricerca da finanziare e dei progetti internazionali (SmartDESK).

7.2. SWOT Analysis

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo per l'area strategica in considerazione.

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto potenziale di ricerca, connesso alla presenza di docenti e ricercatori giovani attivi su progetti di ricerca nazionali ed internazionali • Ricercatori ben inseriti negli ambienti scientifici dei relativi settori scientifico-disciplinari • Progetti di ricerca finanziati e in corso di valutazione per il finanziamento • Presenza di centri di ricerca attivi in ambito multidisciplinare • Presenza di un ufficio dedicato (SMARTdesk) per il monitoraggio di bandi e altre opportunità di ricerca 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scarso numero di assegnisti e assenza di corsi di dottorato • Posizionamento migliorabile nei ranking nazionali ed internazionali • Alto numero di docenti a contratto che sono esclusi dai criteri nazionali di valutazione della ricerca • Migliorabilità delle politiche di incentivazione e valorizzazione della ricerca • Scarso impegno per il sostegno e la promozione delle collane editoriali di Ateneo • Necessità di implementare un sistema bibliotecario di Ateneo • Assenza di strumenti dedicati alla ricerca, quali ad esempio laboratori e software • Carenze nella possibilità per docenti e ricercatori di consultare banche dati e pubblicazioni a pagamento
<p>OPPORTUNITA'</p>	<p>OSTACOLI</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di svolgere attività di ricerca grazie ai rapporti che i docenti mantengono con altre Università e Enti • Presenza di molte aziende ed Enti convenzionati con l'Ateneo per attività di tirocinio curriculare ed extra-curriculare • Opportunità di ricerca legate alla presenza di sedi universitarie dislocate su tutto il territorio nazionale • Collaborazioni con altri Atenei nazionali e esteri su progetti di ricerca • Accordi con Atenei stranieri finalizzati alla creazione di reti europee • Potenzialità di sviluppo della ricerca interdipartimentale e interdisciplinare • Opportunità di finanziamento con bandi nazionali ed internazionali • Disponibilità di un Campus universitario in grado di garantire accoglienza a grandi numeri 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenziale sovraccarico dell'ufficio dedicato (SMARTdesk) • Pregiudizio negativo nei confronti delle università telematiche • Incertezza del processo di consolidamento della Governance e di passaggio dalla fase transitoria alla fase ordinaria • Migrazione di docenti e ricercatori verso Università ed Enti caratterizzati da maggiore valorizzazione delle attività di ricerca
--	--

7.3. Obiettivi

L'area strategica Ricerca persegue come principale priorità la promozione dello sviluppo delle attività di ricerca mediante investimenti su progetti strategici, anche selezionati con criteri competitivi, su una prima base di proprie risorse per attività scientifiche e sulle collaborazioni internazionali.

La **Promozione dello sviluppo delle attività di ricerca** costituisce pertanto l'obiettivo strategico dell'area Ricerca.

La tabella che segue riporta l'obiettivo strategico dell'area strategica Ricerca, gli obiettivi generali in cui si articola e gli obiettivi operativi per il perseguimento degli obiettivi generali.

Area strategica Ricerca		
Obiettivi strategici	Obiettivi generali	Obiettivi operativi
Promozione dello sviluppo delle attività di ricerca	Completare la base regolamentare relativa alla ricerca	Istituzione di un fondo di ricerca di Ateneo
		Definizione di criteri premiali per la suddivisione dei fondi di ricerca
	Aumentare la produttività scientifica dei docenti	Incentivare la politica di accordi con altri Atenei nazionali
		Individuare aree strategiche di sviluppo multidisciplinari
		Perseguire meccanismi di incentivazione premiale
		Valutare l'istituzione di un dottorato in chiave multidisciplinare
	Migliorare la capacità di fare rete a livello nazionale ed internazionale	Valorizzazione delle reti di collaborazione dei Centri di ricerca
		Scambio di studenti e ricercatori stranieri
		Valorizzazione dei contatti con aziende ed enti sul territorio

	Ampliare la capacità di attrarre fondi per la ricerca	Promozione della partecipazione di docenti e ricercatori a bandi competitivi
		Favorire la comunicazione dei risultati dell'attività di ricerca
	Incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca	Sviluppo di convenzioni per la fruizione di laboratori
		Supporto informatico al monitoraggio dei dati sulle attività di ricerca svolte
		Potenziamento dei servizi bibliotecari

Gli obiettivi generali che si intende perseguire sono qui di seguito descritti.

- Completare la base regolamentare relativa alla ricerca

L'Ateneo ha già provveduto alla definizione di un regolamento per le attività di ricerca e per la costituzione di spin-off. Nel corso del 2019 si vuole portare a termine la definizione dei regolamenti relativi alla commissione CARTM. Nell'ambito di questo obiettivo si andranno a definire criteri premiali per la suddivisione delle risorse in modo da perseguire e incentivare la qualità dei risultati raggiunti, anche prevedendo soluzioni che supportino chi è in posizione più debole.

- Aumentare la produttività scientifica dei docenti

L'Ateneo si caratterizza per una elevata frammentarietà dei settori disciplinari in cui operano i propri docenti, spesso unici rappresentanti di un determinato settore scientifico. Ciò implica che una efficace attività di ricerca preveda la capacità di creare collaborazioni di carattere multidisciplinare interne all'Ateneo, e, in particolare, la capacità di instaurare reti di collaborazioni nazionali ed internazionali. È quindi fondamentale continuare a perseguire una strategia di accordi e convenzioni con altri Atenei ed Enti di Ricerca per lo scambio di ricercatori, per la fruizione di strutture laboratoriali e la partecipazione ad attività di ricerca più strutturate e significative. L'Ateneo eCampus dovrà inoltre individuare nel triennio alcune aree prioritarie di interesse su cui specializzare le proprie attività e basare una riconoscibilità internazionale. Dovrà inoltre implementare processi di incentivazione premiale offrendo percorsi di crescita personale, professionale e accademica che consentano al ricercatore di sviluppare i propri progetti di ricerca e di integrarsi all'interno della comunità universitaria.

- Migliorare la capacità di fare rete a livello nazionale ed internazionale

L'Ateneo intende incentivare una rete di collaborazione per la valorizzazione della ricerca, anche attraverso la stipula di ulteriori convenzioni a lungo termine con Università italiane e straniere e altre istituzioni del mondo della Ricerca e del Lavoro. L'apertura internazionale dovrà fondarsi non solo sull'aspetto didattico, ossia su un'offerta formativa che utilizzi l'inglese come lingua veicolare, ma anche sul reclutamento di docenti e ricercatori stranieri e, soprattutto, sull'adozione di una prospettiva multiculturale, sull'accoglienza e lo scambio di studenti e docenti stranieri, su esperienze formative anche residenziali volte a favorire lo scambio interculturale, la crescita di progetti condivisi e le partnership con istituzioni internazionali di prestigio.

- Ampliare la capacità di attrarre fondi per la ricerca

La capacità di reperire fondi è fondamentale per il sostenimento delle attività di ricerca. Nel triennio andranno potenziati il sostegno e la promozione della partecipazione di docenti e ricercatori a bandi competitivi regionali, nazionali e comunitari, anche attraverso il potenziamento della rete amministrativa di supporto logistico e tecnico, con il fine di attrarre e intercettare risorse esterne. I canali comunicativi e relazionali di Ateneo istituiti in seno agli uffici Placement, Marketing e SmartDesk Ricerca andranno adeguatamente catalizzati e potenziati al fine di organizzare una rete di contatti nella quale pubblicizzare i risultati delle attività di ricerca, promuovere nuove attività e servizi offerti, oltre che strutturare partnership per la partecipazione a bandi competitivi nazionali ed internazionali.

- Incrementare i Servizi di Ateneo per la Ricerca

La possibilità di svolgere in maniera efficace l'attività di ricerca necessita di adeguati servizi che l'Ateneo dovrà mettere a disposizione dei propri docenti. Ciò include l'abbonamento ad adeguati servizi bibliotecari digitali, la stipula, anche a titolo oneroso, di convenzioni per l'utilizzo di laboratori esterni, e la strutturazione di laboratori propri. Infine, l'Ateneo si dovrà dotare, anche attraverso risorse interne, di applicativi che consentano di ottimizzare e automatizzare il processo di recupero e il monitoraggio delle informazioni sulla qualità e consistenza della ricerca di Ateneo.

La successiva tabella riporta, per ciascun obiettivo operativo, i target di risultato e temporali, gli indicatori per il monitoraggio dello stato di avanzamento e del raggiungimento dell'obiettivo, le responsabilità delle azioni per il perseguimento dell'obiettivo, i target intermedi e le responsabilità del monitoraggio degli stati di avanzamento.

Area strategica Ricerca							
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio		
					Target intermedi	Responsabilità	
Definizione di criteri premiali per la suddivisione dei fondi di ricerca	Aprile 2019	Ammontare del fondo	CTO / CDA su proposta CARTM	Accantonamenti da anni precedenti	Costituzione e base normativa		CTO / CDA
Incentivare la politica di accordi con altri Atenei nazionali	Sigare accordi con Atenei per collaborazioni di ricerca e utilizzo di strumenti	Numero accordi	CARTM / CTO				CARTM
Individuare aree strategiche di sviluppo multidisciplinari	Elenco di aree multidisciplinari e con ampia condivisione Giugno 2019		CARTM				CARTM
Perseguire meccanismi di incentivazione premiale	Valutazione annuale dell'attività di ricerca dei docenti	Numero prodotti della ricerca, indicatori ASN/VQR, attività professionali di rilievo		Sistemi informativi di Ateneo	Definizione di indicatori		CARTM
Valutare l'istituzione di un dottorato in chiave multidisciplinare	Analisi del quadro normativo	Requisiti ministeriali		Membri CARTM			CARTM
Valorizzazione delle reti di		Numero e valenza delle	CARTM				CARTM

collaborazione dei Centri di ricerca		collaborazioni				
Scambio di studenti e ricercatori stranieri		Numero scambi attivati; numero borse	SMART DESK			CARTM
Valorizzazione dei contatti con aziende ed enti sul territorio	Istituzione di un'anagrafe di contatti	Numero di contatti	CARTM	PLACEMENT	Recupero contatti da attività di tirocinio	CARTM
Promozione della partecipazione di docenti e ricercatori a bandi competitivi	Potenziamento del supporto nella formulazione delle proposte	Numero di domande; importo complessivo raccolto	SMART DESK			CARTM
Favorire la comunicazione dei risultati dell'attività di ricerca	Individuazione di canali comunicativi verso aziende ed enti	Contatti ricevuti per attività	CARTM	MARKETING		CARTM
Sviluppo di convenzioni per la fruizione di laboratori	Individuazione di strutture funzionali alle attività da svolgere	Numero convenzioni	CARTM			CARTM
Supporto informatico al recupero dei dati sulle attività di ricerca	Predisposizione di un'area per l'indicazione delle attività svolte dal docente	Tipologie attività monitorate	CARTM	SISTEMI INFORMATIVI		CARTM
Potenziamento dei servizi bibliotecari	Sottoscrizione abbonamenti a banche dati scientifiche online	Ampiezza disponibilità risorse da consultare	CARTM			CARTM

8. Area strategica Terza Missione

8.1 Stato dell'arte e analisi dei risultati e del contesto

Nell'ambito della Terza Missione, l'Ateneo eCampus è stato finora impegnato negli ambiti delle attività conto terzi e di public engagement. In riferimento alle attività conto terzi, molti docenti eCampus hanno svolto e stanno svolgendo attività sulla base di contratti finanziati da Enti esterni, anche sulla base di finanziamenti da bandi competitivi. Riguardo al public engagement, ossia l'insieme di attività svolte da un Ateneo senza scopo di lucro e con valore educativo, culturale e di sviluppo della società, numerose sono le iniziative poste in essere da eCampus sia attraverso le sedi centrali di Novedrate e Roma, sia mediante le sedi distaccate distribuite sull'intero territorio nazionale. Da segnalare infine la partecipazione dell'Ateneo e di 4 docenti allo spin-off universitario Antheus.

L'Ateneo risponde inoltre alle esigenze di professionalità del tessuto sociale ed economico grazie ad un'ampia disponibilità di corsi post-laurea: master, corsi di perfezionamento, percorsi professionalizzanti e una ricca offerta di attività di apprendimento permanente, soprattutto rivolta ai lavoratori del settore pubblico.

Tra i punti di forza vi è la diffusione capillare sul territorio e la prossimità anche fisica al ricco patrimonio culturale, scientifico, artistico e ambientale, che rappresenta un notevole potenziale di sviluppo dal punto di vista della promozione e divulgazione.

Tra i punti di debolezza vi è la limitata visibilità dell'Ateneo e l'esigenza di migliorare l'interfaccia con il mondo delle imprese nonché di adeguare le azioni di supporto. Nelle sue funzioni di erogatore di servizi per la comunità, l'Ateneo ha necessità di sviluppare politiche di condivisione dei risultati con il territorio, con i principali interlocutori del mondo produttivo e con l'intera comunità sociale, e di valorizzare le ricadute positive in termini ambientali, etici e sociali della propria azione.

Il ruolo sociale dell'Ateneo si può ulteriormente ampliare convogliando il crescente interesse verso la formazione a distanza, fondata sulla tecnologia in modalità dell'e-learning: rafforzando le attività formative rivolte all'apprendimento permanente, sia rispetto alle esigenze di formazione degli adulti, sia con riguardo alle fasce deboli, quali i carcerati, per favorire il reinserimento sociale, o chiunque abbia difficoltà di mobilità.

8.2 SWOT Analysis

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli sopra individuati e analizzati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo per l'area strategica in considerazione.

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presenza di convenzioni e spin-off • Docenti coinvolti in attività di ricerca conto terzi • Frequenza di convegni divulgativi organizzati dall'Università su tematiche di interesse collettivo • Collaborazioni con enti e istituzioni culturali del territorio per ospitare eventi e iniziative culturali di prestigio nazionale e internazionale • Docenti singolarmente coinvolti in attività di public engagement grazie alle loro competenze specifiche • Ricca offerta di attività di apprendimento permanente a distanza, soprattutto rivolte ai lavoratori del settore pubblico 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalenza delle attività nell'ambito didattico, a discapito di quelle di ricerca e della terza missione • Scarsa visibilità dell'Ateneo • Esigenza di migliorare l'interfaccia con il mondo delle imprese e di adeguare le azioni di supporto • Limitati i finanziamenti pubblici e privati
<p>OPPORTUNITA'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a bandi Europei che richiedono disseminazione dei risultati della ricerca • Penetrazione nel territorio grazie alla capillare presenza di sedi e alla animazione culturale sul territorio 	<p>OSTACOLI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Best practices poco condivise • Limitati investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo • Crescita della concorrenza degli altri Atenei anche telematici

<ul style="list-style-type: none"> • Mettere a sistema le attività dei docenti coinvolti in attività di public engagement • Approccio interdipartimentale e interdisciplinare alla terza missione 	
---	--

8.3 Obiettivi

L'area strategica **Terza Missione** persegue, come priorità, la promozione dello sviluppo delle attività di Terza Missione puntando sulla valorizzazione dei risultati di ricerca, anche mediante lo stimolo alla creazione di nuove imprese spin-off e su altre iniziative di ricerca ad alto impatto sociale.

La **Promozione dello sviluppo delle attività di Terza Missione** costituisce pertanto l'obiettivo strategico dell'area Terza Missione.

La tabella che segue riporta l'obiettivo strategico dell'area strategica Terza Missione, gli obiettivi generali in cui si articola e gli obiettivi operativi per il perseguimento degli obiettivi generali.

Area strategica Terza Missione		
Obiettivi strategici	Obiettivi generali	Obiettivi operativi
Promozione dello sviluppo delle attività di Terza Missione	Completare la base regolamentare	Revisione delle condizioni contrattuali relative a convenzioni ed accordi
		Revisione delle attività della Commissione Etica di Ateneo
	Elaborare una visione strategica della terza missione	Rafforzare le relazioni con enti e istituzioni culturali
		Organizzare uffici stampa locali ed alimentare i canali di comunicazione telematica
		Valorizzare e diffondere i risultati delle attività di ricerca e trasferimento
		Organizzare convegni, congressi, workshop, simposi internazionali, seminari, tavole rotonde ed eventi formativi e culturali
	Promuovere le attività di formazione e trasferimento tecnologico	Valorizzare la capillarità delle sedi di Ateneo sul territorio
		Sostenere le attività di disseminazione dei Centri di ricerca
		Sostegno alla creazione di Spin off

Gli obiettivi generali che si intende perseguire sono qui di seguito descritti.

- Completare la base regolamentare

Questo obiettivo mira a definire un sistema di regole e di codici di comportamento che garantiscano al personale dell'Ateneo, alle imprese e agli operatori economici e finanziari un contesto stabile, chiaro e trasparente di modalità di ingaggio e di gestione della proprietà intellettuale.

- Elaborare una visione strategica della terza missione

Muovendo dall'analisi dei punti di forza e di debolezza, l'Ateneo, oltre ad implementare adeguati strumenti di monitoraggio, dovrà mettere in atto azioni per proiettare la terza missione su scala nazionale e internazionale, rafforzando le relazioni con altri enti e istituzioni culturali in un ambito territoriale diffuso, peculiare ad eCampus,

promuovendo e collaborando a livello istituzionale con iniziative presenti sul territorio e sostenendo i propri ricercatori nella valorizzazione e divulgazione dei saperi scientifici.

Rientra in questo obiettivo l'assicurare la più ampia diffusione possibile presso la collettività del significato e dei risultati della ricerca per fare in modo che l'Università diventi un partner del mondo economico e delle aziende, sia riconosciuta nelle sue potenzialità, possa esprimere le proprie competenze al di fuori dell'ambito accademico e sia capace di diventare soggetto ricercato per collaborazioni scientifiche e professionali.

- Promuovere le attività di formazione e trasferimento tecnologico

Questo obiettivo mira alla valorizzazione delle attività di formazione e trasferimento come promotrici di crescita sociale ed economica per i partner e le parti sociali. L'obiettivo include la disseminazione delle attività di ricerca oltre alla messa in atto di meccanismi per il loro sfruttamento ai fini della creazione di spin-off ed imprese innovative.

La successiva tabella riporta, per ciascun obiettivo operativo, i target di risultato e temporali, gli indicatori per il monitoraggio dello stato di avanzamento e del raggiungimento dell'obiettivo, le responsabilità delle azioni per il perseguimento dell'obiettivo, i target intermedi e le responsabilità del monitoraggio degli stati di avanzamento.

Area strategica Terza Missione						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Revisione delle condizioni contrattuali relative a convenzioni ed accordi	Giugno 2019	Nuovi modelli di convenzione	CTO / CDA su proposta CARTM			CTO / CDA
Revisione delle attività della Commissione Etica di Ateneo	Giugno 2019	Revisione del regolamento	CTO / CDA su proposta CARTM	Commissione etica di Ateneo		CTO / CDA
Rafforzare le relazioni con enti e istituzioni culturali		Numero relazioni in essere				CARTM
Organizzare uffici stampa locali ed alimentare i canali di comunicazione telematica		Canali di comunicazione attivati		MARKETING		CARTM
Valorizzare e diffondere i risultati delle attività di ricerca e trasferimento		Canali di comunicazione attivati		SMART DESK		CARTM
Organizzare convegni, congressi, workshop, simposi internazionali, seminari, tavole		Numero di eventi organizzati		DOCENTI		CARTM

rotonde ed eventi formativi e culturali						
Valorizzare la capillarità delle sedi di Ateneo sul territorio		Numero eventi per sede eCampus				CARTM
Sostenere le attività di disseminazione dei Centri di ricerca		Numero eventi organizzati		CENTRI DI RICERCA		CARTM
Sostegno alla creazione di Spin off		Numero spin-off avviati				CARTM

9. Area strategica Internazionalizzazione

eCampus si propone di accrescere nel complesso la dimensione internazionale delle proprie attività formative. L'attesa è che una dimensione più internazionale degli studi porti benefici per l'Ateneo, in termini non solo di crescita delle risorse finanziarie (derivanti dall'eventuale successo delle iniziative internazionali che andrà ad intraprendere), ma anche di maggiore attrattività esercitabile sugli studenti italiani. Questi ultimi troveranno tanto più stimolante vivere la propria esperienza in e-Campus, quanto più l'Ateneo saprà creare un contesto internazionale e multiculturale. Numerosi sforzi sono stati posti in essere ed altri ne seguiranno nel triennio, come spiegato in questo documento, per accrescere il prestigio e l'attrattività che eCampus ha presso la comunità studentesca ed accademica internazionale.

9.1. Risultati

È stata già avviata nel recente passato la traduzione di ampie parti dei contenuti del sito web dell'Ateneo. Inoltre, sono state tradotte le schede corso dei singoli insegnamenti erogati dall'Ateneo ed anche gran parte dei contenuti degli insegnamenti del primo anno di numerosi corsi di laurea sono stati a loro volta tradotti e caricati sulla piattaforma informatica. La finalità è di garantire in futuro l'erogazione in lingua inglese dei contenuti didattici a tutti quegli studenti che potrebbero voler frequentare il corso e sostenerne il relativo esame in inglese.

Sino ad oggi l'Università e-Campus ha profuso un grande impegno nell'espandere la visibilità internazionale dell'Ateneo attraverso la formazione e la ricerca. Questo obiettivo ha guidato l'azione dell'Ateneo consentendogli di conseguire risultati importanti nel recente passato. In particolare, nel 2015 l'Università eCampus ha avviato l'iter di richiesta per ottenere l'Erasmus Charter dall'Unione Europea e lo ha ottenuto.

Buoni risultati sono stati conseguiti attraverso azioni per la promozione di partnership, nella forma di memorandum of understanding stipulati con altri Atenei esteri.

Altra iniziativa foriera di buoni risultati è risultata quella dei programmi Marco Polo e Turandot che, avviati in eCampus nel 2015 anche per via dell'impulso dato dalla CRUI (Conferenza Rettori Università Italiane) a livello nazionale, costituiscono oggi, e ancora di più per il futuro, un'opportunità per espandere la visibilità di eCampus in Cina, essendo tali programmi rivolti a studenti cinesi delle scuole medie superiori. In particolare si dà la possibilità agli studenti cinesi, che non conoscono la lingua italiana, di ottenere il visto di ingresso in Italia per l'iscrizione ad un'università (nei corsi di studio che hanno riservato un contingente per gli studenti Marco Polo) e a condizione che frequentino preventivamente un corso di lingua italiana della durata di 10 o 11 mesi che eCampus garantisce loro. Alla fine del corso, gli studenti che ottengono la certificazione di livello B1 o superiore hanno il requisito linguistico per iscriversi presso un'Università italiana. I risultati che le azioni dei progetti Marco Polo e Turandot hanno sino ad oggi portato sono confortanti, visto che, nell'ultimo anno conclusosi, eCampus ha ricevuto 208 studenti cinesi.

e-Campus può fare affidamento sulla presenza all'estero di sedi operative destinate a presidiare le attività di promozione dell'offerta formativa didattica eCampus al di fuori dei confini nazionali. In particolare, uffici che già operano per conto di eCampus si trovano in Egitto, Nigeria, Cina ed un altro ufficio di imminente apertura opererà in Albania. Allo stato attuale, gli uffici già operanti sui diversi territori stranieri hanno fornito un sostanziale supporto al perseguimento degli obiettivi di internazionalizzazione.

L'attività di internazionalizzazione riceve, inoltre, il supporto dall'ufficio SmartDESK per la promozione dei progetti di ricerca da finanziare e dei progetti internazionali.

9.2. SWOT Analysis

Si sintetizzano, tramite la matrice SWOT, i punti di forza, le debolezze, le opportunità e gli ostacoli considerati come base di partenza della programmazione delle strategie dell'Ateneo per l'area strategica dell'internazionalizzazione.

FORZA	OPPORTUNITA'
<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di Uffici e-Campus all'estero • Ampiezza della offerta formativa • Flessibilità ed adattabilità del modello formativo on-line ad una molteplicità di situazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunità relative alle connessioni e sinergie didattiche con Atenei Esteri • Opportunità di erogare in modalità telematica contenuti formativi che, attinenti la cultura e la lingua italiana, interessano molto all'estero. • Opportunità di permettere il conseguimento da parte degli studenti extra-UE di titoli di laurea riconosciuti nell'ambito dell'Unione Europea senza doversi trasferire in Italia
DEBOLEZZA	RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza da parte dell'Ateneo di un rating internazionale attribuito da Agenzie del settore • La ridotta visibilità internazionale dell'Ateneo • Scarso senso di appartenenza da parte del corpo studentesco e difficoltà di coinvolgimento nelle dinamiche dell'Ateneo. • Immagine parzialmente distorta derivante da pregiudizi nei confronti delle università telematiche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessità di realizzare all'estero investimenti dedicati aggiuntivi rispetto alle spese ordinariamente sostenute per garantire l'erogazione della didattica • Esposizione ai rischi derivanti dalla percezione nei confronti delle università telematiche che possono derivare da vicende cui l'ateneo risulta estraneo • Sostenibilità economico/finanziaria legata esclusivamente alla contribuzione studentesca, che nel caso di quella straniera dovrà farsi carico anche delle maggiori spese affrontate dall'Ateneo per l'internazionalizzazione dell'attività formativa

9.3. Obiettivi

L'obiettivo strategico che l'Ateneo sceglie di perseguire per il triennio di riferimento è di *"Potenziare l'internazionalizzazione"*. Per conseguire tale obiettivo saranno determinanti i risultati che si conseguiranno in ambiti che sono strettamente collegati tra loro e danno luogo agli obiettivi generali qui di seguito riepilogati:

- Espandere la visibilità dell'Ateneo tra gli studenti stranieri e la comunità accademica internazionale

L'Università eCampus ha l'intenzione di continuare a perseguire, anche per il prossimo triennio di riferimento, l'obiettivo di migliorare ulteriormente la visibilità di eCampus presso gli studenti e la comunità accademica in ambito sia europeo,

sia internazionale. L'Ateneo è poco conosciuto in tali ambiti, per via anche della sua giovane età e della mancanza di un rating da parte delle Agenzie specializzate di settore. Pertanto, la capacità di eCampus di attrarre concretamente per il futuro studenti dall'estero dipenderà sempre più dalla sua capacità di proporre la propria offerta formativa tradotta in lingua inglese ad un pubblico internazionale quanto più ampio possibile ed attraverso una molteplicità di modalità. È importante moltiplicare le probabilità di raggiungere quanti più studenti all'estero possano essere potenzialmente interessati all'offerta formativa di e-Campus.

- Accrescere la dimensione internazionale nelle attività formative erogate in lingua italiana

La vocazione di eCampus verso l'internazionalizzazione potrà trovare, nel prossimo triennio, ampi spazi non solo con la proposizione della propria offerta formativa tradotta in lingua inglese, ma anche con l'insegnamento all'estero dei temi che più caratterizzano la cultura e la dottrina italiana. Ciò dovrà essere realizzato anche mediante l'appoggio agli istituti italiani all'estero (previo accordo con il ministero degli Esteri), così come ad altre istituzioni di riferimento. Le modalità di apprendimento dovranno essere calibrate in relazione ai diversi Paesi di riferimento previa attivazione o implementazione di corsi intensivi "mirati" agli specifici obiettivi dello studio della lingua italiana. Si dovranno distinguere almeno due tipi di utenti: stranieri *tout court*, interessati alla "italianità" ritenuta cultura di eccellenza, e studenti discendenti da famiglie italiane che intendano mantenere le loro origini culturali, rafforzandone i connotati con una specifica laurea in lingua italiana.

La tabella che segue riporta l'obiettivo strategico dell'area strategica Internazionalizzazione, gli obiettivi generali in cui si articola e gli obiettivi operativi per il perseguimento degli obiettivi generali. La successiva sequenza di tabelle riporta, per ciascun obiettivo operativo, i target di risultato e temporali, gli indicatori per il monitoraggio dello stato di avanzamento e del raggiungimento dell'obiettivo, le responsabilità delle azioni per il perseguimento dell'obiettivo, i target intermedi e le responsabilità del monitoraggio degli stati di avanzamento.

Area strategica Internazionalizzazione		
Obiettivi strategici	Obiettivi generali	Obiettivi operativi
<i>Potenziare l'internazionalizzazione</i>	Espandere la visibilità dell'Ateneo tra gli studenti stranieri e la comunità accademica internazionale	Maggiore ricorso al programma Marco Polo e Turandot quale strumento per incrementare la presenza di studenti cinesi nell'Università eCampus. Formulazione di progetti nell'ambito dei programmi Erasmus per lo scambio di docenti e studenti; Traduzione dei contenuti del sito e-Campus e degli insegnamenti dei CdL Partnership con Atenei stranieri per la promozione di titoli congiunti
	Accrescere la dimensione internazionale nelle attività formative erogate in lingua italiana	Corsi di laurea erogati a stranieri con contenuti originali (non tradotti) corsi intensivi "mirati" agli specifici obiettivi dello studio della lingua italiana per gli stranieri

Area strategica Internazionalizzazione						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Maggiore ricorso al programma Marco Polo e Turandot quale strumento per incrementare la presenza di studenti cinesi nell'Università eCampus.	Aumento annuale	Iscrizioni di studenti cinesi	SMART DESK	Uffici all'estero di e-Campus	Annuali	Direzione
Formulazione di progetti nell'ambito dei programmi Erasmus per lo scambio di docenti e studenti;	Aumento annuale	Numero studenti e docenti coinvolti negli scambi	SMART DESK	Personale docente	Annuali	CdS
Traduzione dei contenuti del sito e-Campus e degli insegnamenti dei CdL	Aumento degli insegnamenti complessivamente tradotti	Percentuale insegnamenti tradotti	CdS	Personale docente	Annuali	CdS
Partnership con Atenei stranieri per la promozione di titoli congiunti	Immatricolazione studenti nel triennio	Numero immatricolati	CdS	Personale docente	Annuali	CdS

Area strategica Internazionalizzazione						
Obiettivi operativi	Target di risultato e temporali	Indicatori	Responsabilità	Risorse	Monitoraggio	
					Target intermedi	Responsabilità
Corsi di laurea erogati a stranieri con contenuti originali (non tradotti)	Aumento annuale degli studenti stranieri immatricolati	iscritti	CdS	Personale docente	Annuali	CdS
corsi intensivi "mirati" agli specifici obiettivi dello studio della lingua italiana per gli stranieri	Apertura dei primi corsi nel triennio	iscritti	CdS	Personale docente	Annuali	CdS