

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO

REPORT DI VALUTAZIONE

GENNAIO 2025

Team:

Jānis Vētra, Presidente

Andrea Toniolo

Luis Felipe Navarro Marfá

Katarzyna Gajda

Terhi Nokkala, Coordinatrice

Sommario

1. Introduzione	3
2. Governance e processo decisionale istituzionale	5
3. Cultura della qualità	9
4. Didattica	12
5. Ricerca	16
6. Terza Missione	18
7. Internazionalizzazione	20
8. Conclusione	22

1. Introduzione

Questo report è il risultato della valutazione dell'Università degli Studi della Repubblica di San Marino (UniRSM), svolta nel 2024. Si tratta della prima valutazione a cui UniRSM ha partecipato nell'ambito dell'Institutional Evaluation Programme (IEP). La valutazione è stata condotta in collaborazione tra l'EUA-IEP e l'Agenzia per la Valutazione e la Promozione della Qualità delle Università e Facoltà Ecclesiastiche (AVEPRO).

1.1 Il Programma di Valutazione Istituzionale (IEP)

Il Programma di Valutazione Istituzionale (*Institutional Evaluation Programme*, IEP) è un servizio indipendente offerto ai membri dell'Associazione Europea delle Università (*European University Association*, EUA) che propone valutazioni per supportare le istituzioni nello sviluppo continuo della propria gestione strategica e della cultura interna della qualità. IEP è membro a pieno titolo dell'Associazione Europea per la Garanzia della Qualità nell'Istruzione Superiore (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*, ENQA) ed è iscritto nel Registro Europeo per la Garanzia della Qualità dell'Istruzione Superiore (*European Quality Assurance Register for Higher Education*, EQAR).

Le caratteristiche distintive di IEP sono:

- Un forte accento sulla fase di autovalutazione
- Una prospettiva europea e internazionale
- Un approccio basato sulla peer-review
- Un supporto al miglioramento

Il focus di IEP è sull'istituzione nel suo complesso e non sui singoli corsi o unità: Si concentra su:

- I processi decisionali, le strutture istituzionali e l'efficacia della gestione strategica
- La rilevanza dei processi di qualità interni e il grado in cui i loro risultati vengono utilizzati nei processi decisionali e nella gestione strategica, nonché le lacune percepite in questi meccanismi interni.

Tutti gli aspetti della valutazione sono guidati da quattro domande chiave, basate su un approccio di "adeguatezza allo scopo (e del fine)":

- Cosa sta cercando di fare l'istituzione?
- In che modo l'istituzione sta cercando di farlo?
- Come fa l'istituzione a sapere se funziona?
- Come cambia l'istituzione per migliorare?

1.2 Profilo dell'Università della Repubblica di San Marino

L'Università degli Studi della Repubblica di San Marino (UniRSM) è un'importante istituzione accademica con sede nella Repubblica di San Marino. Data la piccola dimensione del Paese, l'Università rappresenta una componente fondamentale della società, in stretto rapporto con enti pubblici e privati, ed è sostenuta dallo Stato sammarinese. Fondata nel 1985, l'università ha attraversato cambiamenti significativi negli ultimi anni. La popolazione studentesca è cresciuta cinque volte in un solo decennio, accogliendo oggi più di 1000 studenti provenienti sia da San Marino che da tutte le regioni italiane. Inoltre, circa 1.000 corsisti partecipano ad attività formative di breve durata, come seminari o corsi di formazione specialistici organizzati dall'Università. Oltre l'85% degli studenti

è di nazionalità italiana, circa il 14% è sammarinese, e meno dell'1% proviene da contesti internazionali diversi.

Il contesto operativo e giuridico dell'università è cambiato in modo significativo negli ultimi due anni, poiché la normativa di riferimento è stata riformata, introducendo sia nuovi obblighi che nuove opportunità per l'ateneo. Dal punto di vista dell'università, alcuni dei cambiamenti più rilevanti sono stati l'ingresso nello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA), l'adesione al programma Erasmus+, l'obbligo di valutazioni periodiche esterne della qualità, nonché la possibilità di assumere docenti internazionali a tempo pieno con contratti a tempo indeterminato.

L'università è articolata in tre dipartimenti: il Dipartimento di Economia, Scienze, Ingegneria e Design (DESID), il Dipartimento di Scienze Umane (DSU) e il Dipartimento Storico e Giuridico (DSG). L'ateneo ospita cinque corsi di laurea triennale con circa 750 studenti, tre corsi di laurea magistrale con circa 100 studenti, e due corsi di dottorato con circa 40 dottorandi. L'università offre inoltre numerosi Master di primo e secondo livello e corsi di formazione avanzata, con un totale di oltre 150 iscritti. Circa 1000 corsisti partecipano anche ad attività formative specifiche o seminari organizzati dall'università in collaborazione con altri enti istituzionali o partner accademici.

Le attività dell'università sono guidate da un forte orientamento allo studente, al servizio alla comunità e all'inclusione sociale. Tuttavia, la forte dipendenza da docenti a contratto e a tempo parziale, insieme alle risorse limitate – in particolare quelle destinate alla ricerca scientifica – rappresenta un vincolo importante, che l'università ha cercato di affrontare destinando parte dei fondi interni a sostegno delle attività di ricerca.

1.3 Il processo di valutazione

Il processo di autovalutazione è stato condotto dal gruppo di autovalutazione, nominato dal rettore nel dicembre 2023 e presieduto dal professor Luigi Guerra. Il gruppo è composto da rappresentanti del personale accademico e amministrativo, nonché da un rappresentante degli studenti. I membri del gruppo di autovalutazione sono:

- Professor Luigi Guerra, Presidente, Dipartimento di Scienze Umane (DSU)
- Professor Michele Bacciacchini, Vicepresidente, Dipartimento di Economia, Scienze, Ingegneria e Design (DESID)
- Professoressa Elena D'Amelio, Dipartimento di Scienze Umane (DSU)
- Professor Luca Gorgolini, Dipartimento Storico e Giuridico (DSG)
- Professor Riccardo Varini, Dipartimento di Economia, Scienze, Ingegneria e Design (DESID)
- Paula M. Cenci, Dipartimento di Economia, Scienze, Ingegneria e Design (DESID)
- Francesca Stefanelli, Presidio della Qualità di Ateneo (PQA)
- Tea Masi, Studentessa

Il report di autovalutazione (*Self Evaluation Report*, SER) è stato redatto dal gruppo di autovalutazione con l'aiuto del personale amministrativo e accademico di riferimento. La bozza è stata ampiamente discussa all'interno dei diversi organi dell'università, come il Senato Accademico, il Consiglio dell'Università (consiglio di amministrazione), i direttori e i consigli dei corsi di studio, oltre che in

diverse commissioni specialistiche dell'ateneo. Il personale incontrato dal team IEP ha dichiarato in larga parte di conoscere il SER e di ritenerlo una rappresentazione accurata dell'università e del suo contesto.

Il SER di UniRSM, insieme agli allegati, è stato inviato al team di valutazione il 5 settembre 2024. La visita online del team si è svolta dal 15 al 16 ottobre 2024, mentre la visita in presenza si è tenuta dal 3 al 6 dicembre 2024. Nel periodo intercorso tra le riunioni online e la visita in loco, l'università ha fornito al team di valutazione documentazione integrativa.

Il team di valutazione (di seguito "il team") è composto da:

- Jānis Vētra, già rettore della Rīga Stradiņš University, Lettonia, presidente del team
- Andrea Toniolo, già preside della Facoltà Teologica del Triveneto, Italia (AVEPRO)
- Luis Felipe Navarro Marfá, già rettore della Pontificia Università della Santa Croce, Italia (AVEPRO)
- Katarzyna Gajda, dottoranda, Università di Varsavia, Polonia
- Terhi Nokkala, professore di ricerca, Università di Jyväskylä, Finlandia, coordinatrice del team

Il team ringrazia il rettore e il suo staff, il gruppo di autovalutazione, la liaison person per la collaborazione nel corso della valutazione IEP e l'intera comunità universitaria per la calorosa accoglienza ricevuta durante le due visite. La disponibilità e l'apertura della comunità accademica hanno reso il lavoro del team non solo agevole, ma anche piacevole.

2. Governance e processo decisionale istituzionale

2.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

La strategia dell'università si basa su tre pilastri: didattica, ricerca e terza missione, delineati nel report di autovalutazione (SER) come segue: *"L'Università si impegna a promuovere la scienza e la cultura attraverso una visione ecosostenibile e solidale, sostenendo la ricerca e l'istruzione superiore. In particolare, l'Università partecipa attivamente ad attività di insegnamento e ricerca, favorendo connessioni con i settori sociali e professionali, prevalentemente all'interno di San Marino."* (p.4).

I principi chiave che guidano le attività dell'ateneo includono: centralità dello studente, inclusione, uguaglianza di genere, internazionalizzazione e mobilità, coinvolgimento degli stakeholder, trasparenza, legalità, integrità, sostenibilità e tutela ambientale. Il team di valutazione ha notato che la missione territoriale, la centralità dello studente e la creazione di una comunità inclusiva sono ben riflessi nella strategia, governance e vita quotidiana dell'università.

2.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

Il Rettore riveste un ruolo centrale nel coordinamento dell'università, del Senato Accademico e del Consiglio dell'Università. A causa delle dimensioni contenute dell'ateneo, poche persone ricoprono più ruoli amministrativi e di governance.

Governance

La governance dell'università si basa su strutture e processi chiaramente definiti e articolati su più livelli. Le sue principali strutture sono stabilite nel Decreto Delegato n. 169 del 30 novembre 2023, concernente la Struttura Istituzionale e Organizzativa dell'Università della Repubblica di San Marino, che individua gli organi principali della governance universitaria: il rettore, il Senato Accademico e il Consiglio di amministrazione dell'Università.

I due organi decisionali più alti dell'università sono il Senato Accademico e il Consiglio dell'Università, ciascuno con un mandato specifico. Il Senato Accademico, presieduto dal rettore, è composto dai direttori di dipartimento, due rappresentanti del corpo docente per ciascun dipartimento, un rappresentante degli studenti e un rappresentante del personale tecnico, tutti con diritto di voto. Il Senato è responsabile dell'indirizzo e delle decisioni strategiche in ambito scientifico e didattico.

Il Consiglio dell'Università, anch'esso presieduto dal rettore, comprende la direttrice generale, un docente per ciascun dipartimento, un rappresentante degli studenti e un membro del personale amministrativo. Inoltre, ne fanno parte due membri nominati dallo Stato di San Marino: uno in rappresentanza delle forze di governo, e uno in rappresentanza dell'opposizione. Tutti i membri hanno pari diritto di voto. Il Consiglio dell'Università è responsabile della strategia generale dell'università, dell'approvazione del bilancio e del rendiconto finanziario, nonché della coerenza tra strategia e gestione delle risorse.

Il rettore è la figura di vertice dell'università e presiede sia il Senato Accademico che il Consiglio dell'Università. Secondo la normativa vigente, il mandato del rettore dura tre anni ed è rinnovabile una sola volta. Poiché il cambiamento legislativo è recente, l'attuale rettore — in carica da un decennio — è stato ora nominato per il primo mandato triennale previsto dalla nuova legge.

L'università è dotata anche di una consultazione degli studenti, composta da rappresentanti eletti dagli studenti che siedono negli organi di governance come il Senato Accademico, il Consiglio dell'Università, i consigli di dipartimento e il Patto Territoriale. La consultazione degli studenti ha una funzione consultiva e funge da rappresentanza degli interessi degli studenti attraverso il dialogo con il personale universitario.

A livello di dipartimento, i principali organi amministrativi sono i direttori di dipartimento e i consigli di dipartimento, composti da rappresentanti del personale accademico, amministrativo e degli studenti. I consigli dei corsi di studio decidono sulle questioni relative ai singoli corsi. Inoltre, l'università dispone di diversi organi rappresentativi specifici, come il Presidio della Qualità di Ateneo (PQA).

Oltre agli organi rappresentativi, un elemento rilevante dell'organizzazione universitaria è costituito dalla figura dei delegati del rettore, previsti anch'essi dal Decreto Delegato n. 169/2023. I delegati rappresentano una delle soluzioni con cui l'università affronta le difficoltà legate alla scarsità di personale. Proposti dal rettore al Senato Accademico e al Consiglio dell'Università, vengono da lui formalmente nominati. Si tratta di docenti che svolgono anche importanti funzioni amministrative e rappresentative, come dirigere dipartimenti o partecipare ad altri organi di governo dell'università. Di norma, tali incarichi non prevedono alcun compenso, salvo nei casi in cui siano particolarmente onerosi o si sommino più incarichi. Attualmente esistono 17 deleghe, tra cui quelle per la ricerca, la terza missione e i rapporti con gli stakeholder locali.

Un altro elemento di rilievo è rappresentato dal Patto Territoriale, che svolge un'importante funzione consultiva. Esso riunisce l'università e una serie di attori chiave della società sammarinese, tra cui

rappresentanti delle scuole locali, dell'amministrazione, delle imprese, dei sindacati, delle associazioni sportive e culturali, degli studenti, del personale accademico e di datori di lavoro rilevanti della regione Emilia-Romagna. Nell'ambito del Patto Territoriale, l'università organizza incontri regolari con tali stakeholder per discutere temi quali lo sviluppo futuro dell'ateneo, le proposte di nuovi corsi di studio e le strategie di fund raising. Le riunioni del Patto Territoriale sono presiedute dal rettore.

Finanziamento

Circa il 40% del finanziamento dell'università proviene dallo Stato di San Marino. Il restante 60% deriva dalle tasse universitarie pagate dagli studenti e dalla vendita di servizi, come quelli di misurazioni e analisi tecniche. L'università è consapevole che, in futuro, le spese aumenteranno a causa della prevista assunzione di personale accademico a tempo indeterminato e del potenziamento di infrastrutture cruciali, come i servizi informatici e l'accesso a banche dati per la ricerca. Considerata la dipendenza da due principali fonti di finanziamento — i fondi statali e le tasse studentesche — l'università è ben consapevole della necessità di bilanciare le risorse tra le diverse attività istituzionali.

L'allocazione dei fondi è strettamente collegata sia al piano strategico dell'università sia al piano pluriennale di reclutamento. Il bilancio dell'università è approvato dal Consiglio dell'Università ed è supervisionato dalla segreteria generale contabile. Il team di valutazione ha compreso che i dipartimenti e i corsi di studio godono di ampia autonomia nella gestione delle risorse loro assegnate a bilancio per l'attuazione delle attività di didattica, ricerca e terza missione. Il processo è gestito attraverso un sistema digitalizzato che consente ai dipartimenti di richiedere l'erogazione dei fondi a loro destinati per le varie attività.

Personale

I processi di reclutamento dei professori ordinari e associati sono regolati dal Decreto Universitario 46/2024, *Regolamento per la disciplina del conferimento di incarichi di professore ordinario e associato*. I nuovi reclutamenti sono pianificati nell'ambito del piano triennale del personale docente, sulla base delle necessità presentate dai dipartimenti, e sono subordinati alla disponibilità delle risorse finanziarie. Il Decreto Universitario 47/2024, *Regolamento per il conferimento di incarichi e contratti per attività di insegnamento, di ricerca e di collaborazione*, disciplina invece le procedure per l'assunzione del personale docente con altri tipi di contratto.

Sebbene la maggior parte dei reclutamenti avvenga tramite concorso pubblico, l'università ha anche la possibilità di nominare direttamente personale proveniente da università partner, per posizioni specifiche, in base agli accordi esistenti relativi ai corsi di studio congiunti. In casi di particolare urgenza, il personale a tempo determinato può essere assunto anche al di fuori del periodo pianificato. I principali organi amministrativi dell'università sono coinvolti nel processo di nomina del nuovo personale.

L'università è composta da circa 160 docenti (a tempo determinato e indeterminato) e 50 membri del personale amministrativo. I vertici dell'ateneo, incontrati dal team di valutazione, hanno riconosciuto che è necessario un aggiornamento continuo delle competenze del personale, in considerazione della digitalizzazione dei nuovi processi e della necessità di fornire nuovi servizi, come il supporto all'internazionalizzazione e la gestione dei finanziamenti alla ricerca che siano competitivi a livello internazionale.

Fino a tempi molto recenti, la legislazione della Repubblica di San Marino richiedeva che i dipendenti con contratto a tempo pieno e indeterminato nel settore pubblico, inclusa l'università, fossero in possesso della cittadinanza italiana o dello status di residente permanente a San Marino. Questa norma ha rappresentato un vincolo significativo per la politica di assunzione dell'università. Di conseguenza, se da un lato l'università ha potuto assumere personale amministrativo localmente, dall'altro ha dovuto affidarsi in larga misura a docenti a contratto, a tempo determinato e part-time, già impiegati in atenei italiani. Questo ha permesso all'università di attingere all'esperienza di università partner, ma ha al contempo limitato la possibilità di costruire percorsi di carriera autonomi e attrattivi, e di attrarre talenti internazionali.

Tuttavia, la ratifica recente del Decreto Delegato n. 133 del 2024 modificherà questa regolamentazione, permettendo all'università di assumere personale a tempo pieno e indeterminato anche dall'estero. Al momento della valutazione IEP, gli effetti concreti del nuovo decreto devono ancora manifestarsi.

2.3 Monitoraggio: come fa l'istituzione a sapere se funziona?

Il quadro della governance dell'università sembra delineare con chiarezza le linee decisionali e i rapporti gerarchici in tutte le attività dell'ateneo, mentre le ridotte dimensioni della comunità universitaria favoriscono una comunicazione agevole. Il team di valutazione ha rilevato che il Senato Accademico e gli altri organi di governo dell'università adottano un approccio partecipativo e proattivo nella discussione delle questioni dell'ateneo, evitando di svolgere un ruolo meramente formale di ratifica di decisioni già assunte. La consultazione degli studenti raccoglie e media le iniziative provenienti dalla componente studentesca.

Le dimensioni contenute della comunità universitaria, e il numero limitato di personale con contratti a tempo indeterminato, fanno sì che, nella pratica, alcuni individui siedano in più organi rappresentativi contemporaneamente. Inoltre, il rettore esercita un'influenza molto significativa sull'istituzione, in quanto presiede il Senato Accademico, il Consiglio dell'Università e il Patto Territoriale, oltre ad aver rivestito un ruolo centrale nello sviluppo dell'ateneo negli ultimi dieci anni. Ciò gli consente di gestire l'università con una conoscenza approfondita di tutte le sue attività. Una situazione simile, sebbene in misura minore, riguarda anche altre figure chiave dell'università, come la diretrice generale, i prorettori, i direttori di dipartimento e altri docenti di riferimento.

I rappresentanti dell'università hanno sottolineato di attribuire grande valore alla facilità di comunicazione interna e all'approccio centrato sullo studente, al punto da preferire una crescita graduale, per non compromettere l'equilibrio e l'efficacia del sistema attuale.

L'università monitora il proprio impatto su San Marino e sull'area circostante attraverso gli incontri previsti dal Patto Territoriale e tramite diversi canali di comunicazione, sia formali che informali, con gli stakeholder, il cui contributo è considerato di fondamentale importanza. Il team di valutazione ha constatato che i legami all'interno della Repubblica di San Marino sono particolarmente stretti, anche grazie alle sue ridotte dimensioni. Ad esempio, l'attuale diretrice generale ricopriva un incarico all'interno dell'amministrazione statale prima di entrare nell'università. Questi stretti rapporti con gli organi pubblici, inclusa la presenza di rappresentanti della comunità sammarinese nel Consiglio dell'Università e nel Patto Territoriale, permettono all'università di promuovere efficacemente la propria posizione e di adattare la propria offerta alle esigenze della comunità.

2.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l'istituzione per migliorare?

Il team di valutazione desidera sottolineare i seguenti punti di forza in merito alla governance e alla gestione dell'università:

- Il rettore e gli altri leader chiave possiedono una notevole esperienza.
- L'università dispone di strategie e processi chiaramente documentati, che rappresentano una solida base per lo sviluppo futuro.
- Le dimensioni contenute della comunità universitaria favoriscono una comunicazione agevole.

Tuttavia, il team ha anche riscontrato alcune criticità nel sistema di governance dell'ateneo:

- Le figure di riferimento della leadership, sulle quali si concentra un ampio ventaglio di poteri e responsabilità, si avvicinano all'età pensionabile.
- Vi sono scarse evidenze che l'università stia pianificando una formazione o un passaggio generazionale per la prossima leadership.
- I processi informali, derivanti in gran parte dalla natura coesa della comunità universitaria, fanno sì che la fase iniziale di attuazione delle decisioni strategiche risulti poco trasparente per la comunità interna ed esterna. Ciò rischia di far perdere punti di vista preziosi.

Per supportare l'università nel rafforzamento della propria capacità di governance e gestione, il team di valutazione propone le seguenti raccomandazioni:

- Avviare per tempo un processo di sviluppo delle competenze e della capacità di rinnovamento della leadership.
- Favorire una maggiore distribuzione di ruoli e responsabilità tra il personale, al fine di evitare il problema dei "troppi incarichi" concentrati su pochi individui.
- Garantire trasparenza nella preparazione delle decisioni, assicurandosi che i processi seguano pienamente i regolamenti interni dell'ateneo.
- Assicurarsi che le autorità e gli attori coinvolti abbiano competenze e conoscenze adeguate ad applicare correttamente le recenti modifiche normative.

3. Cultura della qualità

3.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

L'università si impegna a promuovere la cultura della qualità in tutte le sue attività. I quattro principi chiave che guidano le attività di assicurazione della qualità dell'università sono descritti nel Report di Autovalutazione (SER) e includono:

- "Pianificazione strategica integrata e condivisa: Il sistema definisce chiaramente e integra la pianificazione strategica, condivisa in tutta l'università, assicurando l'allineamento con gli obiettivi complessivi.
- Partecipazione attiva: Si incoraggia la partecipazione attiva e consapevole degli studenti e di tutti i membri della comunità universitaria per raggiungere obiettivi di miglioramento chiaramente definiti, comunicati efficacemente e condivisi in modo trasparente.
- Coinvolgimento della comunità: Il sistema coinvolge la comunità accademica fornendo informazioni semplici, tempestive, aggiornate e complete sui processi e sulle iniziative di assicurazione della qualità.

- Formazione e sensibilizzazione: Si educa e sensibilizza a tutti i livelli e ruoli della comunità universitaria sull'importanza e i benefici delle pratiche di assicurazione della qualità, promuovendo una cultura che valorizza il miglioramento continuo.” (p. 10-11)

L'università ha concepito due distinti sistemi di assicurazione della qualità (AQ), ciascuno dedicato a specifici ambiti della sua attività. Il sistema AQ per la didattica e i servizi agli studenti garantisce che l'offerta formativa e i servizi erogati siano coerenti con la strategia dell'ateneo, assicurando al contempo l'adeguatezza e il costante aggiornamento delle risorse impiegate. Parallelamente, il sistema AQ per la ricerca e la terza missione svolge una funzione analoga, promuovendo il coordinamento strategico e il miglioramento continuo in questi ambiti. Il team di valutazione ha rilevato con favore l'impegno dell'università a formalizzare e attuare tali sistemi in modo completo e sostanziale, non come mero adempimento burocratico, ma come strumento autentico di supporto al miglioramento e alla gestione delle criticità.

3.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

La necessità di dotarsi di un sistema di assicurazione della qualità (AQ) è sancita dalla Legge 69/2023, ovvero la legge quadro sull'istruzione superiore della Repubblica di San Marino. Tale normativa allinea il sistema universitario sammarinese allo Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore (EHEA) e ai relativi Standard e Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nell'Istruzione Superiore (ESG), che evidenziano l'importanza di un sistema di AQ, sia interno che esterno, e del miglioramento continuo della qualità. L'università dispone di autonomia nell'ideare e attuare il proprio sistema AQ; tuttavia, la legge prevede anche una valutazione esterna da effettuarsi con cadenza periodica ogni sei anni. In conformità con tali disposizioni, l'università ha recentemente progettato un sistema AQ articolato in una componente interna e una esterna. Al momento, la necessità di valutazione esterna è soddisfatta attraverso la partecipazione dell'università alla valutazione IEP.

Il processo di costruzione del sistema AQ si è sviluppato in due fasi. Nel 2019, l'università ha istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), incaricato di supervisionare la progettazione del sistema AQ per quanto riguarda la didattica, la ricerca, la terza missione e i servizi. L'OIV ha presentato il proprio rapporto all'inizio del 2023, e successivamente l'università ha approvato un documento ufficiale contenente le politiche di qualità di ateneo e ha istituito un Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), con il compito di monitorare l'attuazione regolare del ciclo di AQ. Al team è stato inoltre riferito che l'OIV svolgerà una revisione periodica del funzionamento complessivo del sistema AQ.

L'università ha elaborato un manuale completo della qualità, contenente linee guida operative per la didattica, la ricerca e la terza missione. Dal SER emerge chiaramente che le procedure AQ sono allineate con la parte 1 degli ESG (European Standards and Guidelines), con ogni standard definito in modo chiaro e dettagliato. Tuttavia, sia dal SER sia dagli interlocutori intervistati, è emerso che, mentre il sistema AQ relativo alla didattica e ai servizi è già ampiamente operativo, quello riferito alla ricerca e alla terza missione è ancora in fase di sviluppo.

Nell'ambito dell'assicurazione della qualità della didattica, un ruolo centrale è svolto dai questionari periodici somministrati agli studenti, relativi all'insegnamento e ai servizi offerti. È stato riferito al team che questi questionari sono modellati sul sondaggio AlmaLaurea, adottato da molte università italiane, e che UniRSM ha adattato tale modello inserendo descrittori aggiuntivi in base alle proprie esigenze specifiche. I risultati delle analisi vengono discussi a vari livelli dell'organizzazione, incluse le commissioni paritetiche docenti-studenti, promuovendo così un approccio profondamente

partecipativo e centrato sullo studente all’assicurazione della qualità. Il team ha appreso che la maggior parte delle problematiche sollevate può essere affrontata direttamente a livello dei singoli corsi di studio, mentre le criticità più complesse possono essere affrontate a livello di dipartimento o, se necessario, portate all’attenzione del Senato Accademico. Quest’ultimo discute anche la relazione annuale sull’assicurazione della qualità, che sintetizza i risultati ottenuti da tutti i corsi e dai servizi. È stato inoltre riferito al team che l’OIV porrà particolare attenzione alle eventuali criticità evidenziate nella relazione. Attualmente, gli studenti non ricevono ancora un feedback formale sulle azioni intraprese a seguito delle loro valutazioni; tuttavia, in futuro, le commissioni paritetiche dovrebbero essere informate in modo strutturato sulle misure adottate.

3.3 Monitoraggio: come fa l’istituzione a sapere se funziona?

Il sistema di assicurazione della qualità (AQ) dell’università si articola in diverse fasi e coinvolge specifici organi, ciascuno con compiti mirati a garantire la raccolta, l’analisi e l’utilizzo delle informazioni relative alla qualità delle attività accademiche. L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ha il compito di monitorare l’efficacia del sistema interno di AQ, verificandone la coerenza rispetto agli obiettivi strategici dell’Ateneo. Inoltre, le commissioni responsabili della didattica, della ricerca e della terza missione possono proporre interventi mirati per il miglioramento continuo della qualità complessiva delle attività universitarie.

Oltre alle procedure formali, le ridotte dimensioni dell’Ateneo e la forte cultura centrata sullo studente consentono agli studenti di segnalare tempestivamente eventuali problemi direttamente ai docenti. Questo approccio è incoraggiato anche dall’OIV, che ritiene più efficace affrontare le criticità nel corso dell’attività didattica, anziché rinviarle alle valutazioni formali di fine corso. Di conseguenza, alcuni studenti percepiscono i questionari di gradimento come una mera formalità, priva di reale impatto. Sebbene questa modalità favorisca una gestione rapida e accessibile delle difficoltà, risulterebbe meno adeguata in presenza di problematiche più complesse o in contesti organizzativi di maggiori dimensioni.

3.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l’istituzione per migliorare?

Il team ha individuato i seguenti punti di forza riguardo alla cultura della qualità e alle procedure di assicurazione della qualità (AQ) progettate in linea con gli ESG (*European Standards and Guidelines*):

- Tutte le linee guida necessarie per l’AQ sono state elaborate.
- Le discussioni collaborative tra studenti e docenti consentono all’università di raccogliere feedback più approfonditi in maniera strutturata.

Tuttavia, sono state evidenziate anche alcune debolezze:

- Esiste una discrepanza tra le nuove strutture formali e i processi informali di analisi e miglioramento della qualità; alcuni studenti sono talvolta demotivati a rispondere ai questionari.
- L’analisi e il miglioramento della qualità dei corsi di studio non rientrano in un quadro istituzionale chiaro.
- L’implementazione dell’AQ per la ricerca e la terza missione è ancora in una fase iniziale.

Il team propone le seguenti raccomandazioni per la cultura della qualità dell’università:

- Implementare i nuovi meccanismi di assicurazione della qualità (AQ) formalizzando il percorso intrapreso, ma senza perdere i vantaggi derivanti dalla cultura della qualità già esistente. Verificare periodicamente che le procedure formali di AQ siano coerenti con le buone pratiche fondate su un approccio personale e flessibile.
- Coinvolgere attivamente il personale part-time sia nelle attività formali sia in quelle informali di assicurazione della qualità (AQ), assicurandosi che le procedure adottate siano adeguate alla specifica realtà dell'ateneo, caratterizzata da una forte dipendenza da docenti a contratto.
- Adattare le procedure di AQ all'entità e alla scala delle attività di ricerca, e promuovere il coinvolgimento degli stakeholder locali nei processi di AQ relativi alla terza missione.

4. Didattica

4.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

L'impegno dell'università per la centralità dello studente e il servizio alla società si riflette chiaramente nella sua offerta formativa. L'innovazione pedagogica, l'inclusività delle pratiche didattiche e il coinvolgimento attivo degli studenti rappresentano pilastri fondamentali del progetto educativo. Inoltre, l'università attribuisce grande valore allo sviluppo di corsi di studio e percorsi di formazione professionale in grado di rispondere concretamente ai bisogni della comunità sammarinese.

Nel suo Piano Strategico 2024-2026, l'università definisce i propri obiettivi in materia di didattica e apprendimento come segue: *“Promuove un'istruzione che non solo trasmette conoscenze disciplinari, ma mira anche a preparare i giovani al mercato del lavoro. Questa formazione trasversale favorisce l'interdisciplinarità, sviluppando il pensiero critico degli studenti e la loro crescita culturale, etica e civica. L'Università di San Marino è particolarmente impegnata nella promozione della parità di genere e dell'inclusione, così come nella diffusione di una cultura della sostenibilità – ambientale, economica e sociale. Inoltre, rifiuta ogni forma di violenza e svolge un ruolo attivo nel promuovere il dialogo tra culture e popoli diversi. Le dimensioni contenute della nostra Università facilitano la ricerca dell'innovazione pedagogica, l'adozione di metodologie didattiche inclusive e il pieno coinvolgimento degli studenti, che diventano partecipanti attivi nel loro percorso di apprendimento. Viene inoltre incoraggiata la ricerca interdisciplinare e collaborativa.”* (p.3)

Le conversazioni con i rappresentanti dell'università rivelano che UniRSM aspira a costruire una comunità inclusiva per gli studenti e, allo stesso tempo, a rispondere alle esigenze del mercato del lavoro di San Marino e oltre. Per realizzare queste aspirazioni, l'università valorizza i vantaggi derivanti dall'essere una comunità di piccole dimensioni e dalle strette relazioni tra personale docente e studenti. Allo stesso tempo, sebbene la dimensione ridotta sia considerata un punto di forza, l'università ha definito obiettivi strategici in materia di didattica e apprendimento che comprendono anche l'ampliamento dei corsi di laurea e post-laurea e lo sviluppo delle strutture universitarie per sostenerne la crescita.

4.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

Progettazione dell'offerta formativa

Da un lato, l'offerta formativa dell'università è progettata tenendo conto delle esigenze della comunità locale e della regione circostante; dall'altro, è pensata per integrare l'offerta dei corsi di studio delle

università più grandi presenti a livello nazionale e internazionale. Allo stesso tempo, l'università collabora attivamente con molte università della regione, ad esempio offrendo corsi per titoli di studio conferiti da università italiane. Molti membri del corpo docente lavorano part-time presso università italiane e part-time presso l'Università di San Marino.

I consigli dei corsi di studio possono proporre al consiglio di dipartimento di riferimento l'avvio, la modifica o la disattivazione di corsi e programmi. Inoltre, i consigli dei corsi possono avanzare proposte relative ai cambiamenti nei piani di studio, ai requisiti di ammissione e ad altri aspetti connessi alla didattica e all'apprendimento. I dipartimenti sono responsabili di garantire che ogni attività specifici chiaramente gli obiettivi formativi, i contenuti disciplinari, la durata del corso, la sede, le modalità di erogazione, le procedure d'esame e, nel caso di corsi offerti in lingue diverse dall'italiano, la lingua d'insegnamento. È stato riferito al team di valutazione che l'apertura di nuovi corsi può avvenire solo dopo un'attenta valutazione da parte del Senato Accademico, a condizione che i programmi siano coerenti con il piano strategico dell'università e che siano disponibili risorse finanziarie adeguate.

Il processo di sviluppo dell'offerta formativa è guidato da specifiche linee guida che ne definiscono le procedure e impongono una consultazione con gli stakeholder, per assicurare che i corsi rispondano alle esigenze della comunità locale. Attraverso le commissioni paritetiche docenti-studenti, anche gli studenti vengono consultati in merito alle modifiche dell'offerta formativa o dei suoi contenuti. L'università pubblica annualmente l'elenco dei corsi attivati, insieme ai termini e alle modalità per l'immatricolazione, i trasferimenti e gli altri processi che interessano gli studenti, comprese le scadenze per la presentazione delle domande di laurea.

I titoli di studio offerti dall'università seguono la normativa italiana; sono strutturati secondo il modello 3+2+3 (laurea triennale, magistrale e dottorato) e prevedono l'attribuzione di crediti ECTS. Tuttavia, considerazioni di natura finanziaria e legate alla disponibilità di risorse umane, insieme alla buona collocazione occupazionale degli studenti — in particolare nei settori dell'ingegneria e del design — contribuiscono al fatto che l'università non offre percorsi formativi completi dal livello triennale fino al dottorato. Attualmente, l'università offre solo due programmi di dottorato: uno in storia e l'altro in ingegneria economico-gestionale, e soltanto quest'ultimo prevede un percorso completo dalla laurea triennale al dottorato interamente presso UniRSM.

Il dottorato in storia è stato istituito nel 1989 ed è considerato molto prestigioso. Nell'ottobre 2024 è stato pubblicato il bando per la diciassettesima edizione (2025–2028), che prevede 16 posti disponibili. Dalla sua istituzione, il programma ha accolto circa 250 studenti provenienti da tutto il mondo. Il dottorato in ingegneria economico-gestionale, istituito originariamente nel 1994, ha avuto invece un percorso più discontinuo, con diversi anni senza l'attivazione del ciclo. L'attuale settimo ciclo (2023–2026) ospita tre dottorandi.

Nel campo del Design, l'Università di San Marino promuove, co-gestisce e finanzia da sette anni diverse posizioni in programmi di dottorato in collaborazione con università italiane. Attualmente, sono finanziate tre posizioni di dottorato: due posizioni con borsa e co-tutela sono offerte nell'ambito del dottorato in Architettura e Culture del Progetto, promosso dal Dipartimento di Architettura dell'Università di Bologna; una posizione autonoma con borsa è disponibile per il XL ciclo del Dottorato Nazionale in Design per il Made in Italy: Identità, Innovazione e Sostenibilità, in collaborazione con l'Università della Campania Luigi Vanvitelli. Inoltre, nel giugno 2024, l'Università di San Marino ha firmato un accordo di collaborazione scientifica con l'Università di Macerata per finanziare una borsa

di dottorato nell'ambito del programma in Educazione e Inclusione per i Beni Culturali e il Turismo, affiliato al Dipartimento di Scienze della Formazione, dei Beni Culturali e del Turismo dell'Università di Macerata.

Oltre ai corsi di studio, l'università offre numerosi corsi di formazione avanzata in ambiti come le tecniche per la riabilitazione dei disturbi specifici dell'apprendimento, la criminologia e la psichiatria forense, e la comunicazione, la gestione e i nuovi media. Alcuni corsi sono specificamente orientati a soddisfare i bisogni della società sammarinese, come la formazione avanzata per le professioni legali ed economiche e il corso di abilitazione all'insegnamento nella Repubblica di San Marino.

Percorso di studio e servizi agli studenti

Il rapporto numerico tra docenti e studenti è elevato, il che consente di creare una comunità coesa tra insegnanti e studenti e di strutturare i percorsi di studio su piccoli gruppi. I colloqui condotti dal team con gli studenti hanno evidenziato come l'approccio pedagogico distintivo dell'università rappresenti un elemento chiave della sua reputazione, tanto che numerosi studenti scelgono UniRSM proprio per questa caratteristica. Sia i documenti ufficiali dell'università sia le conversazioni con docenti e studenti confermano gli alti tassi di occupazione dei laureati UniRSM, rafforzando ulteriormente l'attrattività dell'ateneo.

Le strutture didattiche visitate dal team risultano moderne e adeguatamente attrezzate a supporto del processo educativo. Particolare impressione ha suscitato la biblioteca di storia, di fama internazionale, così come i laboratori e gli spazi dedicati alle attività pratiche, che gli studenti possono utilizzare con grande flessibilità.

L'università offre diversi servizi e agevolazioni per gli studenti, tra cui, ad esempio, un servizio di consulenza psicologica e il trasporto pubblico gratuito all'interno del territorio di San Marino. Sono inoltre disponibili un numero limitato di borse di studio per studenti meritevoli, che prevedono l'esonero parziale dalle tasse universitarie. Nell'anno accademico 2023-2024 sono state assegnate complessivamente 45 borse di studio.

La principale criticità individuata per quanto riguarda i servizi agli studenti è la mancanza di uno studentato, che contribuirebbe ad alleviare la problematica situazione abitativa all'interno della Repubblica di San Marino. È stato riferito al team che l'università sostiene da tempo la necessità di uno studentato nel centro storico, ma fino ad oggi non è stato possibile trovare una sede adeguata né ottenere i fondi necessari.

Sebbene la didattica sia prevalentemente in presenza, l'università offre anche varie opportunità di apprendimento a distanza e in modalità asincrona. È stato spiegato al team, ad esempio, che l'università dispone di diverse sedi per l'apprendimento a distanza in Italia, dove gli studenti residenti fuori San Marino possono svolgere lavori di gruppo e seguire le lezioni in presenza tramite sistemi di videoconferenza. L'università propone inoltre opportunità di apprendimento asincrono sotto forma di lezioni registrate, rivolte in particolare agli studenti che lavorano part-time o a tempo pieno.

Tuttavia, il team non è riuscito a stabilire se l'università offre un supporto strutturato ai docenti per sviluppare una didattica online pedagogicamente solida. Il team ha inoltre raccolto opinioni contrastanti da parte degli studenti in merito al grado di coinvolgimento, nell'ambito dell'attività didattica, di professionisti attivi nel mondo del lavoro.

4.3 Monitoraggio: come fa l'istituzione a sapere se funziona?

Secondo il report di autovalutazione (SER), l'università raccoglie annualmente dati su una serie di indicatori, come ad esempio: la variazione percentuale, negli ultimi tre anni, del numero di immatricolazioni nei corsi di studio; il confronto tra la percentuale di studenti che si laureano nei tempi previsti e il numero totale di laureati; la durata media degli studi; la percentuale di abbandoni; e l'indice di soddisfazione degli studenti per ciascun corso di studio. Questi dati permettono all'università di monitorare il successo della propria offerta formativa e, se necessario, di intraprendere azioni correttive.

L'università raccoglie anche dati sulla persistenza di suggerimenti ricorrenti da parte degli studenti. Nel processo di riesame ciclico annuale, l'università analizza le proprie performance e i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati. Inoltre, valuta la rilevanza dei profili culturali e professionali, analizzando le competenze correlate e gli obiettivi formativi, nonché la coerenza dei risultati di apprendimento attesi, sia a livello di corso di studio che di singolo insegnamento. Infine, viene valutata l'efficacia del sistema di gestione adottato.

Oltre ai dati raccolti internamente, l'adeguatezza dell'offerta formativa e le eventuali modifiche vengono valutate congiuntamente agli stakeholder locali e regionali. Ad esempio, le opinioni dei datori di lavoro sulle competenze degli studenti e laureati di UniRSM vengono rilevate, tramite una piattaforma digitale, in occasione dei tirocini. Il confronto regolare con gli stakeholder locali in merito alla qualità e ai contenuti dell'offerta formativa e culturale, svolto nell'ambito del Patto Territoriale, garantisce che l'università sia costantemente informata sulla qualità e l'adeguatezza delle proprie attività.

Infine, l'università ha recentemente stipulato un accordo con AlmaLaurea, il sistema italiano per il monitoraggio dei laureati, il quale permette di tracciare l'occupazione dei laureati UniRSM nei tre anni successivi alla laurea.

4.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l'istituzione per migliorare?

Il team di valutazione ha osservato i seguenti punti di forza riguardanti la didattica e le attività di insegnamento dell'università:

- Le solide relazioni tra docenti e studenti, apprezzate trasversalmente in tutte le discipline e i corsi di studio, costituiscono un importante punto di forza per la reputazione dell'università.
- I laboratori e gli spazi di lavoro sono accessibili in modo flessibile dagli studenti.
- Le modalità di apprendimento a distanza favoriscono la creazione di una comunità studentesca dislocata in diversi siti in Italia.
- L'università ha avviato una collaborazione con AlmaLaurea, che le permetterà di monitorare l'occupazione dei laureati su un arco temporale più esteso.

Il team ha osservato anche alcuni ambiti con margine di miglioramento:

- Alcune discipline non sfruttano appieno, nel corso dell'attività didattica, la presenza di professionisti esperti attivi nel settore.
- Il supporto alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) per i nuovi metodi didattici è ancora modesto.

Per affrontare queste criticità, il team desidera offrire le seguenti raccomandazioni all'università:

- Poiché l'università è in fase di espansione, assicurarsi che le infrastrutture informatiche siano in grado di supportare il monitoraggio dello sviluppo dei corsi di studio.
- Sostenere il personale nell'adozione di approcci pedagogici innovativi, inclusi metodi basati sulle tecnologie ICT.
- Garantire che gli studenti di tutti i corsi abbiano l'opportunità di interagire con professionisti attivi nei rispettivi settori di competenza, per essere pienamente preparati al futuro.

5. Ricerca

5.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

L'università aspira ad aumentare il proprio impegno nella ricerca consolidando il personale di ricerca ed espandendo i finanziamenti e la produzione scientifica. Gli obiettivi strategici dell'università per il periodo 2024-2026 includono traguardi legati al finanziamento di progetti di ricerca attraverso fondi interni, alla promozione di partenariati di ricerca con il settore privato e alla pianificazione dello sviluppo professionale del personale, sia per i ricercatori affermati sia per quelli all'inizio della carriera. L'università intende inoltre ampliare i servizi di supporto alla ricerca, con l'obiettivo di candidarsi in futuro a finanziamenti dell'Unione Europea.

5.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

Secondo il Report di Autovalutazione (SER), le priorità di ricerca dell'università a livello generale includono la conservazione del patrimonio sociale, culturale e fisico di San Marino, contribuendo al contempo a uno sviluppo futuro sostenibile e prospero. Altre priorità di ricerca comprendono il sostegno all'inclusione e all'uguaglianza di genere, nonché agli studenti con disabilità, disturbi dell'apprendimento e altri bisogni educativi speciali. Inoltre, la ricerca allineata all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile dà priorità a pratiche sostenibili, protezione dell'ambiente e benessere sociale, promuovendo il progresso verso un futuro più equo e resiliente.

Le due criticità principali per l'università nello sviluppo dei propri obiettivi di ricerca sono la mancanza di carriere accademiche sostenibili e l'assenza di finanziamenti significativi per la ricerca, sia a livello nazionale che europeo. La prima criticità dovrebbe essere alleviata dalla nuova legislazione che consentirà all'università di assumere personale accademico internazionale con contratti permanenti a tempo pieno. Il finanziamento della ricerca europea potrà diventare accessibile grazie all'attuale idoneità dell'università per le azioni Erasmus+ e al futuro accordo di associazione all'UE, che permetterà di partecipare ai finanziamenti di Horizon Europe. L'università mira a istituire un ufficio apposito per supportare l'ottenimento di finanziamenti internazionali.

Per far fronte alla scarsità di risorse economiche destinate alla ricerca, l'università ha sviluppato diverse strategie. La strategia più importante, di cui l'università è giustamente orgogliosa, consiste nell'assegnare fondi interni PRIU per sostenere iniziative di ricerca di ampia portata. È stato riferito al team di valutazione che l'università è in grado di allocare circa 100.000 euro all'anno per questi progetti, distribuiti attraverso un bando aperto a tutta l'università, con un contributo medio di circa 15.000 euro per progetto. Questi fondi generalmente coinvolgono più di una persona. Una seconda strategia prevede l'utilizzo di finanziamenti di entità minore, derivanti ad esempio dalla vendita di servizi alla

comunità locale o dai risparmi dei bilanci annuali dei dipartimenti, per finanziare attività di ricerca più circoscritte, come la partecipazione a conferenze o il pagamento delle spese di pubblicazione.

Il team ha rilevato, da varie conversazioni con accademici e dirigenti, che la collaborazione è particolarmente importante per la ricerca in UniRSM. Poiché il servizio alla società sammarinese è uno dei valori fondanti dell'università, gran parte della ricerca svolta è orientata al bene della comunità locale. Le ricerche rivolte alla comunità, che affrontano temi legati alla sostenibilità del territorio, ai bisogni della popolazione anziana o alla conservazione del patrimonio culturale sammarinese, sono spesso realizzate in collaborazione con soggetti pubblici e privati. Considerando che la maggior parte dei docenti attivi nella ricerca collabora con università italiane e internazionali, alcune attività di ricerca sono condotte congiuntamente con università italiane, facendo uso delle loro infrastrutture e risorse. Sebbene sia stato riferito che i singoli accademici possano dedicare tempo alla ricerca all'interno del loro contratto, la scarsità di carriere di ricerca a tempo pieno e stabili presso UniRSM può costituire uno svantaggio per l'università, poiché i ricercatori possono essere più inclini ad affiliarsi, nelle loro pubblicazioni, alle università italiane dove esistono maggiori opportunità di impiego permanente.

L'università privilegia la diffusione dei risultati della ricerca tramite l'*open access*, pur mantenendo la possibilità per i docenti di pubblicare anche su riviste a pagamento. Il team ha appreso che, sebbene l'università non pubbli riviste proprie, i docenti partecipano come editori, guest editor e revisori per riviste accademiche. L'università cita come esempio di pubblicazione *open access* la collana *Critica storica*, pubblicata da *Il Mulino*, alcune delle quali sono accessibili gratuitamente tramite *Darwin Books*.

Per quanto riguarda la ricerca che ha un impatto diretto sulla comunità sammarinese, l'impegno dell'università nella divulgazione pubblica dei risultati si traduce in una comunicazione diretta con le comunità interessate, consentendo così di arricchire la pratica in tempi molto rapidi. Analogamente, il SER segnala che le lezioni apprese dalla ricerca sull'insegnamento e l'apprendimento vengono incorporate nelle metodologie didattiche adottate dall'università. L'Istituto Giuridico Sammarinese, parte del Dipartimento Storico e Giuridico, ha curato la raccolta della giurisprudenza della Repubblica di San Marino, pubblicata in 10 volumi dal 1911 al 1995 e disponibile dal 1995 in poi nel Portale della Giurisprudenza Sammarinese, rendendola facilmente accessibile a tutti gli interessati. Questo è diventato uno strumento prezioso per la comunità sammarinese.

5.3 Monitoraggio: come fa l'istituzione a sapere se funziona?

L'università monitora annualmente lo sviluppo della produzione scientifica. L'attività di pubblicazione del personale accademico è monitorata su base individuale in occasione della valutazione periodica del personale docente. Nello svolgere tale valutazione, UniRSM adotta gli stessi criteri utilizzati dalle università italiane.

5.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l'istituzione per migliorare?

Il team ritiene che l'università presenti i seguenti punti di forza in termini di ricerca:

- L'enfasi sull'*open access* garantisce una diffusione efficace della ricerca all'interno della comunità sammarinese.
- Anche in presenza di limitati finanziamenti statali per la ricerca, UniRSM riesce a finanziare progetti di ricerca attraverso l'avanzo di bilancio dei dipartimenti o tramite i profitti derivanti dalle attività di terza missione.

- Il dottorato di ricerca e la biblioteca del Dipartimento Storico e Giuridico (DSG) godono di una reputazione molto solida.
- Le recenti modifiche legislative permetteranno all'università di assumere docenti internazionali con contratti a tempo indeterminato.

Il team desidera tuttavia segnalare anche alcune debolezze legate alla funzione e alle attività di ricerca dell'università:

- Risorse molto limitate sono state allocate nel bilancio statale per la ricerca.
- Il dipartimento più grande non presenta un profilo di ricerca solido, né include dottorati che possano supportare adeguatamente le attività formative basate sulla ricerca.
- Vi sono stati vincoli preesistenti alla possibilità dell'università di costruire carriere accademiche stabili e con prospettive di crescita.

Il team desidera infine proporre le seguenti considerazioni all'università:

- Costruire una capacità autonoma in UniRSM in termini di personale accademico e attività di ricerca, mantenendo allo stesso tempo le collaborazioni con altre università.
- Pianificare e implementare percorsi di carriera coerenti per il personale accademico, alla luce della nuova legislazione che consente all'università di reclutare a livello internazionale.
- Garantire che le opportunità di dedicare tempo alla ricerca siano decise in modo equo e trasparente.
- Individuare aree disciplinari o corsi nei quali sia possibile istituire percorsi completi di studio Laurea Triennale – Laurea Magistrale - Dottorato e attivare adeguate attività di ricerca a supporto di tali percorsi.

6. Terza Missione

6.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

Il servizio alla società e alla comunità di San Marino è una delle principali priorità dell'università, come emerge sia dalla documentazione che dai colloqui del team con la leadership dell'ateneo. Come affermato nel piano strategico: *“Le attività di terza missione dell’Università, nel contesto specifico in cui essa opera, svolgono un ruolo estremamente rilevante e caratterizzano profondamente le attività portate avanti dall’istituzione. Nei prossimi tre anni, l’Università continuerà a mettere a disposizione della comunità locale e delle sue istituzioni pubbliche e private competenze, idee, progetti e risorse umane. Puntiamo a sostenere San Marino in questa fase storica di transizione, contrassegnata da una nuova dimensione internazionale. In questo contesto, riteniamo ragionevole richiedere un sostegno finanziario per l’Università, che si tradurrà senza dubbio in benefici e crescita—sia economica che culturale—per il Paese e i suoi cittadini.”* (p. 5)

Il piano strategico include anche l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la collaborazione con il settore privato, con l'intento di accrescere l'impatto sociale dell'università e reperire risorse a sostegno delle sue ulteriori attività. Inoltre, UniRSM intende costruire una rete di programmi di formazione avanzata per migliorare le competenze della forza lavoro sammarinese e delle regioni limitrofe. Il team ha inoltre compreso che l'università intende istituire un ufficio dedicato al fundraising per supportare le attività di raccolta fondi.

6.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

Le principali aree di servizio alla società delineate nel Report di Autovalutazione (SER) dell'università, che coinvolgono tutti i dipartimenti, includono: la promozione e la diffusione della cultura, della conoscenza e della ricerca; le attività di intervento nel settore pubblico; le attività di intervento nel settore privato; la comunicazione pubblica e la sensibilizzazione; e la formazione finalizzata allo sviluppo sociale e territoriale.

Ad esempio, l'università offre corsi di aggiornamento professionale per sviluppare ulteriormente le competenze degli avvocati e dei funzionari pubblici di San Marino, fornisce formazione per insegnanti sia in formazione che in servizio nel paese, e promuove la collaborazione nella ricerca con imprese locali. L'università fornisce inoltre un importante supporto all'accordo di associazione tra San Marino e l'Unione Europea, ponendo grande enfasi sul contributo all'identità sammarinese e al patrimonio culturale. In particolare, l'università ha avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo del nuovo polo museale e della nuova identità visiva dei musei del paese. Supporta anche la partecipazione di San Marino a eventi culturali di rilievo mondiale, come gli Expo di Dubai (2023) e Osaka (2025).

Nelle sue attività di terza missione, l'università trae grande vantaggio dai rapporti stretti con la comunità locale. Ha tuttavia formalizzato tali rapporti attraverso il Patto Territoriale, istituendo un organo consultivo che si riunisce regolarmente e include rappresentanti di numerosi attori pubblici, privati e del terzo settore, sia della Repubblica di San Marino sia della più ampia regione Emilia-Romagna.

Gli stakeholder locali incontrati dal team hanno espresso profonda gratitudine per i vari contributi dell'università. Hanno particolarmente elogiato l'agilità e la flessibilità dell'ateneo nei progetti congiunti. Anche il contributo dell'università alla rivitalizzazione della vita culturale e del centro storico di San Marino è molto apprezzato, e la vivace comunità studentesca è considerata particolarmente importante per il paese durante la bassa stagione turistica.

Tuttavia, gli stakeholder locali hanno riconosciuto che l'università potrebbe avviare nuove iniziative per contribuire al rilancio del Paese. Ad esempio, il settore bancario e finanziario, tradizionalmente importante a San Marino, è attualmente in difficoltà e non è in grado di sostenere adeguatamente le imprese locali nella competizione globale. L'università potrebbe contribuire all'aggiornamento delle competenze in quel settore per offrire un migliore supporto alle aziende locali. Allo stesso modo, sebbene l'università offra già corsi in materia fiscale e giuridica, potrebbe anche fornire assistenza a nuovi investitori nell'orientarsi all'interno del sistema sammarinese e delle sue imprese.

6.3 Monitoraggio: come fa l'istituzione a sapere se funziona?

La piccola dimensione sia dell'università che del paese consente una collaborazione e una comunicazione facili e flessibili tra l'università e la comunità circostante.

Ad esempio, il rettore si incontra regolarmente con tutte le autorità pubbliche rilevanti. Il Consiglio dell'Università include due membri nominati dallo Stato di San Marino. Inoltre, il team è stato informato che l'università talvolta invita il Segretario di Stato per l'Istruzione a partecipare alle discussioni del Senato Accademico in qualità di uditore.

Oltre agli incontri previsti dal Patto Territoriale, queste relazioni permettono all'università di ricevere rapidamente riscontri sulle proprie attività e sui bisogni della comunità.

6.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l'istituzione per migliorare?

Il team desidera evidenziare i seguenti punti di forza riguardo all'attività di divulgazione e al servizio alla società:

- L'esperienza dell'università apporta benefici diretti alla comunità in molte aree della vita sociale (ad esempio, consulenza legale, formazione di insegnanti e funzionari pubblici, progetti di ricerca applicata con stakeholder pubblici).
- L'università collabora strettamente con datori di lavoro e imprese a San Marino, sia in ambito formativo che di ricerca.
- Il contributo e la capacità di reazione dell'università sono molto apprezzati da tutti gli stakeholder.
- L'università ha rivitalizzato il centro storico di San Marino.

Il team desidera inoltre segnalare la seguente debolezza riguardo all'attività di divulgazione e al servizio alla società:

- Il supporto dell'università al rinnovo dei settori chiave dell'economia sammarinese (bancario, turistico) potrebbe essere rafforzato.

Per costruire sui punti di forza dell'università e per colmare questa debolezza, il team suggerisce la seguente raccomandazione:

- Adottare un ruolo proattivo nell'accompagnare la società di San Marino nel suo sviluppo economico.

7. Internazionalizzazione

7.1 Norme, valori, missione, obiettivi: cosa sta cercando di fare l'istituzione?

L'università intende espandere la propria internazionalizzazione sia nell'ambito dell'istruzione che della ricerca, favorita dal programma Erasmus+ e dal futuro accordo di associazione con l'UE, pur dovendo affrontare le limitazioni derivanti dal fatto che il paese non fa parte dell'area Schengen. Nel suo piano strategico triennale, l'università ha delineato i seguenti obiettivi per rafforzare gli sforzi e le infrastrutture legate all'internazionalizzazione:

- “Erasmus+: Avviare le prime borse di studio nell'anno accademico 2025/26.
- Progetti di ricerca europei e non europei: Partecipare a questi progetti per beneficiare di contributi finanziari significativi.
- Promuovere la mobilità: Incentivare la mobilità di studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.” (p.5)

7.2 Governance o attività: in che modo l'istituzione sta cercando di farlo?

Attualmente, gli sforzi di internazionalizzazione nell'ambito dell'istruzione e della ricerca si concentrano sulla collaborazione con università italiane. La conoscenza dell'inglese all'interno dell'Università è limitata e lo status di paese non Schengen, pur essendo situato nell'area Schengen, rappresenta una criticità per l'internazionalizzazione, poiché chiunque vi entri deve ottenere un visto Schengen.

In futuro, l'università potrà partecipare al programma Erasmus+, e la prima chiamata per la mobilità Erasmus è prevista per l'anno accademico 2025-2026. L'università ha stretto una partnership con

l’Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) in Italia, l’agenzia responsabile della gestione del programma Erasmus+ nel paese. INDIRE si occuperà anche dell’amministrazione del programma Erasmus+ per UniRSM.

L’università non offre alcun corso di studio in inglese, il che limita gli sforzi di internazionalizzazione. Tuttavia, impiega docenti internazionali ospiti in singoli moduli di alcuni corsi e mira ad ampliare l’uso dell’insegnamento in lingua inglese anche ad altri corsi. Il team ha appreso che la limitata conoscenza dell’inglese fornita dal sistema scolastico italiano, nonostante gli sforzi in tal senso, pone dei limiti anche all’estensione dell’uso dell’inglese all’interno dell’università.

L’università ha firmato numerosi accordi bilaterali di collaborazione, ma non è stato chiaro al team quanti di questi abbiano portato a collaborazioni attive oltre le università italiane. L’università è inoltre membro di diverse associazioni universitarie internazionali. È importante sottolineare che UniRSM è membro fondatore della *Network of Universities of Small States and Countries* (NUSCT), una rete che l’università considera particolarmente rilevante per il proprio sviluppo.

Il team ha inoltre appreso che studenti e docenti dell’università partecipano all’implementazione di progetti sammarinesi che contribuiscono alla reputazione internazionale del paese, come gli Expo del 2023 e 2025. In particolare, il coinvolgimento degli studenti in questi progetti internazionali è riconosciuto come parte integrante del loro percorso di studi.

7.3 Monitoraggio: come fa l’istituzione a sapere se funziona?

L’università raccoglie dati statistici sul numero di studenti internazionali, la maggior parte dei quali è di nazionalità italiana, mentre altre nazionalità sono scarsamente rappresentate. L’ateneo dedica inoltre particolare attenzione al riconoscimento dei propri titoli, offrendo un *Diploma Supplement* in italiano e in inglese per agevolare la mobilità dei laureati.

La ricerca collaborativa internazionale viene monitorata tramite la valutazione periodica del personale, mentre i progetti collaborativi più rilevanti, come il contributo agli Expo, ricevono ampia visibilità.

7.4 Gestione strategica e capacità di cambiamento: come cambia l’istituzione per migliorare?

Il team ha riconosciuto i seguenti punti di forza relativi all’internazionalizzazione di UniRSM:

- L’università ha adottato strumenti di mobilità e riconoscimento come l’ECTS e il *Diploma Supplement*, che facilitano la mobilità di studenti e laureati.
- I professori internazionali impegnati nell’insegnamento di vari corsi sono disponibili anche per la supervisione dei dottorati di ricerca.

Tuttavia, il team ha evidenziato anche alcune debolezze:

- Pochissimi corsi sono tenuti in inglese.
- La limitata conoscenza dell’inglese riduce le possibilità di collaborazione internazionale e di mobilità.
- La mancanza di alloggi disponibili e accessibili per gli studenti limita la capacità dell’università di iscrivere o attrarre studenti e ricercatori internazionali.

Infine, il team suggerisce le seguenti raccomandazioni:

- Fare un uso più consistente di docenti internazionali *visiting* per ampliare l'offerta formativa in inglese.
- Formulare obiettivi strategici e collaborare con la comunità di San Marino per potenziare la conoscenza della lingua inglese all'interno dell'università e oltre.
- Esplorare collaborazioni pubbliche e private per risolvere le problematiche relative allo studentato.
- Sensibilizzare la società di San Marino sull'importanza dell'impegno internazionale.

8. Conclusioni

Il team desidera affermare che, nonostante le difficoltà derivanti principalmente dal contesto finanziario e normativo complesso, l'Università degli Studi della Repubblica di San Marino è un ateneo che si distingue per buone performance ed è molto rispettato dalla comunità sammarinese. L'università è impegnata in un processo di miglioramento continuo e pertanto è ben posizionata per rispondere alle criticità attuali e future. Inoltre, ha ampiamente dimostrato la propria ambizione e capacità di superare le difficoltà e di progredire nel raggiungimento dei propri obiettivi.

I punti di forza complessivi dell'università sono i seguenti:

- L'università è molto apprezzata dal personale e dagli studenti, così come dall'intera comunità di San Marino.
- La forte orientazione dell'università verso la comunità di San Marino e la vicina regione italiana in tutte le sue attività rappresenta un elemento chiave.
- Gli studenti di UniRSM sono molto motivati a studiare in questa università, motivazione che nasce dal valore centrale che l'ateneo attribuisce allo studente.
- L'università ha l'ambizione di trovare risposte ai numerosi cambiamenti e criticità sia del contesto operativo sia delle strutture interne.
- L'università è sostenuta da una forte etica di costruzione della comunità.
- Il quadro normativo garantisce all'università un alto grado di autonomia e opportunità di sviluppo sostenibile.

Le principali sfide individuate dal team sono:

- Le difficoltà finanziarie legate alle attività di ricerca limitano le performance di ricerca dell'università.
- L'elevata dipendenza da docenti part-time e *visiting*, dovuta a precedenti vincoli legislativi, ha comportato una minore visibilità internazionale di UniRSM, ad esempio perché le pubblicazioni scientifiche possono essere attribuite ad altre università.
- Le problematiche relative al numero di personale e alla carenza di alloggi adeguati per gli studenti limitano la capacità dell'università di mantenere ed espandere il numero degli iscritti.
- La capacità delle infrastrutture per lo studio e la ricerca limita una crescita rapida.

Il team desidera cogliere l'occasione per ringraziare nuovamente l'università per la sua apertura al processo di valutazione e le augura un grande successo nel raggiungimento dei suoi obiettivi.

Sintesi delle raccomandazioni

Governance e processo decisionale istituzionale

- Avviare per tempo un processo di sviluppo delle competenze e della capacità di rinnovamento della leadership.
- Favorire una maggiore distribuzione di ruoli e responsabilità tra il personale, al fine di evitare il problema dei “troppi incarichi” concentrati su pochi individui.
- Garantire trasparenza nella preparazione delle decisioni, assicurandosi che i processi seguano pienamente i regolamenti interni dell’ateneo.
- Assicurarsi che le autorità e gli attori coinvolti abbiano competenze e conoscenze adeguate ad applicare correttamente le recenti modifiche normative.

Cultura della qualità

- Implementare i nuovi meccanismi di assicurazione della qualità (AQ) formalizzando il percorso intrapreso, ma senza perdere i vantaggi derivanti dalla cultura della qualità già esistente. Verificare periodicamente che le procedure formali di AQ siano coerenti con le buone pratiche fondate su un approccio personale e flessibile.
- Coinvolgere attivamente il personale part-time sia nelle attività formali sia in quelle informali di assicurazione della qualità (AQ), assicurandosi che le procedure adottate siano adeguate alla specifica realtà dell’ateneo, caratterizzata da una forte dipendenza da docenti a contratto.
- Adattare le procedure di AQ all’entità e alla scala delle attività di ricerca, e promuovere il coinvolgimento degli stakeholder locali nei processi di AQ relativi alla terza missione.

Didattica

- Poiché l’università è in fase di espansione, assicurarsi che le infrastrutture informatiche siano in grado di supportare il monitoraggio dello sviluppo dei corsi di studio.
- Sostenere il personale nell’adozione di approcci pedagogici innovativi, inclusi metodi basati sulle tecnologie ICT.
- Garantire che gli studenti di tutti i corsi abbiano l’opportunità di interagire con professionisti attivi nei rispettivi settori di competenza, per essere pienamente preparati al futuro.

Ricerca

- Costruire una capacità autonoma in UniRSM in termini di personale accademico e attività di ricerca, mantenendo allo stesso tempo le collaborazioni con altre università.
- Pianificare e implementare percorsi di carriera coerenti per il personale accademico, alla luce della nuova legislazione che consente all’università di reclutare a livello internazionale.
- Garantire che le opportunità di dedicare tempo alla ricerca siano decise in modo equo e trasparente.
- Individuare aree disciplinari o corsi nei quali sia possibile istituire percorsi completi di studio Laurea Triennale – Laurea Magistrale - Dottorato e attivare adeguate attività di ricerca a supporto di tali percorsi.

Terza Missione

- Adottare un ruolo proattivo nell’accompagnare la società di San Marino nel suo sviluppo economico.

Internazionalizzazione

- Fare un uso più consistente di docenti internazionali ospiti per ampliare l'offerta formativa in inglese.
- Formulare obiettivi strategici e collaborare con la comunità di San Marino per potenziare la conoscenza della lingua inglese all'interno dell'università e oltre.
- Esplorare collaborazioni pubbliche e private per risolvere le problematiche relative agli alloggi.
- Sensibilizzare la società di San Marino sull'importanza dell'impegno internazionale.