



Relazione annuale del Nucleo di Valutazione Valutazione del Sistema Qualità ottobre 2025







INDICE

LISTA DEGLI ACRONIMI	5
COMPOSIZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE	7
PERSONALE AMMINISTRATIVO A SUPPORTO	7
DOCUMENTAZIONE CONSULTATA AI FINI DELLA REDAZIONE.....	8
PREMESSA	9
CAMBIAMENTI RILEVANTI NELLA STRUTTURA ISTITUZIONALE E OPERATIVA DELL'ATENEO NELL'ARCO TEMPORALE CONSIDERATO	10
ASSETTO ISTITUZIONALE E MODELLO DI GOVERNANCE DELL'ATENEO	11
SEZIONE UNO - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'ATENEO, DEI CORSI DI STUDIO E DEI DOTTORATI DI RICERCA	13
1.1 - IL SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO	13
Ambito A - Strategia, pianificazione e organizzazione.....	13
A.1 - Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo	13
A.2 - Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.....	18
A.3 - Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati.....	26
A.4 - Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo	31
A.5 - Ruolo attribuito agli studenti	34
Ambito B: Gestione delle Risorse	37
B.1 - Risorse umane.....	37
B.2 - Risorse finanziarie	49
B.3 - Strutture	52
B.4 - Attrezzature e Tecnologie	56
B.5 - Gestione delle informazioni e della conoscenza	57
Ambito C: Assicurazione della Qualità	60
C.1 - Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità.....	60
C.2 - Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.....	64
C.3 - Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione	65
Ambito D: Qualità della didattica e dei servizi agli studenti.....	69
D.1 - Programmazione dell'offerta formativa	69
D.2 - Progettazione e aggiornamento di CdS e Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente .	75



D.3 - Ammissione e carriera degli studenti.....	80
Ambito E: Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale.....	87
E.1 - Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti	87
E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento.....	92
E.3 - Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse.....	95
1.2 - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DEI CORSI DI STUDIO E DEI DOTTORATI DI RICERCA	96
1.2.1 - L'Assicurazione di Qualità nei Corsi di Studio	96
1.2.2 - L'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca.....	105
1.3 - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DI DIPARTIMENTO	108
1.3.1 - L'Assicurazione di Qualità dei Dipartimenti	108
1.3.2 - Dipartimenti di Eccellenza.....	111
1.4 - STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI.....	112
SEZIONE DUE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	116
2.1 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	116
2.2 PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2027.....	119
2.2.1 Valore Pubblico	119
2.2.2 Performance	122
SEZIONE TRE - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI	125
Ambito A: Strategia, pianificazione e organizzazione	125
Ambito B: Gestione delle risorse.....	126
Ambito C: Assicurazione della Qualità.....	126
Ambito D: Qualità della didattica e dei servizi agli studenti.....	127
Ambito E: Qualità della ricerca e della terza missione/impatto sociale	127



LISTA DEGLI ACRONIMI

aa	Anno Accademico
AdC	Aspetto da considerare
AiQUA	Assicurazione interna della QUALITÀ
AiQUA CdS	Assicurazione interna della QUALITÀ del CdS
AiQUA-PHD	Assicurazione interna della QUALITÀ del Dottorato
AiQUAR	Assicurazione interna della QUALITÀ della Ricerca
AiQUA Sede	Assicurazione interna della QUALITÀ della Sede
ANVUR	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
AQ	Assicurazione della Qualità
ASN	Abilitazione Scientifica Nazionale
AVA	Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento
BES	Bisogni educativi specifici
CCdS	Consiglio di Corso di Studio
CCIA	Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura
CdA	Consiglio di Amministrazione
CdD	Consiglio di Dipartimento
CdDR	Corso di Dottorato di Ricerca
CdL	Corso di Laurea Triennale
CdLM	Corso di Laurea Magistrale
CdLMCU	Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico
CdS	Corso di Studio
CEV	Commissioni di Esperti Valutatori ANVUR
CFU	Crediti Formativi Universitari
CGS	Consiglio Generale degli Studenti
CI	Comitato di Indirizzo
CPDS	Commissione Paritetica Docenti Studenti
DBSV	Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita
DE	Dipartimento di Eccellenza
DG	Direttore Generale
DiDEC	Dipartimento di Diritto, Economia e Culture
DiECO	Dipartimento di Economia
DiMIT	Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica
DiSAT	Dipartimento di scienze e Alta Tecnologia
DiSTA	Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate
DiSUIT	Dipartimento di Scienze umane e dell'innovazione per il territorio
DMC	Dipartimento di Medicina e Chirurgia
DR	Decreto Rettorale
FED	Fondo Esigenze Didattiche
FFO	Fondo di Finanziamento Ordinario
HRS4R	Human Resource Strategies for Researchers
ISEF	Indice di sostenibilità economico finanziaria
KPI	Key Performance Indicator



LM	Corso di Laurea Magistrale
LMCU	Corso di laurea Magistrale e Ciclo Unico
LT	Corso di Laurea Triennale
MDQ	Manager della Qualità
MR	Magnifico/a Rettore/trice
MUR	Ministero Università e Ricerca
NdV	Nucleo di Valutazione
OB	Open Badge
OFA	Obblighi Formativi Aggiuntivi
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
OPIS	Opinione degli Studenti
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PQA	Presidio della Qualità
PSA	Piano Strategico
PSA	Piano Strategico di Ateneo
PSD	Piano Strategico Dipartimentale
PST	Piano Strategico Triennale
PSTSM	Piano Strategico Triennale della Scuola di Medicina
PTA	Personale Tecnico Amministrativo
RA	Relazione Annuale
RRC	Rapporto Riesame Ciclico
SA	Senato Accademico
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
SMA	Scheda di Monitoraggio Annuale
SSD	Settore Scientifico Disciplinare
SUA-CdS	Scheda Unica Annuale dei Corsi di Studio
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TLC	Teaching and Learning Center
TM	Terza Missione
VQR	Valutazione della Qualità della Ricerca

Nel presente documento, laddove non sia stato possibile adottare soluzioni espressive pienamente inclusive, si è fatto ricorso al genere grammaticale maschile per esigenze di semplicità e di chiarezza espositiva. Tale scelta non implica in alcun modo un intento di esclusione o di discriminazione, ma va intesa come una convenzione redazionale finalizzata a criteri di sintesi e leggibilità.

Consapevole delle sfide comunicative che questa tematica comporta, e in attesa di specifiche Linee Guida istituzionali, il Nucleo di Valutazione, in linea con la Governance di Ateneo e con la Delegata della Magnifica Rettore all'Uguaglianza di Genere e alle Pari Opportunità, ribadisce il proprio impegno nel promuovere le pari opportunità, la partecipazione attiva e il pieno rispetto di tutte le identità di genere.



COMPOSIZIONE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Prof.ssa Marcella Bracale - Coordinatrice	Università degli Studi dell'Insubria
Prof. Maurizio Casiraghi	Università degli Studi Milano-Bicocca
Dr. Francesco Mario Cellerino	Università degli Studi del Piemonte Orientale
Prof.ssa Chiara Perini	Università degli Studi dell'Insubria
Dr.ssa Laura Sandrone	Università degli Studi di Torino
Dr. Luca Svolacchia Brusoni	Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Prof. Vincenzo Tucci	Università degli Studi di Salerno
Rappresentanti degli Studenti	
Sig. Edoardo Maria Filippo Baltrocchi	Università degli Studi dell'Insubria - Sede di Como
Sig.ra Caterina Giorgia Villa	Università degli Studi dell'Insubria - Sede di Varese

Decreti di nomina ([link](#))

PERSONALE AMMINISTRATIVO A SUPPORTO

Dr.ssa Gabriella Margaria	Servizio Programmazione, Sviluppo Organizzativo e Qualità
Sig.ra Simona Dalla Valle	Ufficio Assicurazione della Qualità

Il Nucleo di Valutazione coglie qui l'occasione per esprimere il proprio apprezzamento per il rilevante lavoro svolto dal Personale Amministrativo, il cui contributo qualificato, puntuale e costante, fornito nello svolgimento delle attività del Nucleo - e, più nello specifico, nella predisposizione della presente relazione - si conferma fondamentale.

DOCUMENTAZIONE CONSULTATA AI FINI DELLA REDAZIONE

- [Piano Strategico di Ateneo 2019-2024](#)
- [Piano Strategico 2024-2030](#)
- [Piani Strategici dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina](#)
- [Relazione sulla Attuazione del Piano Strategico 2019-2024](#) giugno 2024
- [Relazioni Annuali sul Piano Strategico](#)
- [Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#) maggio 2024
- Relazione della CEV, Visita in loco per l'Accreditamento Periodico Università degli Studi dell'Insubria, 15-18 ottobre 2019
- Documento "Follow up della visita CEV", approvato dal SA il 25 marzo 2024
- Relazione del Presidio di Qualità 17 settembre 2024
- Verbali delle riunioni del Presidio di Qualità anno 2024
- [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026](#) gennaio 2024
- [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027](#) gennaio 2025
- [Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance](#) dicembre 2023
- [Sistema di Misurazione della Valutazione delle Performance](#) dicembre 2024
- [Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione](#) del Sistema Qualità ottobre 2024
- [Relazione sulla Performance anno 2023](#) giugno 2024
- [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità](#) ottobre 2022

Il Nucleo di Valutazione ha anche tenuto conto:

- dei documenti e delle informazioni disponibili sul sito di Ateneo
- degli approfondimenti ottenuti dalle Aree amministrative dell'Ateneo su temi specifici
- degli elementi emersi nel corso delle audizioni a:
 - Corso di Laurea Triennale in Fisica, 29 maggio 2024
 - Corso di Laurea Magistrale in Fisica, 29 maggio 2024
 - Corso di Laurea Triennale in Scienze della Comunicazione, 17 giugno 2024
 - Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio, 17 giugno 2024
 - Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Medicina e Chirurgia, 29 ottobre 2024
 - Corso di Laurea Triennale in Storia e Storie del Mondo contemporaneo, 21 luglio 2025
 - Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate, 21 luglio 2025
 - Sede, 15 settembre 2025
 - Commissione AiQUA Sede, 15 settembre 2025
 - PQA, 15 settembre 2025
 - Corso di Dottorato di Ricerca Models and Methods for Economic Decisions, 15 settembre 2025
 - Direzione Generale, 13 ottobre 2025
- delle informazioni emerse durante il confronto diretto con
 - la Dirigente dell'Area Risorse finanziarie (27 giugno 2025)
 - la Responsabile dell'Ufficio budgeting e controllo di gestione (1 settembre 2025)richiesti al fine di garantire una maggiore completezza informativa nell'ambito delle fasi istruttorie per la predisposizione del presente documento.



PREMESSA

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi dell'Insubria (NdV), in conformità a quanto previsto dal D.M. 1154/2021, dal D.Lgs. 19/2012 e D.Lgs. 150/2009, dall'art. 1, dalla L. n. 370/1999 e in linea con il Modello AVA3, redige una Relazione Annuale (RA) di valutazione delle attività didattiche e di ricerca, del sistema di Assicurazione della Qualità, delle opinioni degli studenti e della performance dell'Ateneo.

La presente RA, redatta secondo le [Linee guida 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione](#) di ANVUR, si concentra su quanto avvenuto nel 2024, estendendo l'osservazione ai primi mesi del 2025, ove rilevante.

La valutazione della performance si basa sul [Sistema di Misurazione della Valutazione delle Performance](#) adottato dall'Ateneo per l'anno 2025 e sui contenuti del [Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 - 2027](#) (PIAO).

In un'ottica di semplificazione e nel rispetto della sollecitazione espressa da ANVUR nelle [Linee Guida 2025 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione](#), si è cercato di non riprodurre dati e informazioni già disponibili altrove, ma di fornire spunti derivati da propri approfondimenti ed elaborazioni.

Questa RA è stata approvata il 13 ottobre 2025 per la trasmissione all'ANVUR e al MUR mediante la piattaforma Nuclei di CINECA entro la scadenza del 31 ottobre 2025.

CAMBIAMENTI RILEVANTI NELLA STRUTTURA ISTITUZIONALE E OPERATIVA DELL'ATENEO NELL'ARCO TEMPORALE CONSIDERATO

Il periodo di riferimento di questa RA ha rappresentato una fase di transizione significativa per l'Ateneo, contraddistinta dal passaggio di consegne tra il mandato del Magnifico Rettore (MR) Prof. Angelo Tagliabue (2018-2024), conclusosi a ottobre 2024, e l'avvio del mandato della MR Prof.ssa Maria Pierro, entrata in carica il 1° novembre 2024 per il sessennio 2024-2030.

La MR ha nominato [14 Delegati](#) per accompagnare l'attuazione del programma rettorale e supportare il governo dell'Ateneo nelle diverse aree di intervento. Un Referente Strategico ha supportato la Rettrice nella fase iniziale di avviamento e coordinamento delle attività dei Delegati. Con il progressivo consolidamento della struttura e l'evoluzione delle modalità operative, tale ruolo si è concluso a settembre 2025.

Il [Piano Strategico di Ateneo](#) (PSA) 2024-2030 è stato elaborato a partire dalle linee strategiche contenute nel programma elettorale della Rettrice. Sulla base di tali indirizzi, la Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo ha coinvolto tutti i Delegati che, insieme alle rispettive Commissioni di riferimento - composte da rappresentanti dei vari Dipartimenti -, hanno declinato le indicazioni in obiettivi relativi al proprio ambito di competenza e contribuito alla definizione dei contenuti del PSA. La bozza del documento è stata quindi sottoposta all'attenzione della Consulta Ateneo-Territorio e ai Direttori di Dipartimento, al fine di raccogliere contributi e proposte provenienti dalla comunità accademica. Sulla base dei riscontri emersi da tali interlocuzioni, è stata predisposta la versione definitiva del PSA approvata dal Consiglio di Amministrazione (CdA) in data 27 maggio 2025 e resa disponibile alla [pagina dedicata](#) del sito dell'Ateneo.

La Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo ha quindi avviato un percorso di accompagnamento rivolto ai Dipartimenti, finalizzato alla redazione dei rispettivi Piani Triennali dei Dipartimenti (PTD) e della Scuola di Medicina (PTSM) secondo un modello definito centralmente, con l'obiettivo di garantire coerenza e allineamento tra la pianificazione strategica di Ateneo e quella dipartimentale.

I [PTD](#) e il [PTSM](#) sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione a luglio 2025 e sono disponibili alla [pagina dedicata](#) del sito dell'Ateneo.

Al fine di garantire un aggiornamento coerente con l'evoluzione normativa e con le esigenze istituzionali, la Governance ha avviato la revisione dello Statuto di Ateneo emanato con DR del 16 marzo 2012 e successivamente modificato con DR del 5 luglio 2019. Nella seduta del 21 gennaio 2025, il Senato Accademico (SA) ha istituito una Commissione di Studio, composta da rappresentanti del personale docente, tecnico-amministrativo e degli studenti, afferenti a entrambi i poli dell'Ateneo, Varese e Como. Su mandato della Rettrice, la Commissione ha adottato un approccio partecipativo, promuovendo un confronto ampio e strutturato con tutte le componenti accademiche, con l'obiettivo di giungere a una proposta condivisa e sostenibile di riforma statutaria. Tale proposta è attualmente ancora in fase di elaborazione, al fine di tener conto delle modifiche normative che saranno introdotte dalla imminente revisione della legge 240/2010.

A seguito alle dimissioni del precedente Direttore Generale (DG), la funzione è stata assunta ad interim dalla Dr.ssa Elena La Torre a partire dal 1° marzo 2025, fino alla nomina del Dr. Antonio Romeo, che ha assunto l'incarico il 5 maggio 2025.

Infine, a seguito della scadenza dei mandati, l'Ateneo ha proceduto al quasi totale rinnovo della composizione del NdV e del Presidio della Qualità di Ateneo (PQA), con la nomina di nuove Coordinatrici. NdV e PQA hanno avviato le proprie attività a partire dal mese di aprile 2025.

ASSETTO ISTITUZIONALE E MODELLO DI GOVERNANCE DELL'ATENEO

L'Ateneo presenta un assetto istituzionale e organizzativo articolato, coerente la normativa nazionale in materia di autonomia universitaria che l'Ateneo recepisce nello Statuto e nei suoi regolamenti attuativi, e orientato alla trasparenza, all'efficienza e alla partecipazione della comunità accademica.

Gli Organi di Governo dell'Ateneo sono: Rettore, Prorettore vicario, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale.

La struttura organizzativa dell'Ateneo si articola su due sedi principali - Varese (sede legale) e Como - e su un polo didattico situato a Busto Arsizio (VA). Questa configurazione costituisce un elemento distintivo dell'Ateneo e contribuisce al radicamento territoriale. Al contempo, richiede un'attenta pianificazione e un efficace coordinamento delle attività istituzionali, per garantire coerenza nei processi decisionali, condivisione delle informazioni e una gestione efficiente.

Gli 8 [Dipartimenti](#) in cui si articola l'Ateneo sono responsabili della programmazione, l'attuazione e il monitoraggio delle attività didattiche, di ricerca e delle iniziative di valorizzazione delle conoscenze e contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi strategici. Fanno capo alla sede di Varese:

- il Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita (DBSV)
- il Dipartimento di Economia (DiECO)
- il Dipartimento di Medicina e Chirurgia (DMC)
- il Dipartimento di Medicina e Innovazione Tecnologica (DiMIT)
- il Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate (DiSTA).

Fanno capo alla sede di Como:

- il Dipartimento di Diritto, Economia e Culture (DiDEC)
- il Dipartimento di Scienze e Alta tecnologia (DiSAT)
- il Dipartimento di Scienze Umane e dell'Innovazione per il Territorio (DiSUIT).

La Scuola di Medicina, con sede a Varese, è una struttura di raccordo e coordinamento dei CdS di area Medica afferenti a DMC e DiMIT. È responsabile, per questi CdS, delle iniziative di orientamento, placement e dei tirocini e dei rapporti con Enti convenzionati del SSN.

Sono attivi 23 Corsi di Laurea Triennale (LT), 16 corsi di Laurea Magistrale (LM) e 3 corsi di Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU), 8 corsi di Dottorato di Ricerca, coordinati dalla Scuola di Dottorato. La Scuola di Medicina svolge funzioni di coordinamento delle attività didattiche dei docenti di area medica che afferiscono a tre Dipartimenti diversi (DMC, DiMIT e DBSV).

Sono presenti servizi amministrativi e di supporto su entrambe le sedi e sul polo di Busto Arsizio, per assicurare la prossimità ai bisogni delle strutture e una gestione coerente con la missione di Ateneo.

L'interazione tra organi centrali e strutture periferiche avviene attraverso strumenti di pianificazione condivisi (PSA, PTD, Budget Economico, i lavori delle diverse Commissioni di Ateneo) e momenti di verifica istituzionale interni (Audit di Ateneo, Relazioni dei Delegati, documenti di monitoraggio dipartimentali) ed esterni (monitoraggi ANVUR, VQR, ..), che contribuiscono a monitorare la coerenza tra obiettivi strategici, programmazione operativa e processi di miglioramento continuo.

L'Ateneo ha strutturato un proprio [Sistema di Assicurazione della Qualità](#) (SAQ) in coerenza con il modello nazionale AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) definito da ANVUR, al fine di garantire il miglioramento continuo delle attività di didattica, ricerca, terza missione e supporto amministrativo.



A livello centrale, i principali attori del sistema AQ sono:

- il Nucleo di Valutazione;
- il Presidio della Qualità di Ateneo;
- la Commissione per l'Assicurazione interna della QUALità di Sede (AiQUA Sede).

A livello dipartimentale, il sistema si articola attraverso:

- le Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti (CPDS);
- le Commissioni AiQUA dei Corsi di Studio (AiQUA-CdS);
- le Commissioni AiQUA dei Corsi di Dottorato (AiQUA-PHD)
- le Commissioni AiQUA della Ricerca (AiQUAR).

SEZIONE UNO - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'ATENEO, DEI CORSI DI STUDIO E DEI DOTTORATI DI RICERCA

1.1 - IL SISTEMA DI AQ A LIVELLO DI ATENEO

AMBITO A - STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

A.1 - Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo

A.1.1 - L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse (interni ed esterni).

L'Ateneo definisce il quadro di riferimento entro cui colloca la propria missione e identifica i principali portatori di interesse:

1. nello [Statuto](#), il cui art. 30 prevede l'istituzione della Consulta Ateneo-Territorio, quale sede di interlocuzione permanente tra l'Ateneo e le realtà istituzionali, professionali e associative dei territori di riferimento;
2. nel [PSA 2024-2030](#), che, nella sezione *Stakeholder interni ed esterni dell'Ateneo*, identifica in modo puntuale i portatori di interesse, sia interni sia esterni;
3. nel [PIAO 2024-2026](#) e nel [PIAO 2025-2027](#), approvati con delibera del CdA rispettivamente a gennaio 2024 e a gennaio 2025, che evidenziano il ruolo dell'Ateneo nella generazione di valore pubblico e individuano gli stakeholder rilevanti per l'Ateneo.

Tutti i documenti sono accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni alla pagina web di Ateneo.

Sede privilegiata di interlocuzione tra l'Ateneo e le realtà istituzionali, professionali e associative del territorio di riferimento è la [Consulta Ateneo-Territorio](#), istituita per norma statutaria, nella quale siedono rappresentanti delle Provincie, dei Comuni e delle CCIA di Varese e di Como. È prevista l'istituzionalizzazione di incontri con cadenza semestrale. La Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo ha presentato alla Consulta una bozza del PSA, nel corso di una riunione formalizzata (19 maggio 2025), alla presenza della Rettrice e del Prorettore vicario, con l'obiettivo di raccogliere osservazioni e contributi. Attraverso la Consulta, l'Ateneo, fra l'altro, ha attivato una collaborazione stabile con le scuole del territorio, per accompagnare studenti e famiglie nella transizione scuola-università.

La presenza di rappresentanti esterni designati dagli Enti locali (Art. 21 dello Statuto) all'interno del [Consiglio di Amministrazione](#) rappresenta un ulteriore canale di raccordo con il contesto socio-economico locale.

Tra gli esiti concreti del dialogo con il territorio si evidenzia, per l'a.a. 2024/2025, la realizzazione di undici percorsi formativi abilitanti per la formazione iniziale dei docenti della scuola secondaria di I e II grado. Si segnala anche la sollecitazione per l'avvio di un processo valutativo relativo alla attivazione di un CdS nell'ambito delle Scienze Farmaceutiche e di un Corso di laurea professionalizzante in Tecniche digitali per l'ambiente e le costruzioni.

Il PSA 2024-2030 individua quali portatori di interesse interni dell'Ateneo:

- gli studenti e studentesse, neolaureati, Alumni
- il personale docente e ricercatore
- il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario
- i collaboratori

Uno degli obiettivi del PSA 2024-2030 - corredato da KPI pianificati fino al 2030 - è aumentare il grado di soddisfazione dei vari stakeholder interni, come rilevato nell'ambito del progetto Good Practice.

Il PSA 2024-2030 pone attenzione alla centralità dello studente. Ad esempio, l'obiettivo specifico 'Innovazione della Didattica' prevede, tra le varie azioni, il sotto-obiettivo - corredato da KPI pianificati fino al 2030 - relativo all'erogazione di contenuti didattici fruibili tramite piattaforme digitali, nonché alla promozione di modalità di didattica mista, al fine di favorire la partecipazione attiva di studenti e studentesse lavoratori o con specifiche esigenze.

Un organo importante per intercettare le istanze degli studenti è rappresentato dal [Consiglio Generale degli Studenti](#) (CGS). Il CGS è composto da 30 membri, di cui 8 di diritto (i rappresentanti degli studenti e studentesse negli organi di controllo e di governo) e 22 designati (11 per la sede di Varese e 11 per la sede di Como). Il suo funzionamento è disciplinato da un apposito [Regolamento](#).

Come emerso anche nel corso dell'audizione della Governance (15 settembre 2025), è in corso di attivazione un confronto sistematico e formalizzato tra la Delegata alla Didattica e Formazione e il CGS, il cui avvio è previsto entro la fine di settembre 2025, con cadenza almeno trimestrale.

Si rileva l'esistenza di un coordinamento strutturato tra la Rettrice e i Delegati, garantito da incontri mensili verbalizzati. Parallelamente, la Rettrice mantiene un confronto costante con i Direttori di Dipartimento, anch'esso a cadenza mensile. Questi momenti di interlocuzione, anche attraverso le Commissioni che supportano i Delegati, si estendono progressivamente all'intero corpo docente.

Al di là delle sedi deputate alla contrattazione sindacale, non si rileva attualmente l'esistenza di uno spazio strutturato e sistematico di confronto tra la Governance dell'Ateneo e il Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario (PTAB)

Le attività di interlocuzione con il territorio e con la rappresentanza studentesca rappresentano elementi sicuramente positivi e potenzialmente strategici per l'Ateneo. Tuttavia, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno che tali attività vengano più compiutamente strutturate e documentate all'interno di un quadro metodologico coerente con il ciclo di miglioramento continuo (PDCA), con particolare attenzione alla fase di valutazione e riesame dell'efficacia delle azioni intraprese.

Per quanto concerne il coordinamento tra la Rettrice, i Delegati e i Direttori di Dipartimento, il Nucleo rileva che la sistematicità e la tracciabilità degli incontri garantiscono un presidio strategico e operativo costante delle attività, in coerenza con i principi dell'Assicurazione della Qualità e con l'approccio al miglioramento continuo adottato dall'Ateneo.

Risulta tuttavia meno evidente l'esistenza di un flusso di comunicazione bidirezionale strutturato tra la Governance di Ateneo e le strutture dipartimentali, che dovrebbe trovare il suo snodo centrale nelle diverse Commissioni che supportano le attività dei Delegati. Appare dunque opportuna una maggiore formalizzazione delle modalità di partecipazione e restituzione da parte delle Commissioni, in coerenza con i principi dell'Assicurazione della Qualità e della pianificazione strategica partecipata.

Il NdV raccomanda di istituire, al di là delle sedi dedicate alla contrattazione sindacale, uno spazio di confronto strutturato e sistematico tra la Governance dell'Ateneo e il PTAB, al fine di favorire una più ampia partecipazione ai processi decisionali, una maggiore condivisione delle strategie istituzionali e un rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità accademica.

A.1.2 - L'Ateneo definisce formalmente una propria visione chiara, articolata e pubblica, della qualità della didattica (coerente con gli standard e linee guida europei - ESG), della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali, con riferimento al complesso delle relazioni fra queste e tenendo conto del contesto di riferimento, dei portatori di interesse, delle competenze e risorse disponibili, delle proprie potenzialità di sviluppo e delle ricadute nel contesto sociale, culturale ed economico.

Il [PSA 2019-2024](#), partendo da una analisi SWOT che tiene conto del contesto di riferimento, delle risorse disponibili e degli scenari di sviluppo futuri, definisce una visione integrata per le attività di formazione, ricerca e disseminazione dei risultati, articolata in priorità e strategie specifiche per ciascun ambito.

Con lo stesso approccio, il [PSA 2024-2030](#) definisce il ruolo e la visione dell'Ateneo in continuità con la programmazione del precedente mandato rettorale e li fonda su valori di libertà di ricerca e di insegnamento, rispetto ed inclusione, eccellenza, motivazione e merito, sostenibilità, crescita, trasparenza. Le tre aree strategiche di Formazione, Ricerca e Valorizzazione della Conoscenza sono intrecciate con gli obiettivi trasversali di internazionalizzazione, digitalizzazione e Intelligenza Artificiale, sostenibilità e valorizzazione delle persone, reputazione.

Per quanto riguarda la didattica, l'allineamento alle ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) è assicurato dal PQA, che definisce linee guida e strumenti operativi finalizzati a orientare i CCdS e i CdDR verso una corretta progettazione, gestione e monitoraggio dei percorsi formativi e di ricerca, per garantire coerenza con le esigenze dei portatori di interesse e il coinvolgimento attivo degli studenti e dei dottorandi. Per quanto concerne le attività di ricerca e di valorizzazione della conoscenza, il PSA definisce obiettivi di qualità, che tengono conto sia delle risorse disponibili, sia di un confronto strutturato con i portatori di interesse del territorio, rafforzando così l'integrazione tra missioni accademiche e contesto socio-economico di riferimento.

L'Ateneo ha completato nel 2024 il raccordo tra PSA e Programmazione finanziaria, che era già stato avviato nel 2023. Il budget di esercizio 2024 è classificato per ambiti, priorità strategiche e macro-obiettivi strategici, assegnando per tutte le linee di azione una corrispondenza coerente in termini di processi, attività, unità organizzative responsabilità e tempistiche, indicatori e target. Il PSA 2024-2030 dichiara l'obiettivo di perfezionare entro il 2026/2027 la gestione pienamente integrata, con il raccordo tra strategia e politica di bilancio in fase di programmazione, gestione e consuntivazione.

Entrambi i Piani Strategici individuano obiettivi coerenti con le priorità dell'Ateneo e delineano un orientamento complessivamente chiaro. Tuttavia, in entrambi, il collegamento tra tali obiettivi e le risorse disponibili appare non pienamente sviluppato, in quanto queste ultime sono presentate in forma aggregata, senza un'esplicitazione puntuale del loro impiego in relazione alle singole azioni previste.

La non piena esplicitazione delle responsabilità attuative potrebbe indebolire le fasi di attuazione consapevole e di successiva verifica e riesame, ostacolando il presidio efficace delle azioni strategiche, anche in un'ottica di accountability organizzativa e di trasparenza nei confronti degli stakeholder interni ed esterni.

A.1.3 - L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).

La visione strategica si traduce in politiche, strategie e obiettivi di breve e medio periodo nei documenti di pianificazione strategica e operativa:

- [PSA 2019-2024](#) e l'attuale [PSA 2024-2030](#),
- [Piani triennali dei Dipartimenti e della Scuola di Medicina](#),
- il documento di [Programmazione Triennale 2021-2023](#). Il documento di [Programmazione Triennale 2024-2026](#), valutato dal MUR ad agosto 2025.
- il [PIAO 2024-2026](#), in particolare alle pag. 11-13
- il Piano Triennale del Fabbisogno di Personale, Sezione 3 del [PIAO 2024-2026](#), che si collega ai diversi punti del PSA in cui si affrontano i temi del reclutamento del personale docente e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Politiche, strategie e obiettivi coprono l'intero spettro delle missioni istituzionali (didattica, ricerca, valorizzazione della conoscenza) nonché le dimensioni organizzative, infrastrutturali ed economico-finanziarie. La loro definizione tiene conto del contesto interno ed esterno dell'Ateneo, delle risorse disponibili, delle indicazioni ministeriali e degli esiti dei precedenti cicli di pianificazione e dei processi di valutazione, sia interna (inclusi i sistemi di AQ) sia esterna (ANVUR, MUR).

I documenti sono accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni sul portale dell'Ateneo.

A.1.4 - Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

Gli obiettivi strategici e operativi sono definiti nei documenti di programmazione di cui si è detto nei paragrafi precedenti. Sono accompagnati da indicatori e target che ne consentono la misurazione e il monitoraggio. L'Ateneo si avvale di diversi applicativi e cruscotti informatici per il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori:

- SPRINT, per il monitoraggio strategico;
- U-Budget, per la programmazione e gestione economico-finanziaria;
- U-GOV, per la gestione amministrativo-contabile e delle risorse;
- Power BI, per la visualizzazione e l'analisi dinamica dei dati;
- IRInSubria, per la gestione dei prodotti della ricerca;
- IRIS-RM (Resource Management), per catalogare e gestire il curriculum e le responsabilità scientifiche dei docenti e dei ricercatori.

I cruscotti, alimentati da dati provenienti da fonti interne e integrati con gli indicatori richiesti da ANVUR e da altri Enti (quali VQR, FFO, PRO3, ecc.), si configurano come dispositivi fondamentali per la pianificazione strategica, l'allocazione delle risorse e il monitoraggio delle performance.

A partire dal 2021, è stato implementato, e progressivamente perfezionato, il Cruscotto di indicatori di Ateneo, che ha integrato i preesistenti Cruscotti dipartimentali con indicatori relativi agli obiettivi del PSA 2019-2024, riferiti all'intero Ateneo. Il Cruscotto copre le aree di attività "core" dell'Ateneo (Didattica, Ricerca e Terza Missione) e tiene conto delle priorità strategiche e degli obiettivi strategici di lungo termine individuati nel PSA, quali qualità, internazionalizzazione, sostenibilità, ecc. Il cruscotto rappresenta uno strumento di supporto alla pianificazione e al controllo di gestione, secondo la logica del Balanced Scorecard.

Nel 2023 è stato definito un processo articolato e partecipato di budgeting, con allocazione di risorse articolata per attività e azioni coerenti con gli obiettivi strategici. Nel 2024, sono stati inseriti i valori di target per ciascun KPI e per ogni attività associata agli obiettivi definiti nel PSA.

Il Cruscotto di Ateneo è integrato con il Cruscotto Direzione, utilizzato dal Direttore Generale, per un approccio coordinato alla Governance dell'Ateneo. Questi strumenti contribuiscono alla raccolta, visualizzazione e analisi dei dati rilevanti per le attività di monitoraggio istituzionale e strategico, permettendo il collegamento tra pianificazione, budget e valutazione. Promuovono una gestione più informata, coerente e orientata al miglioramento continuo e favoriscono inoltre una comunicazione trasparente dei risultati alla comunità accademica.

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo sono resi pubblici attraverso il sito istituzionale. Inoltre, in data 3 novembre 2025, la MR ha previsto di presentare il PSA 2024-2030 in un incontro aperto a tutta la comunità accademica, illustrandone contenuti, priorità e linee di sviluppo.

Gli obiettivi operativi sono pubblicati in allegato al PIAO, nella [sezione trasparenza](#) della pagina web di ateneo.

Il Nucleo di Valutazione rileva l'impegno dell'Ateneo nella definizione degli obiettivi di medio-lungo termine nei diversi ambiti istituzionali, come presentati nel Piano Strategico 2024-2030 elaborato dalla nuova Governance, nonché nell'attuazione di un processo condiviso con le strutture interne, finalizzato alla sua realizzazione.

Risulta altresì rilevante il complesso delle attività già avviate o programmate per assicurare un raccordo efficace fra pianificazione strategica e pianificazione operativa, e tra quest'ultima e le risorse disponibili.

Si raccomanda di sviluppare momenti sistematici di confronto con i portatori di interesse del contesto di riferimento, sia per illustrare obiettivi e azioni previste, sia per raccogliere in modo strutturato e puntuale le istanze relative ai diversi ambiti istituzionali.

A.2 - Architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.2.1 - L'Ateneo dispone di un Sistema di Governo e di gestione delle attività e delle relative prestazioni coerente con la propria visione, con le politiche e strategie e funzionale alla loro attuazione, con le competenze e risorse disponibili e con le proprie dimensioni e specificità.

L'assetto del Sistema di Governo è regolato dallo [Statuto](#), dal [Regolamento Generale di Ateneo](#) e da [altri Regolamenti](#). L'Ateneo è attivo su due sedi, Varese e Como, e sul polo di Busto Arsizio. Per realizzare lo sviluppo paritario delle due sedi, stabilito dallo Statuto, e l'integrazione delle attività didattiche e di ricerca, la Governance si avvale di un Prorettore vicer per la sede di Como, le cui funzioni sono definite all'art.17 dello Statuto di Ateneo.

Gli [Organi di Governo e Gestione](#) sono: il Rettore, il Prorettore Vicario, il SA, il CdA e il DG. Altri Organi sono: il NdV, il Collegio dei Revisori, il Comitato Unico di Garanzia, la Consulta Ateneo-Territorio, il Consiglio Generale degli Studenti (CGS), il Collegio di Disciplina e il Comitato Sportivo Universitario. Uno degli obiettivi della revisione in corso dello Statuto è il pieno riconoscimento del PQA quale Organo di Governo. Il [Regolamento Generale di Ateneo](#) definisce ruoli, compiti, funzioni e modalità di funzionamento degli Organi. La sua revisione è prevista in una fase successiva all'approvazione del nuovo Statuto, attualmente ancora in fase di elaborazione.

Al momento della sua nomina, il Rettore definisce l'organizzazione della Governance per il suo mandato e definisce il sistema di deleghe. I contenuti delle deleghe sono articolati in coerenza con le principali aree di intervento individuate nel [PSA 2024-2030](#), dal quale emerge - senza tuttavia una mappatura formalmente esplicitata - una corrispondenza tra ambiti delegati e priorità strategiche.

I [Delegati](#) hanno il compito di orientare le attività in linea con le decisioni degli Organi, collaborando attivamente con la Direzione Generale, i Dirigenti delle Aree dell'Amministrazione centrale e le altre strutture dell'Ateneo. Recependo l'indicazione contenuta nella RA 2024 del NdV "Alla luce delle numerose deleghe rettorali che intercettano il tema della terza missione, il Nucleo ribadisce quanto sottolineato nelle proprie precedenti relazioni e, in particolare, l'utilità di prevedere, a livello di Ateneo, una Commissione o un Delegato alla terza missione, con compiti di coordinamento dei numerosi delegati responsabili di ambiti specifici", la Rettrice ha individuato un'unica figura di Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza, che presiede la Commissione omonima. Tale Commissione assume quindi un ruolo centrale nell'organizzazione delle attività riconducibili alla terza missione.

La MR presidia costantemente la Governance dell'Ateneo, attraverso il coordinamento strutturato con i Delegati, assicurato da incontri mensili formalizzati e verbalizzati.

Un sistema articolato di [Commissioni](#) affianca i Delegati, fra cui la Commissione Ricerca di Ateneo, la Commissione per la valorizzazione della conoscenza, la Commissione per le Relazioni Internazionali e supporta le attività dell'Ateneo finalizzate a realizzare la propria visione, contribuendo al processo partecipativo all'azione di governo. Il coinvolgimento dei Delegati in ambiti strategici per la realizzazione della visione dell'Ateneo è stato valorizzato attraverso la loro partecipazione alla Commissione Assicurazione interna della Qualità di Sede (oggi AiQUA Sede, istituita con Deliberazione del SA n. 26 del 18 febbraio 2025).

La gestione e l'organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo sono competenza della Direzione Generale.

L'Ateneo è strutturato in Amministrazione Centrale (organizzata in aree, servizi ed uffici) e Dipartimenti (strutture didattiche, di ricerca e di servizio).

A luglio 2024, è stata effettuata una revisione dell'organizzazione, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza amministrativa delle attività legate alla ricerca finanziata, al trasferimento tecnologico e alla valorizzazione della conoscenza, che rappresentano uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo. In particolare, si mirava a potenziare le strutture amministrative preposte alla gestione dei progetti di ricerca.

Tale riorganizzazione è stata ulteriormente sviluppata a febbraio 2025, attraverso la rotazione dei dirigenti. Gli elementi essenziali di quest'ultima riorganizzazione sono la rotazione dei dirigenti sulle aree e la revisione delle assegnazioni degli incarichi ai capi servizio titolari nei casi di plurimi incarichi. Le aree dirigenziali attualmente sono:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale;
- Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico (AFRTT);
- Area Risorse Immobiliari e Strumentali (ARIS);
- Area Risorse Finanziarie (ARF);
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali (ASBD);
- Area Sistemi Informativi (ASI).

La struttura amministrativa è attualmente in fase di revisione, a seguito della nomina dal 1° maggio 2025 del DG.

La struttura amministrativa fa riferimento al [Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità](#) e al [Manuale di Amministrazione e Contabilità](#).

Sono attualmente strutture per la ricerca dell'Ateneo: otto [Dipartimenti](#), sei [Centri Speciali](#) e numerosi [Centri di Ricerca](#) (alcuni dei quali a carattere interdipartimentali e interuniversitari).

I Dipartimenti sono centri di gestione autonoma, nelle forme e nei limiti previsti dal Regolamento generale di Ateneo e dalla normativa vigente. Degli attuali otto Dipartimenti dell'Ateneo, cinque sono a Varese e tre a Como. L'attuale configurazione dipartimentale riflette, da una parte, l'evoluzione delle due sedi universitarie, statutariamente previste, e, dall'altra, scelte organizzative orientate a garantire un equilibrio tra le diverse componenti accademiche. La presenza di dipartimenti con ambiti scientifici e denominazioni in parte sovrapponibili appare dunque l'esito di un processo di composizione istituzionale, piuttosto che di una razionalizzazione funzionale delle strutture.

A proposito dei Centri di Ricerca e dei Centri Speciali, l'attuale PSA indica che l'Ateneo intende procedere alla riorganizzazione e valorizzazione delle loro funzioni, dotazioni e strutture, introducendo anche un sistema strutturato di valutazione delle attività svolte.

Il Nucleo di Valutazione rileva la complessiva adeguatezza della struttura del Sistema di Governo. In particolare, risulta significativo e funzionale, ai fini di un efficace coordinamento tra il livello centrale e quello periferico, il confronto strutturato e regolare tra la Rettrice e i Delegati e quello con i Direttori di Dipartimento.

Il Nucleo suggerisce di rendere più esplicite le corrispondenze tra i compiti attribuiti ai Delegati e gli obiettivi strategici definiti nei documenti di pianificazione, al fine di rafforzare la coerenza interna del sistema e garantire un presidio più chiaro delle responsabilità.

In coerenza con i principi della pianificazione strategica partecipata, il coordinamento e la comunicazione tra gli Organi di Governo e le strutture organizzative dell'Ateneo potrebbero essere ulteriormente rafforzati attraverso una formalizzazione più esplicita dei flussi di comunicazione bidirezionale tra i Delegati e i livelli attuativi, flusso che trova il suo perno nelle Commissioni, composte da rappresentanti di tutti i Dipartimenti.

Si segnala l'opportunità di avviare una riflessione prospettica e collegialmente condivisa sull'attuale assetto dipartimentale, volta a valutarne la coerenza complessiva rispetto agli obiettivi di Governance, di sostenibilità e di sviluppo strategico dell'Ateneo.

Il NdV rileva che la gestione delle attività dei Centri di Ricerca e dei Centri Speciali non risulta pienamente integrata in un approccio ciclico e sistematico ispirato al modello PDCA, orientato al miglioramento continuo e alla diffusione di una cultura della qualità. Propone, in tal senso, di rafforzare la pianificazione sistematica e formale delle attività di tali strutture, su base annuale o pluriennale, prevedendo l'identificazione di obiettivi strategici e operativi non riconducibili alla sola attività dipartimentale ordinaria, la definizione delle modalità di attuazione delle iniziative previste e l'individuazione di indicatori utili al monitoraggio dell'efficacia delle azioni intraprese. La pianificazione delle attività, il monitoraggio e il riesame dei risultati e dei processi potrebbero essere documentati in modo strutturato all'interno del Documento per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione. Il monitoraggio a livello centrale potrebbe essere affidato alla Commissione Ricerca di Ateneo, che, sulla base delle evidenze raccolte, potrebbe elaborare un documento di sintesi da trasmettere alla Governance e al NdV, per le valutazioni di competenza. La formalizzazione di questo processo favorirebbe una più solida integrazione delle attività dei Centri di Ricerca e dei Centri Speciali nel sistema complessivo di AQ dell'Ateneo, contribuendo al consolidamento della loro impostazione strategica e gestionale.

A.2.2 - L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative.

Ai fini della piena attuazione degli obiettivi strategici, l'Amministrazione ha avviato un processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo, ispirato ai principi di efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa. Tale processo ha portato alla adozione del [Regolamento Indirizzi in materia di Organizzazione](#) (DR n. 878 del 25 luglio 2025). Il provvedimento rappresenta un atto di rilevanza strategica, volto a garantire coerenza tra la struttura organizzativa e gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo. La riorganizzazione definitiva della struttura è prevista entro la conclusione del 2025.

L'Ateneo ha progressivamente consolidato un sistema di AQ a livello di Ateneo e a livello decentrato. Negli ultimi anni, si è registrato un crescente coinvolgimento delle strutture accademiche e amministrative nei processi di AQ, sostenuto anche da un miglioramento degli strumenti di monitoraggio e da una maggiore consapevolezza istituzionale circa l'importanza della qualità come leva di sviluppo strategico.

Il documento [Descrizione del Sistema di AQ dell'Ateneo](#) definisce il modello organizzativo di AQ adottato dall'Ateneo. Descrive processi, responsabilità, relazioni tra i diversi attori dell'AQ e il raccordo fra livello centrale e quello periferico. Il documento è stato aggiornato dal PQA e approvato dagli Organi a maggio 2024, per l'adeguamento ai requisiti del modello di accreditamento ANVUR/AVA 3. Attualmente, il documento è in fase di ulteriore revisione, al fine di recepire le modifiche introdotte dalla nuova Governance dell'Ateneo.

Il documento [Politiche per l'Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), approvato nella seduta del CdA del 22 luglio 2025, esplicita il ruolo dell'AQ come metodo di programmazione, monitoraggio, riesame e condivisione con gli stakeholder delle attività che concorrono allo sviluppo delle strategie dell'Ateneo.

Entrambi i documenti sono disponibili sul sito di Ateneo.

Il PQA opera come strumento della Governance per l'attuazione e il consolidamento dei processi di AQ, contribuendo alla definizione di ruoli, compiti e responsabilità. A tal fine, elabora specifiche [Linee Guida](#) disponibili sul sito di Ateneo. Tali Linee Guida risultano nel complesso ben strutturate, chiare e di effettiva utilità per le strutture interessate. Non appare del tutto esplicito il processo sistematico attraverso il quale eventuali sollecitazioni o suggerimenti provenienti dalla comunità accademica vengano recepiti e integrati negli aggiornamenti delle Linee Guida.

Il PQA promuove attività di informazione e formazione volte a fornire supporto metodologico e operativo a tutta la comunità accademica, per gruppi ristretti su argomenti specifici o, anche, one-to-one (on demand). Come riportato anche nella RA del PQA, nel corso del 2024, le iniziative si sono concentrate in particolare su:

- approfondimento dei documenti dell'AQ per i dottorati di ricerca - Incontro con i coordinatori di dottorato e Scuola di dottorato di presentazione delle linee guida per l'AQ dei dottorati - 18 marzo 2024
- approfondimento dei documenti cardine dell'AQ - Incontro con i principali attori AQ a livello di CdS e Dipartimento di approfondimento e discussione sui documenti cardine del sistema di AQ - 4 giugno 2024
- approfondimenti relativi alla VQR e agli esercizi della tornata valutativa su piattaforma Criterium, che sono stati oggetto di vari incontri con le Commissioni AiQUA della Ricerca (AiQUAR) - 28 marzo 2024, 22 aprile 2024, 30 settembre 2024
- aspetti relativi alla gestione delle risorse - Corso di formazione "AVA 3 - Ambito B: Gestione delle risorse: impianto, novità e opportunità" - 19 novembre 2024.

Le iniziative realizzate dal PQA nel 2025 hanno riguardato:

- il significato e l'organizzazione della visita CEV - Giornata "Verso un Ateneo migliore: AVA3 e la preparazione alla visita ANVUR" - 28 gennaio 2025
- il ruolo delle AiQUA CdS - Incontro di approfondimento con le Commissioni AiQUA dei Corsi di Studio sul tema dei Comitati di Indirizzo - 17 febbraio 2025
- la presentazione delle nuove [Linee Guida per la redazione della relazione delle CPDS e quelle relative alla rilevazione dell'opinione degli studenti](#), approvate dal PQA il 2 luglio 2025 - 10 settembre 2025.

I video relativi agli incontri sono disponibili sul sito E-learning con accesso riservato.

L'attività del PQA è riportata nelle RA, accessibili sul sito E-learning con accesso riservato.

La struttura del sistema di AQ, pubblicata al sito dell'Ateneo, si articola su vari livelli, attraverso specifiche Commissioni e strutture di supporto:

- a livello di CdS, il presidio dell'AQ è affidato alla Commissione AiQUA-CdS (Gruppo del riesame), composta dal Referente del Corso, da una rappresentanza di docenti e studenti e supportata dal Manager Didattico della Qualità (MDQ). I Comitati di Indirizzo assicurano il coinvolgimento strutturato delle Parti Interessate e la CPDS dipartimentale monitora la qualità dell'offerta formativa e dei servizi.
- per i Dottorati di Ricerca, sono attivi la Commissione AiQUA-PHD e il Comitato Consultivo, costituito da rappresentanti delle Parti Interessate.
- a livello dipartimentale, la Commissione AiQUAR coadiuva il Direttore nella definizione, nel monitoraggio e nel riesame delle politiche e delle strategie per la ricerca e per la valorizzazione della conoscenza.
- a livello centrale, con deliberazione del SA del 18 febbraio 2025, è stata istituita la Commissione AiQUA Sede, composta dai Delegati alla Didattica e Formazione, alla Ricerca e Innovazione Tecnologica, alla Valorizzazione della Conoscenza, al Bilancio e Pianificazione Strategica dell'Ateneo, alle Infrastrutture, dal Direttore Generale, dal Dirigente dell'Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico, nonché da due rappresentanti del Personale Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario con comprovata esperienza nei processi di Assicurazione della Qualità. È attualmente in fase di predisposizione un regolamento che disciplini nel dettaglio le funzioni e le modalità operative della Commissione. Sulla base delle evidenze attualmente a disposizione del NdV e dei riscontri emersi nel corso dell'audizione della Sede tenutasi il 15 settembre 2025, si rileva come il ruolo della Commissione AiQUA Sede non risulti ancora pienamente focalizzato, né, almeno per taluni aspetti, chiaramente distinto rispetto a quello del PQA. Il [ruolo](#) principale attribuito dalla Governance appare essere di natura operativa e istruttoria con riferimento al processo di riesame del sistema di governo dell'Ateneo, con esame e sintesi degli esiti dei riesami dipartimentali. In preparazione alla visita CEV, prevista per l'autunno 2026, alla Commissione è stata assegnata la responsabilità del coordinamento delle attività di raccolta e verifica della documentazione necessaria ai fini dell'autovalutazione e della preparazione dell'audit della Sede.

Il Nucleo di Valutazione rileva la complessiva adeguatezza della struttura preposta all'Assicurazione della Qualità.

Il ruolo svolto dal PQA nell'indirizzare le strutture, attraverso l'emanazione di Linee Guida e il supporto alla loro applicazione, è rilevante e coerente con i principi del sistema di AQ. Tale funzione potrebbe essere ulteriormente rafforzata attraverso una programmazione esplicita e documentata delle attività di elaborazione e revisione delle Linee Guida, nonché mediante la definizione di un processo sistematico di raccolta, analisi e integrazione delle sollecitazioni provenienti dalle diverse componenti della comunità accademica. L'integrazione di tali elementi contribuirebbe a consolidare la circolarità del sistema e il suo orientamento al miglioramento continuo, in coerenza con il modello PDCA.

Il NdV suggerisce l'opportunità di un intervento volto a definire con maggiore chiarezza le attribuzioni, la collocazione funzionale e il perimetro operativo della Commissione AiQUA Sede, che potrebbero essere ricondotte prioritariamente al ruolo istruttorio nel processo di riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo.

Ad oggi, tale processo non risulta del tutto adeguatamente presidiato, né formalmente documentato, evidenziando la necessità di una sistematizzazione, che ne garantisca la solidità metodologica e la continuità nel tempo.

Si ritiene altresì necessario eliminare ogni possibile ambiguità o sovrapposizione fra le funzioni attribuite alla Commissione AiQUA Sede e quelle proprie del PQA, che potrebbero compromettere la coerenza e l'efficacia complessiva del Sistema di AQ dell'Ateneo, generando al contempo un indebolimento della funzione strategica del Presidio e una scarsa valorizzazione del contributo della Commissione AiQUA Sede.

A.2.3 - L'Ateneo assegna ai docenti e al personale tecnico-amministrativo un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico.

Le modalità di partecipazione nelle decisioni degli Organi di Governo, sia a livello centrale che a livello periferico, di docenti e personale tecnico-amministrativo (PTA) è prevista e regolamentata nello [Statuto](#) e nei diversi [Regolamenti](#).

Il SA, ai sensi dell'art. 18 dello [Statuto](#), è composto da: 2 rappresentanti del PTA per ciascuna delle due sedi (Varese e Como) e 15 rappresentanti del personale docente di ruolo, di cui 2 PO, 2 PA, 2 ricercatori (uno per sede); 5 Direttori di Dipartimento, eletti per garantire la rappresentanza dei seguenti ambiti disciplinari: ambito medico, ambito naturalistico-informatico-umanistico, ambito delle scienze esatte, ambito economico, ambito giuridico-sociale; 4 docenti di ruolo eletti senza vincolo di fascia né di sede di appartenenza.

L'art. 21 dello [Statuto](#) disciplina la composizione del CdA, che è composto da: 2 rappresentanti degli studenti, uno per ciascuna delle due sedi; 1 rappresentante del PTA; 3 docenti di ruolo: 1 professore ordinario, 1 professore associato, 1 ricercatore di ruolo; 2 rappresentanti esterni designati dal SA.

La partecipazione alle decisioni del governo dell'Ateneo è assicurata anche attraverso il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo nelle diverse [Commissioni](#) istituite a livello centrale e periferico, alcune previste dalla normativa vigente, altre costituite per supportare una più efficace organizzazione delle attività. La composizione delle Commissioni è resa nota sul sito di Ateneo.

A.2.4 - L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa (amministrazione centrale, Scuole/Facoltà, Dipartimenti e strutture assimilate, CdS, Dottorati di Ricerca, etc.).

Il coordinamento e il flusso informativo bidirezionale tra gli Organi di Governo e la struttura organizzativa dell'Ateneo sono presidiati a diversi livelli.

L'Ateneo presenta una struttura articolata di deleghe e il coordinamento tra il Rettore e i Delegati è garantito da incontri mensili, strutturati e verbalizzati. La sistematicità e la tracciabilità di tali incontri assicurano un costante presidio strategico e operativo per il coordinamento e la comunicazione fra Organi di Governo e strutture organizzative.

Un ruolo significativo in questo ambito è svolto dalle Commissioni che affiancano i Delegati nello svolgimento delle rispettive funzioni. Tali Commissioni, composte da rappresentanti di ciascuno degli otto Dipartimenti, rappresentano una sede stabile di confronto interdipartimentale e di raccordo operativo tra il livello centrale e le strutture dipartimentali. Si rileva tuttavia l'assenza di una Commissione a supporto della Delegata alla Didattica e alla Formazione. Inoltre, non risultano ancora pienamente formalizzate le modalità di comunicazione bidirezionale tra le Commissioni e i Dipartimenti, un aspetto che appare strategico ai fini del presidio dell'omogeneità e della coerenza delle azioni nei diversi ambiti di intervento.

La partecipazione dei Direttori di Dipartimento al SA e gli incontri mensili con la Rettrice, formalizzati e verbalizzati, costituiscono ulteriori canali sistematici di raccordo tra le strutture dipartimentali e il vertice dell'Ateneo, assicurando una rappresentazione diretta e tempestiva delle istanze provenienti dai Dipartimenti nei processi decisionali strategici e, al contempo, favorendo la diffusione delle decisioni assunte a livello centrale.

Tra le [funzioni](#) attribuite alla Commissione AiQUA Sede rientra quella di garantire un flusso di comunicazione diretto e coordinato tra le strutture di governo periferiche e gli Organi di Governo dell'Ateneo, al fine di facilitare la condivisione tempestiva di informazioni e decisioni strategiche. Tuttavia, in assenza di modalità operative formalizzate e chiaramente documentate, tale funzione risulta esercitata in modo non pienamente tracciabile, circostanza che ne limita sia l'efficacia sia la valutabilità.

Il Governo dell'Ateneo informa, coinvolge e ascolta la comunità accademica attraverso incontri dedicati. Fra questi si ricordano qui:

- l'incontro sugli esiti del monitoraggio finale sul PSA 2019-2024 presentati alla comunità accademica dal MR nel mese di settembre 2024;
- la presentazione dei nuovi Delegati dell'Ateneo alla comunità accademica, da parte della MR, il 28 novembre 2024;
- l'evento *Verso un Ateneo migliore: AVA3 e la preparazione alla visita Anvur*, il 28 gennaio 2025 per l'avvio dei lavori per la visita CEV di accreditamento dell'Ateneo prevista per l'autunno 2026;
- l'incontro organizzato il 28 maggio 2025 dal Delegato della Rettrice all'Edilizia e agli Appalti, in collaborazione con il personale dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali dell'Ateneo, finalizzato a promuovere una consultazione sulla definizione del Piano Unitario del Campus Bizzozero, che riprende e sviluppa [idee progettuali precedenti](#). Il NdV, inviato dalla Governance a partecipare all'incontro, ha potuto rilevare che il Piano si fonda su sostenibilità, razionalizzazione e valorizzazione delle strutture, sulla proposta di nuove strategie di mobilità da sviluppare in stretto dialogo con il Comune;
- l'incontro di presentazione del PSA 2024-2030 da parte della MR, fissato per il 3 novembre 2025.

Lo spazio intranet riservato, accessibile tramite credenziali di Ateneo, consente a personale docente, tecnico-amministrativo e studenti di accedere a materiali, scadenze, reportistica e documenti ufficiali.

Gli atti deliberativi, a tutti i livelli, sono resi accessibili tramite il sistema documentale TTTULUS, che ne assicura la tracciabilità e la corretta gestione.

L'ordine del giorno delle sedute degli Organi collegiali, insieme a un resoconto dei principali provvedimenti adottati, viene sistematicamente trasmesso alla comunità accademica, a sostegno della trasparenza e della circolazione interna delle informazioni.

La comunicazione via posta elettronica e le newsletter tematiche permettono di diffondere in modo capillare le informazioni operative e le novità istituzionali.

Il sito web istituzionale costituisce un canale importante per la pubblicazione di avvisi, regolamenti, documenti strategici e materiali di supporto.

Il Nucleo ritiene che il coordinamento e la comunicazione tra gli Organi di Governo e le strutture organizzative dell'Ateneo siano complessivamente ben presidiati.

A.2.5 - Le strutture responsabili dell'assicurazione e valutazione della qualità interagiscono efficacemente fra loro e con gli organi accademici preposti alla didattica, alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale e alle altre attività istituzionali e gestionali.

Nella RA 2024, il NdV, nella sua precedente composizione, esprimeva soddisfazione per il clima di confronto costruttivo con la Governance e riconosceva la volontà degli Organi di Governo di accogliere e dare seguito alle sue osservazioni e indicazioni. Auspicava un rapporto più sinergico e strutturato con il PQA.

Il NdV attuale, insediatosi ad aprile 2025, pur potendosi esprimere su un arco temporale limitato, rileva rapporti molto soddisfacenti sia con la nuova Governance, sia con il PQA nelle loro rinnovate configurazioni. La Rettrice ha incontrato in più occasioni la Coordinatrice del NdV e i contatti del NdV con il PQA sono frequenti, costruttivi e orientati alla collaborazione. Il NdV invita a tutte le audizioni un rappresentante del PQA, in accordo alle [Linee Guida per le audizioni del Nucleo di Valutazione](#) di aprile 2025, e ha incontrato la Coordinatrice del PQA nella seduta di luglio 2025.

I rapporti tra il PQA, le Commissioni AiQUA CdS, AiQUAR, AiQUA PHD e le CPDS si mantengono costanti nel tempo e sono alimentati, tra l'altro, dall'analisi sistematica, da parte del PQA, della documentazione prodotta e dal feedback restituito alle Commissioni.

In sintesi, sulla base delle evidenze a sua disposizione, il Nucleo di Valutazione rileva la complessiva adeguatezza dell'assetto del Sistema di Governo e della struttura preposta all'Assicurazione della Qualità. In particolare, appare significativo e funzionale a un efficace coordinamento tra il livello centrale e quello periferico il confronto periodico tra la Rettrice e i Direttori di Dipartimento

Il NdV segnala, alla luce delle modifiche recentemente introdotte, per migliorare l'efficacia dei processi decisionali della Governance, l'opportunità di indirizzare le attività della Commissione AiQUA Sede istituita a tale finalità

Suggerisce inoltre di rendere maggiormente esplicite le corrispondenze tra i compiti attribuiti ai Delegati e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, al fine di rafforzare l'allineamento tra le responsabilità operative e le priorità istituzionali.

A.3 - Sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati

A.3.1 - L'Ateneo predispone e implementa un efficace sistema di monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi e dei risultati conseguiti, utilizzando strumenti e indicatori che comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR.

Per il monitoraggio sistematico dell'attuazione delle azioni previste dal PSA e per supportare in modo efficace il processo decisionale a tutti i livelli, l'Ateneo ha sviluppato un sistema integrato di cruscotti informativi, che copre i principali ambiti strategici: didattica, ricerca, risorse umane, servizi, finanza, ranking, biblioteche e altri settori rilevanti, di cui si è detto al punto A.1.4. Fa anche riferimento all'analisi dei dati resi disponibili attraverso il [Cruscotto ANVUR](#). Per quanto riguarda l'ambito della didattica, l'analisi delle performance si avvale anche dei dati forniti dal Consorzio AlmaLaurea e delle classifiche CENSIS.

Il PSA 2019-2024 è stato oggetto di una sistematica attività di monitoraggio articolata nel tempo, che ha prodotto quattro [resoconti](#) secondo lo schema di Figura 1. I monitoraggi hanno permesso di tenere sotto controllo il grado di implementazione degli obiettivi strategici e di introdurre correttivi, fra cui qui si ricordano quelli finalizzati a:

- migliorare i collegamenti tra i macro-obiettivi strategici, gli obiettivi di Ateneo e quelli di Dipartimento, con un impatto positivo sulla chiarezza e l'efficacia della pianificazione
- ridurre gli indicatori di monitoraggio, che sono passati da 460 nel 2021 a 229 nel 2023, ottimizzando il processo di valutazione e miglioramento continuo.

L'ultimo monitoraggio, a conclusione del Piano Strategico 2019-2024, è stato approvato a giugno 2024 dal CdA, previo parere del SA, e presentato alla comunità accademica dal MR a settembre 2024, garantendo in tal modo condivisione e informazione.

Gli aspetti relativi al monitoraggio dell'implementazione del PSA 2019-2024 e gli interventi migliorativi adottati sono stati approfonditi durante l'audizione del 29 maggio 2024 del NdV con la Delegata del Rettore alla Pianificazione Strategica, anche alla luce delle osservazioni formulate dalla CEV durante la visita del 2018.



Figura 1: Schema temporale delle attività di monitoraggio svolte dalla Governance durante il mandato rettorale 2018-2024

L'attuale Governo dell'Ateneo, come definito nel Piano Strategico di Ateneo 2024-2030, garantisce il presidio efficace delle attività di pianificazione e controllo strategico sia sotto il profilo tecnico che manageriale, avvalendosi di specifici applicativi, in linea con il seguente piano annuale di attuazione:

giugno	- Inserimento degli obiettivi di PSA e PTD in SPRINT
dicembre	- Definizione del Budget annuale e triennale raccordato agli obiettivi strategici con raccordo SPRINT e U-Budget

gennaio	<ul style="list-style-type: none"> - Presenza nel sistema di contabilità delle dimensioni analitiche utili al raccordo tra gestione e Piano Strategico U-GOV - Inserimento degli obiettivi operativi del PIAO in SPRINT e completamento del cascading da obiettivi strategici fino agli obiettivi operativi - Creazione cruscotto PBI con obiettivi e risorse
marzo/aprile	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento dei Documenti per il monitoraggio della Ricerca e TM - Analisi del Cruscotto ANVUR - Monitoraggio in SPRINT degli obiettivi strategici
giugno/luglio	<ul style="list-style-type: none"> - Riesame con aggiornamento degli obiettivi in SPRINT per l'anno successivo

Il processo è presidiato dalla Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo, che ne assicura il coordinamento e la supervisione.

Il [PIAO 2024-2026](#) e il [Sistema di misurazione e valutazione della performance](#) definiscono modalità e scadenze per il monitoraggio del PIAO.

Per quanto riguarda i Piani Strategici Dipartimentali, su richiesta della Governance, a partire da maggio 2025 è stato avviato il monitoraggio conclusivo di quelli relativi al periodo 2019-2024, quale fase preliminare e propedeutica all'elaborazione dei nuovi Piani triennali dipartimentali. Tale processo si è concluso a luglio 2025, con l'approvazione dei nuovi documenti in SA.

I dati relativi al monitoraggio delle attività di ricerca e didattica dei PTD sono elementi di input dello schema di monitoraggio globale annuale. La qualità della didattica è oggetto di monitoraggio continuo da parte delle Commissioni AiQUA-CdS e AiQUA-PHD, delle CPDS e dei CdD. Per i PHD, le [Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca](#), approvate dal PQA in data 18 giugno 2024, dedicano un paragrafo: *Indicatori per il monitoraggio*.

Le RA delle CPDS sono trasmesse al PQA, che ne valuta l'adeguatezza formale e l'approfondimento contenutistico, fornendo alle CPDS un riscontro su eventuali criticità nelle modalità di redazione e sulle possibili aree di miglioramento.

Il PQA elabora una relazione di sintesi sulle criticità rilevate dalle CPDS, evidenziando in particolare quegli aspetti che possono essere affrontati esclusivamente a livello di governo centrale dell'Ateneo (quali, ad esempio, aspetti relativi all'edilizia, alla fruibilità e al confort delle aule), e la trasmette alla Commissione AiQUA-SA (oggi AiQUA Sede), che, sentiti i Delegati e i Dirigenti Amministrativi, elaborano un documento contenente proposte da sottoporre alla Governance. Delle decisioni assunte a livello di Governance viene dato feedback al PQA, che provvede a diffondere le informazioni alle strutture coinvolte mediante apposite comunicazioni istituzionali e incontri dedicati.

La tracciabilità del processo è garantita attraverso i verbali delle diverse strutture coinvolte, le relazioni delle Commissioni AiQUA-SA (AiQUA Sede), i verbali del SA, le RA del PQA e del NdV.

Le informazioni sulla didattica confluiscono anche nel monitoraggio dei Piani triennali dei Dipartimenti.

In questo modo, la Governance riesce ad avere un quadro integrato e approfondito dell'efficacia formativa e organizzativa dell'Ateneo.

Il set di indicatori per la valutazione sistematica della qualità delle attività di ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze comprende gli indicatori VQR e ASN e viene aggiornato dal Servizio Programmazione, sviluppo organizzativo e qualità utilizzando:

- l'interfaccia IRInSUBRIA che, dal 2015, è strumento per la gestione dei prodotti della ricerca
- il modulo IRIS-RM, che, dal 2020, consente di raccogliere informazioni legate al *curriculum vitae* dei ricercatori e altre informazioni relative alle risorse umane e infrastrutturali per la ricerca, alla mobilità in ingresso, ad attività di formazione e Public Engagement.

Informazioni sulla ricerca vengono estratte sistematicamente dalla analisi dei Ranking nazionali e internazionali.

Le attività di ricerca e le attività di valorizzazione delle conoscenze sono monitorate a livello dipartimentale dalle Commissioni AiQUAR, che redigono annualmente i Documenti per l'AQ della ricerca e Terza Missione Dipartimentale. Tali documenti, una volta approvati nei rispettivi Dipartimenti, vengono trasmessi al PQA. Il PQA predispone una sintesi delle criticità e delle considerazioni emerse, che, fino ad ora, inviava alla Commissione AiQUA-SA. A seguito all'istituzione della Commissione AiQUA Sede, il processo è attualmente in fase di revisione e prevede il coinvolgimento della Commissioni Ricerca e della Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza.

I risultati e le evidenze emerse verranno regolarmente riportati, tramite il PQA, agli Organi di Governo dell'Ateneo e alla Commissione AiQUA Sede, fornendo un contributo cruciale nell'orientare le decisioni strategiche e nell'identificare le azioni necessarie per il miglioramento continuo. Il PQA fornirà alle commissioni AiQUAR un feedback strutturato sugli esiti.

Il Nucleo di Valutazione apprezza la chiarezza e la completezza del quadro in merito al monitoraggio dei processi e dei risultati. L'Ateneo dispone di strumenti strutturati per il monitoraggio degli indicatori associati agli obiettivi strategici e ne fa un uso nel complesso coerente e funzionale.

Il NdV evidenzia tuttavia una minore chiarezza rispetto al monitoraggio delle politiche e delle strategie. In tal senso, suggerisce di valutare l'opportunità di attribuire alla Commissione AiQUA Sede la responsabilità di istruire tale monitoraggio, fornendo agli Organi di Governo elementi strutturati a supporto del riesame.

A.3.2 - I risultati del monitoraggio vengono sistematicamente e approfonditamente analizzati a supporto del riesame e del miglioramento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo.

La RA NdV 2024 (pag. 4) suggerisce di creare un maggiore raccordo fra PSA e funzioni di Ateneo deputate all'AQ, per strutturare un processo circolare, che consenta di osservare i risultati ed utilizzare i feedback per ripensare gli obiettivi strategici, da intendersi quale verifica dell'efficacia degli interventi effettuati.

Come riportato nei verbali del PQA di giugno e luglio 2025, la Rettrice, anche in risposta a questa sollecitazione, ha incaricato il PQA di predisporre un documento strutturato, corredato da linee guida operative, volto a formalizzare il processo di riesame dell'intero sistema di governo dell'Ateneo: coerenza strategica, efficacia complessiva del sistema, capacità di coinvolgimento dei portatori di interesse esterni e interni, capacità di anticipare e governare i cambiamenti di un contesto in continua evoluzione.

Va tuttavia rilevato che, sebbene il processo di riesame del sistema di governo non risulti ancora completamente formalizzato, esso è comunque riconoscibile all'interno delle pratiche gestionali correnti.

Ad esempio, le [Relazioni sull'attuazione del Piano Strategico](#) relative agli anni 2021, 2022, 2023 e 2024 includono elementi riconducibili alla logica del riesame. In particolare, una sezione della Relazione 2021 è dedicata alla rimodulazione delle declinazioni operative del PSA 2019-2024, effettuata sulla base dei risultati conseguiti e delle evoluzioni del contesto di riferimento, tra cui l'emergenza sanitaria, le opportunità connesse al PNRR 2021 e al Piano Next Generation EU. Tuttavia, va osservato che le corrispondenti sezioni delle Relazioni degli anni successivi appaiono meno orientate a riflessioni riconducibili al processo del riesame e maggiormente focalizzate sull'evidenziazione del raccordo tra indirizzi strategici, obiettivi operativi e allocazione delle risorse. Nella Relazione 2024, tale impostazione emerge con chiarezza nel passaggio in cui si sottolinea che: "Particolare risalto è stato attribuito [dal NdV] ai risultati attinenti alla crescita della cultura della pianificazione strategica dell'Ateneo, alla qualificazione del cruscotto di indicatori ed alla selezione di quelli ritenuti di importanza strategica, al raccordo tra il Piano Strategico e la sfera finanziaria-contabile, all'implementazione degli strumenti di monitoraggio nell'ambito dell'amministrazione centrale e dipartimentale", senza nessun riferimento al processo di riesame in sé.

Il PSA 2024-2030, nella sezione introduttiva, valorizza il monitoraggio conclusivo del PSA 2018-2024, anche alla luce delle dinamiche evolutive del contesto di riferimento e il Rapporto di accreditamento periodico ANVUR, per individuare, in chiave prospettica, le principali direttrici strategiche su cui costruire la nuova pianificazione. Il PSA 2024-2030 introduce espliciti riferimenti al riesame, avanzamento significativo rispetto ai cicli precedenti, in linea con le indicazioni emerse a livello nazionale in tema di autovalutazione e miglioramento continuo.

Il riesame per la didattica dei CdS è garantito da documenti e procedure che fanno parte del processo di autovalutazione, accreditamento e riesame periodico dei diversi attori.

I Dipartimenti, attraverso le Commissioni AiQUAR, conducono un monitoraggio annuale delle attività di ricerca e valorizzazione delle conoscenze, documentato nel [Documento per l'AQ della Ricerca e TM dipartimentale](#). Tale documento richiede l'espressione di valutazioni e considerazioni non solo da parte della Commissione AiQUAR, ma anche del Dipartimento stesso, configurandosi di fatto come un riesame interno delle attività svolte.

Tale documento, approvato in CdD, è inviato al tramite il PQA agli Organi di Governo attraverso il processo delineato al PdA A.3.1. Al momento non viene dato feedback alle commissioni AiQUAR circa la qualità redazionale e l'approfondimento autovalutativo.

I risultati della VQR sono oggetto di analisi da parte della Commissione Ricerca di Ateneo e vengono valorizzati all'interno della relazione annuale del Delegato alla Ricerca e Innovazione, costituendo una base informativa per il riesame e per l'elaborazione di nuove proposte in materia di politiche della ricerca e di allocazione delle risorse.

Il sistema AQ è soggetto a monitoraggio continuo da parte del PQA, che ne cura l'aggiornamento in funzione dell'evoluzione normativa nazionale e dei cambiamenti organizzativi e strategici dell'Ateneo. Dei risultati delle attività di monitoraggio viene dato regolarmente conto agli Organi e alla comunità accademica attraverso le RA del PQA presenti su E-learning.

Come riportato nei verbali delle riunioni di giugno e luglio 2025, il PQA sta definendo il Piano Annuale della Qualità, la cui approvazione è prevista per novembre.

Con specifico riferimento ai processi di accreditamento, nell'ottobre 2019 l'Ateneo ha ricevuto la visita della Commissione di Esperti Valutatori (CEV) nell'ambito dell'accREDITamento periodico.



Il 17 aprile 2020, è stata trasmessa all'Ateneo la Relazione Preliminare della CEV, seguita, il 17 luglio 2020, dal Rapporto di Accredитamento Periodico della Sede e dei Corsi di Studio. Il documento "Follow up della visita di accredитamento periodico", approvato dal SA il 25 marzo 2024 riporta le azioni attuate a seguito delle indicazioni contenute nel giudizio della CEV, nonché quelle ancora da realizzare.

Il processo di riesame, pur talora presente implicitamente nelle pratiche gestionali, non risulta ancora formalizzato in modo compiuto e sistematico, con un rischio di riduzione della sua efficacia come strumento di miglioramento continuo.

Il Nucleo di Valutazione invita pertanto l'Ateneo a consolidare e formalizzare il processo di riesame, assicurandone la sistematicità, la trasparenza e l'efficacia come leva strategica per l'adattamento proattivo ai cambiamenti di contesto.

A.4 - Riesame del funzionamento del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

A.4.1 - Il funzionamento del Sistema di Governo è periodicamente aggiornato con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

Poiché il requisito relativo al riesame del funzionamento del Sistema di Governo è stato introdotto da ANVUR con l'avvio del modello AVA3 nel 2023, durante il precedente mandato rettorale 2018-2024, il processo è stato attuato in forma non strutturata. Di fatto, tale riesame ha trovato espressione in quattro resoconti annuali sullo stato di attuazione del PSA 2019-2024, redatti con l'obiettivo di documentare e sintetizzare le riflessioni sull'effettivo grado di implementazione degli obiettivi strategici del mandato. Questi documenti hanno rappresentato un input per gli Organi di Governo, sia per la definizione delle successive linee programmatiche, che per la pianificazione finanziaria connessa. A marzo 2024, è stato approvato un documento di Follow Up predisposto dall'Ateneo a seguito della visita di accreditamento periodico del 2019, dove sono state riportate le azioni di miglioramento, sia quelle già attuate che quelle da sviluppare, con l'indicazione dei tempi di attuazione e dei responsabili. Per predisporre il documento, la Commissione AiQUA-SA ha coinvolto gli allora Delegati del Rettore, i Dirigenti e i Capiservizio al fine di individuare le azioni da sviluppare e i relativi responsabili.

Con l'avvio del nuovo mandato rettorale (novembre 2024), la Rettrice ha dato impulso a una strutturazione organica del Sistema di Governo, al fine di assicurarne l'efficacia e la coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

In tale ottica, la Rettrice ha istituito un gruppo di lavoro, con rappresentanti di docenti, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e studenti delle sedi di Varese e Como, con il compito di procedere alla revisione dello Statuto di Ateneo.

Ha inoltre definito un sistema articolato di deleghe, formalizzato tramite appositi Decreti Rettorali del 18 novembre 2024, che individuano gli ambiti di attività e i compiti assegnati a ciascun Delegato.

A partire dal proprio insediamento, la Rettrice ha istituito una prassi di incontri mensili sistematici e formalizzati con i Delegati e, separatamente, con i Direttori di Dipartimento. A tali incontri partecipa stabilmente anche il Direttore Generale, contribuendo a garantire un presidio congiunto e integrato delle attività istituzionali. Attraverso questi momenti di confronto, la Rettrice esercita un'azione di presidio adattivo sul funzionamento del Sistema di Governo, finalizzata a intercettare e affrontare tempestivamente eventuali criticità gestionali o cambiamenti di contesto, sia interni che esterni.

È calendarizzata per il 2025 la pubblicazione, a cura del PQA, del Piano annuale della Qualità. Il documento fornirà un quadro aggiornato del funzionamento del Sistema di Governo, definendo in modo strutturato le modalità operative, le responsabilità coinvolte, le tempistiche previste, nonché gli input e gli output del processo di aggiornamento. Il Piano si configura come uno strumento strategico per garantire coerenza, trasparenza e tracciabilità nel monitoraggio e nella revisione periodica del Sistema di Governo, in un'ottica di miglioramento continuo e di allineamento con gli indirizzi strategici dell'Ateneo.

La tracciabilità delle attività collegate al monitoraggio e all'aggiornamento del Sistema di Governo è assicurata dalla documentazione prodotta nelle diverse fasi del processo, tra cui:

- i verbali delle riunioni tra la Rettrice e i Delegati,
- i verbali degli incontri con i Direttori di Dipartimento,

- i verbali delle commissioni che supportano il lavoro dei Delegati,
- i lavori della Commissione AiQUA Sede,
- i verbali del Senato Accademico,
- le RA dei Delegati,
- la RA del NdV,
- la RA del PQA,
- la RA del DG.

A.4.2 - Il funzionamento del Sistema di Assicurazione della Qualità è periodicamente sottoposto a riesame interno con modalità e tempistiche che favoriscono il miglioramento della sua efficacia a supporto della pianificazione strategica.

A luglio 2025, è stato approvato in SA il documento [Politiche per l'AQ di Ateneo](#), predisposto dal PQA. Il testo rappresenta un aggiornamento e un consolidamento delle politiche precedentemente definite all'interno del PSA 2019-2024, in un'ottica di continuità e di miglioramento. Il documento descrive anche gli orientamenti e le modalità operative attraverso cui le politiche vengono attuate, individuando i soggetti responsabili e descrivendo le fasi del processo di riesame. Il riesame del sistema di AQ sarà inserito nel Piano Annuale della Qualità, attualmente in fase di redazione da parte del PQA, la cui pubblicazione è prevista entro il 2025.

Il riesame dell'efficacia del Sistema di AQ si fonda su un insieme di fonti e pratiche consolidate, tra cui:

- le RA delle CPDS
- i Documenti per il monitoraggio della Ricerca e TM
- la RA del PQA, che fornisce un'analisi trasversale del funzionamento dei processi di AQ nei diversi ambiti;
- la RA del NdV, che valuta l'efficacia delle azioni intraprese e il grado di coerenza tra obiettivi, risultati e processi di AQ, anche attraverso audizioni e confronti con le strutture;
- il PSA.

A.4.3 - Docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/ dottorandi possono facilmente comunicare agli Organi di Governo e alle strutture responsabili dell'AQ le proprie osservazioni e proposte di miglioramento, anche attraverso le rilevazioni di cui ai punti B.1.1.6 e B.1.2.6.

L'Ateneo ha consolidato nel tempo un insieme di strumenti strutturati e integrati per la rilevazione sistematica delle opinioni, segnalazioni e proposte di miglioramento provenienti dalla comunità accademica. Fra questi:

- le indagini di Customer Satisfaction, volte a rilevare la percezione dell'efficacia dei servizi da parte di docenti, PTAB, studenti e dottorandi. Tali indagini sono condotte sistematicamente dal 2009 nell'ambito del progetto Good Practice. Gli esiti annuali vengono acquisiti dai vertici della struttura amministrativa e rappresentano uno degli input del processo decisionale. In particolare, i risultati dell'indagine Good Practice 2024 stanno contribuendo alla definizione del nuovo assetto della riorganizzazione amministrativa attualmente in corso. Si rimanda al punto B.1.1.6 per ulteriori dettagli sull'indagine, inclusi i tassi di partecipazione relativi alla rilevazione 2024.

- I questionari sulla didattica - L'Ateneo adotta, a partire dall'A.A. 2011/12, un sistema di questionari online per la raccolta delle opinioni degli studenti. I dati sono pubblici e vengono analizzati e discussi dalle commissioni AiQUA-CdS e CPDS. Osservazioni e proposte per il miglioramento arrivano agli Organi per tramite della RA della CPDS, attraverso il PQA.
- I questionari per la rilevazione delle opinioni dei dottorandi di ricerca e dei dottori di ricerca, introdotti a partire dal 2024. I dati sono pubblici e sono analizzati dalle Commissioni AiQUA PHD.

L'Ateneo ha attivato un sistema centralizzato per la gestione di segnalazioni e reclami, che garantisce un canale ufficiale di ascolto e responsabilizzazione. Il portale [INFOSTUDENTI](#) è una piattaforma dedicata alla comunicazione tra studenti e uffici amministrativi. I dati raccolti attraverso il portale costituiscono un valido indicatore indiretto della qualità percepita dei servizi e forniscono elementi utili all'analisi delle criticità. Esiti e osservazioni raccolti attraverso il portale arrivano alla Governance attraverso le RA delle CPDS.

Su mandato della Rettore, il DG sta avviando un tavolo di confronto sistematico con il CGS, con l'obiettivo di raccogliere suggerimenti per il miglioramento e richieste segnalate dagli studenti.

A.4.4 - Gli Organi di Governo, al fine di tenere sotto controllo l'effettiva realizzazione delle proprie politiche e strategie e di raggiungere gli obiettivi fissati, effettuano periodicamente il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità, ne prendono in considerazione gli esiti e attuano le azioni di miglioramento necessarie. Il Sistema di Governo assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni e del riesame ai responsabili della gestione in qualità delle attività.

Il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di AQ avviene attualmente in modalità non ancora pienamente sistematica e strutturata. Iniziative riconducibili a tale funzione sono state tuttavia avviate, nella passata Governance, dalla Commissione AiQUA-SA e condivise con gli Organi di Governo dell'Ateneo.

Con l'istituzione della Commissione AiQUA Sede, la Rettore ha attribuito a tale organismo un [ruolo](#) di supporto nell'attuazione dei processi di monitoraggio e riesame dei risultati e delle procedure. Alla Commissione è stato affidato il compito di redigere annualmente il documento di autovalutazione dell'Ateneo e di formulare proposte di miglioramento da sottoporre agli Organi di Governo. I progressi compiuti in questa direzione sono documentati nei verbali delle riunioni della Commissione AiQUA Sede.

Il PQA sta elaborando un documento volto a rafforzare e strutturare in modo più organico il processo di riesame del Sistema di Governo e di AQ.

L'Ateneo ha introdotto un incontro annuale, aperto alla comunità accademica, per la condivisione dello stato di avanzamento del PSA, in un'ottica di trasparenza e accountability verso gli stakeholder interni e di rafforzamento del dialogo istituzionale. Il primo di questi incontri si terrà il 3 novembre 2025, per la presentazione del nuovo PSA.

Il Nucleo di Valutazione osserva che il processo ciclico di riesame del Sistema di Governo dell'Ateneo nel suo complesso non è ancora formalizzato.

Il NdV apprezza l'impegno dell'Ateneo nel dotarsi, in coerenza con le previsioni del modello AVA3, di Linee Guida e modalità procedurali in grado di supportare i diversi attori coinvolti nell'AQ nell'attuazione sistematica ed efficace di tali processi.

A tal fine, raccomanda di procedere con la definizione esplicita e integrata degli elementi essenziali dei due livelli di riesame - AQ e Sistema di Governo - in termini di tempistiche, responsabilità, input e output attesi. Ciò consentirebbe di valutarne in modo più chiaro l'efficacia, la coerenza interna e il contributo ai processi decisionali strategici.

A.5 - Ruolo attribuito agli studenti

A.5.1 - L'Ateneo assegna agli studenti un ruolo attivo e partecipativo nelle decisioni degli Organi di Governo a livello centrale e periferico. La loro partecipazione è sollecitata e praticata a tutti i livelli.

Il Consiglio Generale degli Studenti (CGS), il cui Regolamento è stato approvato il 17 novembre 2021, è previsto dallo Statuto dell'Ateneo come organo di coordinamento delle rappresentanze studentesche. Il CGS assicura una rappresentanza equilibrata delle due sedi di Como e Varese ed è composto da 30 membri, tra cui figurano i rappresentanti degli studenti nel SA, nel CdA e nel NdV, oltre a rappresentanti designati dai diversi Dipartimenti di entrambe le sedi. Il CGS gode di autonomia gestionale e organizzativa, e detiene competenze di tipo propositivo e consultivo su tutte le questioni di interesse per la componente studentesca. Il dialogo con la componente studentesca, oltre che attraverso le rappresentanze nei diversi organi, è sostenuto anche dal confronto diretto con il CGS. Sebbene al momento non risultino documentati incontri tra la Delegata alla Didattica e Formazione e il CGS, in sede di audit del 15 settembre 2025 è stato riferito che il primo incontro è previsto entro ottobre 2025, con cadenza almeno trimestrale.

La partecipazione degli studenti agli Organi di Governo dell'Ateneo e agli Organi Dipartimentali è garantita dallo [Statuto](#) e disciplinata dai Regolamenti attuativi. Una rappresentanza degli studenti è stata prevista nella composizione della [Commissione per la Revisione dello Statuto](#).

I rappresentanti degli studenti sono coinvolti nei principali processi decisionali e partecipano, con pari dignità e rappresentanza tra le sedi di Varese e Como, agli organi di Governo dell'Ateneo:

- Senato Accademico,
- Consiglio di Amministrazione,
- Consulta Ateneo-Territorio,
- NdV.

Attualmente, la presenza di rappresentanti degli studenti all'interno del PQA non è formalmente prevista. La loro introduzione è contemplata nel nuovo Statuto, attualmente in fase di approvazione, che attribuisce al Consiglio degli Studenti la competenza per la designazione. Nelle more dell'approvazione dello Statuto, la Responsabile del PQA ha presentato una richiesta formale alla Rettore affinché si proceda comunque alla nomina dei rappresentanti studenteschi, al fine di non ritardare ulteriormente la loro inclusione nelle attività del Presidio. Di tale richiesta è stato informato il Consiglio degli Studenti, come riportato nel verbale dell'adunanza del 15 settembre 2025. Nella relazione dell'adunanza presso la Sede del 15 settembre 2025, il NdV ha raccomandato l'individuazione di due rappresentanti degli studenti all'interno del PQA, uno per la sede di Como e uno per la sede di Varese. I due studenti sono stati individuati e verranno ufficialmente nominati dal 1° novembre 2025.

A livello delle strutture “periferiche”, la rappresentanza studentesca è prevista a livello di:

- Consiglio di Dipartimento,
- CPDS,
- Consigli di CdS,
- Commissioni AiQUA-CdS
- Commissioni AiQUA PHD
- [Comitato Sportivo Universitario](#)
- [Comitato Tecnico Scientifico dei Collegi dell'Università degli Studi dell'Insubria](#)

L'Ateneo sollecita il ruolo partecipativo degli studenti negli Organi e nelle Commissioni di AQ con il rilascio dell'Open Badge (OB) “[Rappresentanza studentesca](#)”, riconosciuto agli studenti e alle studentesse che hanno svolto attività di rappresentanza studentesca presso l'Università degli studi dell'Insubria. Viene assegnato se hanno svolto almeno un anno di rappresentanza e hanno partecipato ad almeno il 70% delle riunioni dell'organo nel quale hanno operato per la durata del loro mandato. L'OB è disponibile dal 2021 e ad oggi ne risultano assegnati 238.

Invece l'Open Badge “[Assicurazione della Qualità - Formazione](#)” è riconosciuto agli studenti e studentesse che hanno partecipato al programma di formazione sull'AQ predisposto dal PQA. Allo stato attuale sono stati consegnati 82 badge.

La componente studentesca è audita dal NdV durante le audizioni ai CdS, CdDR e Dipartimenti, con il coinvolgimento attivo degli studenti componenti del NdV.

Durante il Welcome Lab, l'Ateneo fornisce alle matricole una Guida pratica che contiene le informazioni sui rappresentanti degli studenti.

A conferma del ruolo svolto dagli studenti, nel 2020 le rappresentanze studentesche sono state coinvolte in un progetto per il miglioramento dei servizi erogati dalle Segreterie Studenti, dall'Ufficio diritto allo studio e servizi agli studenti e dall'Ufficio Orientamento e Placement. In esito al progetto sono state modificate le politiche di accoglienza ed è stata introdotta la digitalizzazione nelle procedure di rinuncia agli studi, iscrizione agli insegnamenti singoli, rilascio certificati con firma digitale, servizio di sportello su appuntamento in presenza e on line.

Per l'anno 2026, alla luce della riorganizzazione dell'Ateneo, il Servizio Orientamento e Carriere Studenti ha documentato l'obiettivo di rivedere e aggiornare tale progetto mediante il coinvolgimento delle rappresentanze studentesche e degli altri attori in gioco quali segreterie didattiche, docenti e altri uffici che sono a contatto con gli studenti.

L'Ateneo attribuisce rilevanza alle opinioni degli studenti (OPIS), dei dottorandi e dei laureati sulla qualità della didattica, valorizzandole come strumento fondamentale di miglioramento. A partire dall'a.a. 2019/2020 (delibera n. 176 del SA del 20 novembre 2019), l'Ateneo ha optato per la massima trasparenza dei risultati delle OPIS, che sono pubblici, accessibili a tutti alla pagina <https://sisvaldidat.it/> senza necessità di autenticazione, lasciando ad ogni docente la possibilità di disabilitare in ogni momento la visualizzazione pubblica delle proprie valutazioni. La percentuale di docenti che esercitano tale facoltà è compresa fra lo 0% e il 4% a seconda dei CdS, a conferma di una generale adesione alla logica di trasparenza e accountability promossa dall'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione prende atto con favore dell'intenzione dell'Ateneo di introdurre, nell'ambito del processo di revisione dello Statuto attualmente in corso, l'inserimento di rappresentanti degli studenti nel PQA, designati dal Consiglio degli Studenti. Tale passaggio rappresenta un rafforzamento della partecipazione attiva della



componente studentesca, in coerenza con le buone pratiche nazionali e internazionali in materia di assicurazione della qualità.

Il NdV esprime inoltre apprezzamento per l'iniziativa della Responsabile del PQA, che — in attesa della formale approvazione della modifica statutaria — ha presentato alla Rettore una proposta volta a includere una rappresentanza studentesca per ciascuna delle due sedi dell'Ateneo, designata dal Consiglio degli Studenti, ad esito della quale, a partire dal 1° novembre, due studenti entreranno come membri nel PQA, rafforzando così la dimensione partecipativa e inclusiva dell'AQ.

Il NdV valuta positivamente l'evoluzione in atto finalizzata a rafforzare il dialogo strutturato con la rappresentanza studentesca, come dimostrano la programmazione di incontri sistematici del CGS. Tali iniziative rappresentano passi significativi verso il consolidamento di una cultura della Qualità partecipata, nonché un rafforzamento della trasparenza e dell'accountability.

Il Nucleo di Valutazione, al fine di promuovere un rafforzamento del ruolo strategico dello studente all'interno del sistema universitario, raccomanda di proseguire e strutturare percorsi formativi dedicati ai rappresentanti degli studenti, coinvolti negli Organi di Governo e nelle diverse commissioni ai vari livelli di partecipazione istituzionale, e finalizzati a potenziare le competenze trasversali e istituzionali dei rappresentanti, accrescere la consapevolezza del proprio ruolo nei processi decisionali e valutativi, favorire un contributo qualificato per il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo e il miglioramento delle attività di AQ.

AMBITO B: GESTIONE DELLE RISORSE

B.1 - Risorse umane

B.1.1 - Reclutamento, qualificazione e gestione del personale docente e di ricerca

B.1.1.1 - L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale docente e di ricerca, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

L'Ateneo effettua un'analisi sistematica dei fabbisogni di personale docente, con l'obiettivo di garantire la copertura adeguata delle esigenze della didattica e di ricerca, in coerenza con la pianificazione strategica complessiva.

Il monitoraggio dei dati relativi alla consistenza del personale è supportato da strumenti proprietari, quali cruscotti per la didattica e la ricerca.

La programmazione delle risorse di personale è parte integrante del [PIAO](#), che include il Piano triennale dei fabbisogni di personale nell'ambito "Organizzazione e Capitale umano".

L'attuale Governance ha richiesto, in sede di elaborazione dei PST dei dipartimenti, di includere le richieste di personale docente e di ricerca, necessario per la realizzazione degli obiettivi programmatici. Intende effettuare, nel corso dell'anno accademico 2025/2026, una verifica della didattica programmata ed erogata, finalizzata non solo a valutare la sostenibilità dei percorsi di studio, ma anche a definire i fabbisogni di docenza, tenendo conto delle effettive esigenze dei singoli dipartimenti.

B.1.1.2 - L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per assegnare le risorse di personale docente e di ricerca ai Dipartimenti e definire i principi generali e le politiche per il reclutamento e la progressione delle carriere.

Il paragrafo *Le politiche di reclutamento del personale di Ateneo* nella [Relazione conclusiva sul PSA 2019-2024](#) riporta che, nel corso del precedente mandato rettorale, le politiche di reclutamento del personale docente e ricercatore sono state attuate sulla base di criteri orientati a garantire la sostenibilità e la copertura dell'offerta formativa, la valorizzazione delle aree scientifiche strategiche, e uno sviluppo equilibrato dei Dipartimenti, con attenzione agli ambiti disciplinari carenti e ai settori critici per cessazioni o pensionamenti. Sono stati considerati anche i fabbisogni connessi ai progetti finanziati dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), ai Piani straordinari di reclutamento, al Programma Nazionale della Ricerca (PNR), nonché alle iniziative promosse nell'ambito dei Dipartimenti di Eccellenza.

Le politiche di reclutamento hanno incluso:

- attrazione di studiosi di eccellenza dall'estero e vincitori di progetti di alta qualificazione (es. ERC), tramite chiamata diretta;
- valorizzazione delle carriere interne, sostenendo l'avanzamento di ricercatori e professori associati abilitati;
- investimento su giovani ricercatori, sia RTDA che RTDB, in coerenza con l'obiettivo strategico E.1 "Investire sul futuro dei giovani ricercatori". Al 31 dicembre 2023, l'Ateneo ha raggiunto il valore 0,200 dell'indicatore E_b, superando il target 0,19.

Il [PSA 2024-2030](#) dichiara che, nel rispetto della sostenibilità economica, la politica di reclutamento attuale dell'Ateneo è di crescita, tesa a supportare gli obiettivi di qualità della didattica e di ampliamento dell'offerta formativa, di supporto alla ricerca innovativa e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività amministrativa. A tal fine, l'Ateneo intende perseguire azioni volte all'incremento del personale docente, nel rispetto della sostenibilità economica e finanziaria non solo di breve periodo e con particolare attenzione al sostegno di CdS che si intendono avviare, in linea con le indicazioni ministeriali (DM 25.2.2021).

Il PSA 2024-2030 prevede, fra i propri obiettivi, la definizione e l'adozione di un algoritmo per la distribuzione dei punti organico tra i Dipartimenti costruito su parametri oggettivi e trasparenti. Le attività di sviluppo del modello sono già state avviate e si prevede il completamento entro il 2025. All'algoritmo si affiancherà una valutazione qualitativa delle aree che necessitano, ai fini della didattica e della ricerca, di consolidamento e potenziamento. La Governance intende definire un documento che individui, sulla base di criteri ben definiti, le modalità di assegnazione dei punti organico che terranno conto dello sviluppo degli obiettivi di formazione, ricerca e valorizzazione.

Il monitoraggio dei risultati della ricerca è supportato da strumenti proprietari, tra cui cruscotti "pubblicazioni", che permettono alla Governance centrale e ai Dipartimenti di valutare, ad esempio, l'apporto alla ricerca dei nuovi ingressi, con impatto diretto sugli indicatori ministeriali connessi alle politiche di reclutamento.

Le politiche di reclutamento risultano coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, in relazione alla sostenibilità, all'ampliamento dell'offerta formativa e al rafforzamento delle attività di ricerca.

L'efficacia dell'impianto delineato potrà essere verificata solo a seguito della piena attuazione degli strumenti previsti, in particolare dell'algoritmo per la distribuzione dei punti organico e dei relativi criteri di assegnazione.

Sarà essenziale il consolidamento dei sistemi di monitoraggio, a supporto della valutazione degli impatti e dell'allineamento delle scelte alle priorità istituzionali.

B.1.1.3 - L'Ateneo persegue l'innalzamento dei livelli di qualificazione scientifica e didattica del proprio personale docente e di ricerca, anche attraverso il reclutamento di docenti e ricercatori di elevato profilo scientifico e didattico provenienti da altre sedi o Paesi e il ricorso a specifici programmi o strumenti nazionali o internazionali.

In linea con le finalità strategiche, la precedente Governance - come riportato nella [Relazione PSA 2019-2024](#) a pag. 29 - ha adottato un indirizzo volto a rafforzare il personale universitario, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, con particolare attenzione ai profili e alle competenze professionali.

Attenzione è stata riservata al reclutamento di giovani ricercatori di elevata qualità, con una forte propensione al confronto internazionale ed in grado di competere a livello nazionale ed internazionale, al fine di migliorare la performance nell'ambito della ricerca scientifica nei settori ritenuti strategici rispetto alle politiche nazionali ed internazionali e di favorire il ricambio generazionale. Le politiche di reclutamento del personale docente sono state attuate nel rispetto delle linee di indirizzo del PSA 2019-2024, perseguendo i seguenti obiettivi strategici:

- attrarre talenti dall'esterno, tramite la chiamata diretta di studiosi stabilmente impegnati all'estero e vincitori di progetti di alta qualificazione (es. FIS - ERC), ai sensi dell'art. 1, comma

9, della Legge n. 230/2005, nonché l'assunzione di professori esterni ai ruoli dell'Ateneo, attraverso procedure comparative ai sensi dell'art. 18 della Legge n. 240/2010, per il potenziamento di ambiti disciplinari carenti;

- valorizzare docenti in possesso di ASN, operando nel rispetto dei vincoli di sostenibilità della spesa e degli equilibri di bilancio.

A supporto di tali politiche, l'Ateneo si è dotato di strumenti regolamentari aggiornati e coerenti con la normativa vigente: il [Regolamento per il reclutamento di Ricercatori a tempo determinato in Tenure Track \(RTT\) ai sensi dell'Art. 24 della Legge N. 240/2010](#) del 2023; il [Regolamento per la chiamata di Professori di I e II fascia in attuazione degli articoli 18 e 24 della Legge N. 240/2010](#) del 2010. Attenzione è stata dedicata alla qualificazione delle Commissioni giudicatrici, la cui composizione prevede una maggioranza di membri esterni all'Ateneo. Sono state inoltre introdotte misure volte a rafforzare la trasparenza e prevenire fenomeni corruttivi.

Come riportato nella [Relazione PSA 2019-2024](#) a pag. 27, l'Ateneo si è avvalso di procedure di interscambio di personale con altri Atenei; ha favorito la mobilità di professori; ha assunto studiosi stabilmente impegnati all'estero e vincitori di progetti di alta qualificazione (FIS - ERC) mediante chiamata diretta.

Per il futuro, nell'ambito del PSA 2024-2030, l'Ateneo intende continuare ad avvalersi, accanto alle ordinarie procedure concorsuali pubbliche, anche delle possibilità offerte dalla normativa vigente in materia di chiamata diretta, con l'obiettivo di attrarre studiosi di comprovata eccellenza internazionale.

B.1.1.4 - L'Ateneo favorisce, con proprie iniziative, la formazione, la crescita e l'aggiornamento scientifico, metodologico e delle competenze didattiche del personale docente e di ricerca e dei tutor a supporto della qualità e dell'innovazione, anche tecnologica, delle attività formative svolte in presenza e a distanza, nel rispetto delle diversità disciplinari e ne valuta l'efficacia.

Le iniziative per la formazione e l'aggiornamento scientifico e metodologico di docenti e ricercatori sono divulgate nella sezione [Supporto ai ricercatori](#) del sito istituzionale.

A partire dal 2021, è stato avviato un [piano di formazione pluriennale](#), coordinato dall'Ufficio Progettazione Strategica, che organizza [attività formative](#) rivolte a professori, ricercatori, assegnisti, borsisti e dottorandi. Tali attività mirano a fornire competenze operative relative alla scrittura e alla gestione di progetti di ricerca, coprendo tutte le fasi, dallo scouting delle opportunità, fino alla valorizzazione dei risultati.

Nel quadro del potenziamento delle competenze trasversali e del supporto alla carriera accademica, l'Ateneo ha attivato, attraverso il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA), un [percorso formativo](#) rivolto ai neoassunti e ai giovani ricercatori, con un focus particolare sui dottorandi di ricerca. Il percorso è incentrato sulle strategie di pubblicazione in modalità Open Access, in linea con le buone pratiche di disseminazione scientifica e accesso aperto ai risultati della ricerca.

Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico, l'Ateneo promuove momenti formativi specifici, come il corso "La protezione e valorizzazione dei risultati della ricerca: dai brevetti agli spin-off" (12 ore, giugno 2025), e organizza convegni tematici, tra cui si segnala l' [Insubria Intellectual Property Day](#) del 17 gennaio 2025.

Nell'ambito del Piano Triennale di Internazionalizzazione, l'Ateneo favorisce la mobilità internazionale dei propri docenti, anche al di fuori del programma Erasmus+, con destinazioni anche extra-UE. A tal fine, sono previsti contributi economici specifici, erogati tramite un capitolo di bilancio dedicato.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze didattiche, è attivo dal 2021 il Centro Speciale [Teaching and Learning Center](#) (TLC), con l'obiettivo di promuovere l'implementazione di nuove metodologie didattiche e lo sviluppo di modelli pedagogici che stimolino l'interazione e l'apprendimento attivo degli studenti. Attraverso il [Faculty Development Program](#), il TLC propone a docenti, ricercatori, dottorandi percorsi di formazione e aggiornamento, finalizzati al consolidamento e allo sviluppo di competenze metodologico-didattiche e comunicativo-relazionali, in una prospettiva di miglioramento della qualità del sistema universitario. In linea con gli indirizzi del PSA 2019-2024, il TLC ha realizzato progetti volti a:

- integrare l'attività didattica con contenuti digitali e tecnologie avanzate, quali visori, realtà aumentata e soluzioni basate su intelligenza artificiale;
- sviluppare modalità di didattica *blended* caratterizzate da elevati standard qualitativi, in collaborazione con altre istituzioni e in conformità con le direttive ministeriali vigenti;
- introdurre approcci innovativi nei corsi di studio in Giurisprudenza;
- sperimentare forme di didattica avanzata, come lo *storytelling* audiovisivo e l'informatica umanistica;
- promuovere una visione sistemico-relazionale dell'innovazione didattica;
- esplorare nuove competenze e contesti nella formazione secondaria e universitaria.

Con il PSA 2024-2030, l'Ateneo consolida il proprio impegno verso l'innovazione didattica e la formazione del corpo docente, definendo obiettivi specifici e KPI calendarizzati per il periodo 2025-2030. A tal fine, sono state previste "specifiche assegnazioni di risorse finanziarie e personale tecnico-amministrativo destinate al TLC, ai Dipartimenti, alla Scuola di Medicina e alla Scuola di Dottorato, secondo criteri predefiniti, trasparenti e comunicati tempestivamente, direttamente collegati al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati", senza tuttavia fornire dettagli.

Dal 2019, l'Ateneo è accreditato dalla Commissione Europea con il riconoscimento HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers), confermato nei successivi riesami del 2021 e 2025, che attesta l'impegno dell'Ateneo nello sviluppo della carriera dei ricercatori, in linea con i principi enunciati nella Carta Europea dei Ricercatori e nel Codice di condotta per il reclutamento. La site visit è programmata per novembre 2025. Tra gli obiettivi del PSA 2024-2030 vi è il mantenimento dell'accreditamento HRS4R per tutta la durata del mandato rettorale, con l'integrazione degli obiettivi promossi da COARA (Coalition for Advancing Research Assessment), al fine di armonizzare i processi di valutazione della ricerca e valorizzare ulteriormente il personale impegnato in attività scientifiche.

Il Nucleo di Valutazione rileva che l'impianto di iniziative predisposto dall'Ateneo per la formazione e l'aggiornamento del personale docente e di ricerca sia adeguato e coerente con gli obiettivi del PSA 2024-2030.

La valutazione dell'efficacia di tali interventi sarà subordinata alla piena attuazione delle misure previste, alla messa a regime dei relativi strumenti di monitoraggio e alla disponibilità di evidenze sistematiche sull'impatto prodotto, in termini di qualità della didattica, produttività scientifica e sviluppo professionale. In tale prospettiva, il Nucleo proseguirà l'attività di osservazione e analisi nel corso del suo mandato.

B.1.1.5 - L'Ateneo assegna premi e/o incentivi al personale docente e di ricerca sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

L'Ateneo si è dotato dal 2022 di un apposito [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità](#) dei Professori, Ricercatori e Personale tecnico amministrativo, anche a tempo determinato.

Il [Regolamento per il finanziamento della ricerca di Ateneo](#), emanato nel 2021 e modificato nel 2023, disciplina l'attribuzione di contributi economici per i ricercatori dell'Ateneo, in particolare lo Starting Grant per i ricercatori neo-assunti e un contributo annuale, su bando competitivo valutato da revisori esterni anonimi, per progetti di ricerca intra Ateneo di durata almeno annuale, coordinati da ricercatori a tempo determinato. Nel corso del 2024, l'Ateneo ha liquidato nel complesso compensi incentivanti al personale docente nella misura di euro 6.145 e distribuito tra professori di I (2) e II fascia (2) e ricercatori (1).

B.1.1.6 - L'Ateneo promuove e pratica regolarmente forme di ascolto del personale docente e di ricerca, ne diffonde i risultati e li utilizza per la revisione critica del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo e per il miglioramento dei servizi al personale docente e di ricerca.

L'Ateneo ha individuato nel Progetto Good Practice il principale strumento operativo per l'ascolto strutturato dei diversi stakeholder interni - studenti, dottorandi, docenti, assegnisti, personale tecnico-amministrativo.

I tassi di risposta di studenti, dottorandi e docenti per la rilevazione del 2024 sono:

- studenti al primo anno 16,1%;
- studenti ad anni successivi 28,3%;
- docenti, dottorandi e assegnisti 28,8%;

Il progetto rileva tre dimensioni:

1. efficacia percepita
2. efficienza
3. benessere organizzativo.

In ogni edizione sono previsti anche due laboratori tematici: l'Ateneo partecipa sistematicamente a tutte le rilevazioni previste dal progetto.

Gli esiti della rilevazione relativa alla valutazione dell'efficacia percepita dagli studenti (sia del primo anno, che degli anni successivi) sono rielaborati e pubblicati sul portale pubblico [SISValDidat](#).

Durante il mandato della precedente Governance, gli esiti relativi ai docenti venivano:

- inseriti nel cruscotto del DG per l'analisi dell'andamento nel tempo
- elaborati per ogni singola domanda, anche in confronto con la media nazionale degli Atenei partecipanti
- condivisi con i Responsabili dei servizi coinvolti
- utilizzati per alimentare la [pagina](#) dell'Amministrazione Trasparente
- presentati al CdA.

Gli esiti dell'indagine 2024 (rilevazione 2025) non sono ancora definitivi.

Il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione complessivamente positiva in merito al sistema di ascolto strutturato degli stakeholder interni adottato dall'Ateneo nell'ambito del Progetto Good Practice. La copertura di una pluralità di soggetti - studenti, dottorandi,

docenti, assegnisti, personale tecnico-amministrativo - rappresenta un punto di forza nella costruzione di un sistema di valutazione partecipato, trasparente e orientato al miglioramento continuo.

Apprezzabili in tal senso sono l'utilizzo operativo dei risultati, che alimentano strumenti di Governance, quali il Cruscotto del Direttore Generale, la pianificazione organizzativa e la sezione di Amministrazione Trasparente e la restituzione dei risultati relativi al PTA, sia in forma pubblica (portali, eventi), sia a livello gestionale (CdA, responsabili dei servizi).

Tuttavia, il NdV rileva una partecipazione ancora contenuta al progetto Good Practice, in particolare da parte di studenti e docenti, il che limita la rappresentatività e l'efficacia complessiva dello strumento come fonte informativa a supporto del miglioramento.

Il NdV suggerisce pertanto di potenziare le strategie di ingaggio e comunicazione, al fine di accrescere la motivazione alla partecipazione e alimentare un circolo virtuoso tra ascolto, valutazione e azione, anche attraverso una maggiore pubblicizzazione dei risultati e una più chiara valorizzazione del legame tra i feedback raccolti e gli interventi effettivamente attuati, rafforzando così il potenziale impatto delle indagini in termini di trasparenza, accountability e coinvolgimento della comunità accademica.

Il NdV monitorerà l'evoluzione delle attività previste con l'insediamento dell'attuale Direzione Generale, riservandosi di valutare l'impatto delle nuove iniziative a partire dalle prossime rilevazioni.

B.1.2 - Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

B.1.2.1 - L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del personale tecnico-amministrativo, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo.

L'Ateneo identifica le attività "core" nel Piano Strategico 2019-2024 (pagina 30) che sono: la ricerca, la didattica e la terza missione, a ciò si affiancano due ulteriori aree strategiche per lo sviluppo dell'Ateneo che sono l'internazionalizzazione ed i progetti speciali. Inoltre, per supportare la realizzazione delle attività "core" è necessario sviluppare le strategie e le politiche di alcune "attività di supporto e servizio" considerate strategiche per l'implementazione delle strategie nei Dipartimenti, alcune delle quali richiedono importanti investimenti. L'Ateneo nella programmazione triennale del personale (pagina 79 del PIAO 2024-26) identifica i seguenti obiettivi per l'anno 2024:

- rafforzare le competenze dell'organico del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario per affrontare scenari e prospettive con azioni impreviste e determinate da una continua evoluzione normativa, spesso di difficile attuazione e comprensione;
- acquisire professionalità sempre più specifiche e innovative, come per l'attuazione di progetti del PNRR e per lo sviluppo di servizi ritenuti strategici;
- reclutare professionalità per il supporto alla ricerca (funzionamento attrezzature laboratorio) e a progetti di ricerca di alta qualificazione;

- compensare le cessazioni che hanno determinato posizioni vacanti cui non è possibile sopperire con personale già in servizio, atteso che spesso la cessazione dal servizio ha comportato il venir meno di professionalità “storiche” che avevano acquisito nel tempo un know-how difficilmente trasferibile nell'immediato poiché non sempre è possibile effettuare affiancamento per il trasferimento di competenze e professionalità;
- prevedere la copertura del turn over;
- stabilizzare il personale precario e valorizzare il personale in servizio non solo come gratificazione per il personale interessato, che induce ad un maggior stimolo a far meglio oltre che ad un più marcato senso di appartenenza, ma anche come maggior beneficio per l'Ateneo che si pone nella condizione di corrispondere posizioni lavorative omogenee in relazione ai compiti professionali.

Nel PIAO 2025-2027 (pag. 112) si specifica che, nelle more della definizione del Piano Strategico, gli strumenti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi strategici sono:

- la revisione dell'organigramma e dei processi, al fine di ottimizzare ed efficientare il lavoro;
- lo sviluppo di nuovi servizi sempre più in linea con la ricerca, la didattica, la valorizzazione della conoscenza e per rendere l'Ateneo maggiormente aderente al territorio e alla collettività;
- l'introduzione di Manager per la qualità della ricerca (MRQ)
- l'introduzione di correttivi per un rapporto più omogeneo e uniforme di personale all'interno di Unità Organizzative equiparabili;
- la valorizzazione delle professionalità e del merito pianificando le progressioni tra aree, anche mediante scorrimento di graduatorie, nel rispetto della normativa e delle disponibilità a bilancio, dando la priorità ai passaggi da operatore a collaboratore e successivamente da collaboratore a funzionario.

B.1.2.2 - L'Ateneo si avvale di criteri trasparenti e coerenti con le proprie politiche e strategie per definire i principi generali e le politiche per il reclutamento, per la progressione delle carriere e per assegnare le risorse, tenendo conto delle disabilità, delle questioni di genere e della diversità.

L'Ateneo con il [Regolamento per l'accesso ai ruoli a tempo indeterminato e determinato del personale tecnico-amministrativo dell'Università degli Studi dell'Insubria](#) approvato a febbraio 2025 ha disciplinato le relative modalità di accesso, aggiornando la precedente regolamentazione. Al fine di garantire un efficace inserimento lavorativo per i neo-assunti, a partire dal 2024, in via sperimentale in occasione di alcune assunzioni è stato previsto un percorso di “on boarding” (PIAO 2024-26 pagine 85-86).

Inoltre, al fine di valorizzare le competenze del personale tecnico-amministrativo in servizio, nel corso del 2024, anche grazie all'entrata in vigore del nuovo CCNL di comparto, sono state previste le progressioni tra le aree (ex progressioni verticali), con il passaggio di circa n. 12 unità di personale di categoria C in categoria D, mediante una procedura comparativa per titoli ed esami, secondo i criteri concordati nell'[accordo tra la Delegazione di Parte Pubblica e la Delegazione di Parte Sindacale](#). Tali progressioni si aggiungono a quelle verticali (dalla cat. D alla cat. EP) di n. 3 unità di personale realizzate nel 2021.

Infine, nel corso dell'anno 2024, in applicazione degli impegni assunti da parte della Delegazione di Parte Pubblica, è stata avviata una prima tornata di progressioni interne alle aree (ex progressioni economico orizzontali), al fine di garantire un miglioramento economico ad almeno una parte del personale tecnico-amministrativo di Ateneo.

B.1.2.3 - L'Ateneo promuove e sviluppa, sentito il personale, l'acquisizione di competenze e di esperienze, attraverso la formazione, la mobilità interna e lo svolgimento di periodi di lavoro presso altre istituzioni accademiche e di ricerca, anche internazionali, e ne valuta l'efficacia.

L'Ateneo individua, nel PIAO 2024-2026, il piano di formazione del personale tecnico-amministrativo ed in particolare nell'allegato n. 12 sono riportati i corsi di formazione programmati per il 2024. Nel corso dell'anno 2024 l'Ateneo ha successivamente organizzato i seguenti corsi di aggiornamento e formazione per il PTA:

- AVA 3- Ambito B - Gestione risorse - novembre 2024 (solo MDQ);
- La legge 241/1990: l'accesso agli atti - settembre 2024 (obbligatorio, solo MDQ);
- Anagrafe delle Prestazioni e Amministrazione Trasparente - giugno 2024;
- Albo segretari di concorso - aprile 2024;
- La corretta motivazione degli atti amministrativi anche alla luce della più recente giurisprudenza - aprile 2024;
- I codici di comportamento e l'uso dei social (con analisi delle norme di alcuni codici di amministrazione aggiornati al D.P.R. n. 81/2023) - marzo 2024;
- Corso inglese PTA: suddivisi in base al livello di partenza, 5 lezioni frontali più esercitazioni su piattaforma Mac Millan e test finale;
- Cyber Security Awareness - 10 moduli da marzo a dicembre 2024 (obbligatorio per Dirigenti e PTA)
- Il conflitto di interessi, con particolare riferimento al Codice dei contratti pubblici - febbraio 2024 (obbligatorio).

Inoltre, per meglio valorizzare e/o permettere l'acquisizione di nuove competenze l'Ateneo con l'adesione al programma Erasmus+ favorisce la mobilità interna e internazionale del personale tecnico-amministrativo. Nel corso dell'anno 2023 sono state realizzate n. 39 esperienze di mobilità e n. 57 nell'anno 2024.

B.1.2.4 - L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo.

L'Ateneo ha sviluppato un Piano della Performance e un [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance \(SMVP\)](#) per definire la programmazione di medio termine dell'Ateneo, definizione degli obiettivi, monitoraggio e revisione degli stessi.

Gli obiettivi propri del Piano della Performance, ora parte integrante del PIAO, vengono assegnati annualmente alla Direzione Generale, alle strutture di I e II livello, fino ai singoli assegnatari di funzioni.

L'avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi è monitorato secondo le regole previste dal SMVP, aggiornate su base annuale previo parere dell'OIV per garantire la trasparenza sulle modalità di programmazione, gestione e valutazione del ciclo della performance. Il raggiungimento da parte del PTA degli obiettivi di performance individuale e di struttura è valorizzato mediante un sistema di incentivi nell'ambito di contratti integrativi, per la ripartizione del fondo risorse decentrate, del fondo comune, delle risorse sulla valorizzazione del personale. Sono previste indennità per

Collaboratori, Funzionari (posizioni strategiche di responsabilità e funzioni specialistiche), e per EP e Dirigenti, indennità di posizione e di risultato in base alla complessità e ai risultati conseguiti.

L'Ateneo nell'anno 2022 ha approvato il [Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità](#), che ha consentito, nell'ambito delle risorse assegnate dal Dipartimento di Eccellenza di Economia, di ripartire risorse premiali tra il personale che ha partecipato e sta partecipando alla realizzazione del progetto.

B.1.2.5 - L'Ateneo promuove iniziative che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo, con particolare riferimento a distribuzione dei carichi di lavoro, lavoro agile, telelavoro, etc.

L'Ateneo con Decreto Rettorale n. 568 del 27/05/2024 ha emanato il "[Regolamento in materia di lavoro a distanza per il personale tecnico amministrativo dell'Università degli studi dell'Insubria](#)." che disciplina in maniera organica l'accesso sia al lavoro agile sia al telelavoro per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, che in precedenza erano regolamentati separatamente.

Tali strumenti, insieme alla flessibilità nell'orario di lavoro, favoriscono la conciliazione tra la vita privata e la vita lavorativa del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. A queste misure si aggiungono gli interventi di natura economica previsti dall'[Accordo di Welfare Integrativo per il biennio 2024-2025](#), nonché le agevolazioni per l'utilizzo dei servizi previsti dalle [Convenzioni stipulate con diverse aziende](#) e dall'accordo con il Cus Insubria per la fruizione dei summer camp.

B.1.2.6 - L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo.

Da diversi anni l'Ateneo partecipa all'indagine sul clima organizzativo, indirizzata al personale dirigente e tecnico-amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice. L'indagine consiste nella somministrazione di un questionario strutturato secondo lo schema di rilevazione definito con 14 sezioni articolate in 82 domande, in linea con quanto previsto dall'articolo 14, comma 5, del D.Lgs. n.150/2009.

La rilevazione dell'efficienza si basa sulla distribuzione del PTAB in termini di Full-Time Equivalent (FTE) tra i diversi servizi. Sia nel mandato del precedente DG che in quello attuale, tali informazioni vengono:

- rielaborate e, dal 2025, inserite nel Cruscotto del DG,
- condivise con i responsabili dei vari Servizi, in particolare in caso di significativi scostamenti rispetto alla media degli Atenei partecipanti,
- utilizzate per orientare le scelte organizzative,
- pubblicate sul sito istituzionale.

Gli esiti della rilevazione consentono alla Direzione Generale di disporre di dati, quantitativi e qualitativi, utili per effettuare interventi mirati, anche con particolare riferimento alla formazione e alla valorizzazione del personale.

I dati della rilevazione 2024 (elaborati nel 2025) non sono ancora disponibili.

Per quanto riguarda la dimensione del benessere organizzativo percepito dal PTAB, gli esiti sono messi a disposizione del DG, della Consigliera di Fiducia, del Medico competente e illustrati al PTA in occasione di sistematici eventi informativi. Gli esiti relativi alla rilevazione 2025, sono stati presentati in occasione degli eventi organizzati a Varese e a Como, il 2 e 8 aprile 2025, dal

Gruppo di Lavoro per l'indagine sullo stress lavoro-correlato del personale docente e tecnico-amministrativo ([slide](#)).

Inoltre, in ottemperanza al “Codice di condotta per la tutela della dignità delle persone e per la prevenzione delle molestie”, l'Ateneo ha istituito la figura della Consigliera di Fiducia con il compito di raccogliere segnalazioni riguardo agli atti di discriminazione e di fornire assistenza e consulenza a chi denuncia di essere oggetto di possibili molestie sessuali, morali o mobbing all'interno dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione invita l'Ateneo, nell'analisi dei fabbisogni del personale tecnico-amministrativo, a rafforzare il coinvolgimento dei Direttori dei Dipartimenti per quanto riguarda i servizi che sono erogati nei Dipartimenti.

Il NdV apprezza le politiche adottate per le progressioni di carriera del personale tecnico-amministrativo e le premialità, nonché gli strumenti di welfare adottati.

B.1.3 - Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

B.1.3.1 - L'Ateneo gestisce e monitora la dotazione e la qualificazione di personale tecnico-amministrativo e di servizi fra amministrazione centrale e strutture periferiche (Scuole/Facoltà, Dipartimenti o strutture assimilate, CdS, Dottorato, etc.), in una logica di sinergia e tenendo conto delle esigenze di supporto alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

Il PIAO 2024-26 a pagina 65 riporta l'assetto organizzativo dell'Ateneo che individua i Servizi dell'Amministrazione centrale, preposti all'erogazione dei servizi di supporto e coordinati dal Direttore Generale. Tali Servizi sono riconducibili alle seguenti aree dirigenziali:

- Unità organizzative in Staff al Direttore Generale;
- Area Affari Generali e Istituzionali;
- Area Formazione e Ricerca;
- Area Medico-Chirurgica;
- Area Risorse Umane e Finanziarie;
- Area Infrastrutture e Approvvigionamenti;
- Area Servizi Bibliotecari e Documentali;
- Area Sistemi Informativi.

L'assetto organizzativo con l'articolazione degli uffici è consultabile alla seguente pagina web: <https://www.uninsubria.it/ateneo/ci-presentiamo/organigramma>

Come evidenziato dalla Relazione sulla performance 2024, la tendenza dell'ultimo quadriennio mostra un importante incremento del personale TA e Collaboratori ed Esperti Linguisti (CEL) (+16,8% rispetto al 2020). Analizzando il dato con riferimento al solo personale TA comprensivo dei dirigenti a tempo indeterminato e determinato, dei comandi in entrata e degli addetti all'ufficio stampa, si passa da 323 unità di personale al 31/12/2019 a 382 unità di personale al 31/12/2024, con un saldo positivo di 59 unità di personale. Tali risorse sono state destinate al supporto della Ricerca, della Didattica, dei Servizi agli Studenti sia a livello centrale sia a livello periferico.

Si riporta di seguito la distribuzione delle unità di personale al 31/12/2024:

- per tipologia: dirigenti n. 4 (escluso il DG); tempi indeterminati n. 355; tempi determinati n. 21; addetto ufficio stampa n. 1; comando in entrata n. 1;

- per categoria professionale: dirigenti n. 4 (escluso il DG); elevate professionalità n. 21; funzionari n. 144; collaboratori n. 180; operatori n. 27; tecnologi 5;
- per macroarea organizzativa: Amministrazione Centrale 259; Dipartimenti 123.

Nella Programmazione triennale del personale per l'anno 2024, inserita nel PIAO 2024-26, a pagina 81, l'Ateneo assegna priorità al reclutamento delle figure strategiche ancora mancanti, precarie o resesi vacanti, riferite al personale tecnico-amministrativo. Contestualmente, pone le basi di una politica di reclutamento coerente con le Linee guida di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali, emanate dal Ministro dell'Economia e delle Finanze. Tali Linee Guida prevedono una puntuale definizione dei profili professionali necessari, funzionale all'individuazione delle competenze richieste e alla costruzione di un modello organizzativo adeguato alle specificità dell'amministrazione.

B.1.3.2 - Il personale tecnico-amministrativo e i servizi di supporto a didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale assicurano alle attività delle Facoltà/Scuole, dei Dipartimenti, dei Corsi di Studio e dei Dottorati un sostegno efficace, e facilmente fruibile da studenti, dottorandi, ricercatori e docenti.

Alla pagina [Atti Generali](#) del sito istituzionale di Ateneo, è pubblicato il modello organizzativo dei Dipartimenti in vigore dal 1° ottobre 2025, che introduce la figura dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) e ne definisce le responsabilità.

Al RAD compete il coordinamento di due strutture operative:

- un Ufficio Segreteria Amministrativa, incaricato della gestione delle attività amministrative e contabili del Dipartimento;
- un Ufficio Segreteria Didattica, competente per la programmazione, gestione e AQ della didattica, per le iniziative di orientamento, placement e tirocini, per i servizi agli studenti, per la gestione di bandi, premi, concorsi.

L'interfacciamento tra CdS, CdDR e Dipartimenti con queste strutture è garantito dalla presenza del PTA all'interno delle commissioni AiQUA CdS, AiQUAR, AiQUA PhD e delle CPDS.

Segreteria Didattica e Segreteria Amministrativa hanno una dipendenza gerarchica dal Direttore Generale; da un punto di vista funzionale i Segretari Amministrativi di Dipartimento sono coordinati dal Servizio Finanza (per quanto riguarda la gestione del budget), mentre gli uffici segreteria didattica sono coordinati dal Servizio Formazione.

La struttura organizzativa della Scuola di Medicina invece è inserita all'interno dell'Area Formazione, Ricerca e Trasferimento tecnologico e si occupa di tutte le procedure amministrative a supporto della didattica di area medica.

Il Coordinamento dei Manager Didattici è attivo dal 2018.

B.1.3.3 - L'Ateneo verifica la qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali.

La verifica della qualità del supporto che il personale tecnico-amministrativo e i servizi assicurano a docenti, ricercatori e dottorandi nello svolgimento delle loro attività istituzionali viene effettuata, dalla Governance di Ateneo, utilizzando i seguenti strumenti:

- o le indagini di Customer Satisfaction nell'ambito del progetto Good Practice che, somministrate a tutti gli stakeholder interni dell'Ateneo (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti), restituiscono il grado di soddisfazione percepita in riferimento

alle seguenti tipologie di servizi: supporto alla didattica, supporto alla ricerca, supporto all'amministrazione e gestione del personale, supporto infrastrutture e servizi di campus, sistemi informatici, comunicazione, portale e social media, biblioteche;

- le relazioni delle CPDS che nelle relazioni annuali prendono in considerazione anche i servizi a supporto;
- le analisi delle indagini AlmaLaurea (in riferimento all'adeguatezza di postazioni informatiche, biblioteche, laboratori, attività di orientamento al lavoro/job placement, segreterie studenti) e confrontando i dati con gli altri Atenei.

L'analisi dei dati di Customer Satisfaction rilevati nell'ambito del progetto Good Practice fornisce informazioni utili alla valutazione delle qualità del supporto fornito dal personale tecnico-amministrativo; in particolare dalle rilevazioni 2024 (riferite al 2023) il valore della soddisfazione percepita nelle macro-aree analizzate è sopra la media (nell'area servizi amministrativi), in linea (nell'area supporto alla didattica), o leggermente inferiore (nelle aree servizi di supporto alla ricerca, Infrastrutture e servizi campus e servizi bibliotecari) con il medesimo dato riferito al Benchmark totale.

Il Nucleo di Valutazione apprezza l'incremento del personale tecnico-amministrativo a supporto delle attività dell'Ateneo realizzato nel corso del periodo 2020 - 2024.

Il NdV rileva che, con l'avvio del mandato 2024-2030 della Magnifica Retttrice, è stato approvato il relativo Piano Strategico (luglio 2025) e nel mese di maggio 2025 ha preso servizio il nuovo Direttore Generale. A seguito di ciò a ottobre 2025 è stato approvato il nuovo modello organizzativo dei Dipartimenti.

Il NdV sottolinea la necessità che l'Ateneo realizzi un monitoraggio sistematico e strutturato, finalizzato a valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

B.2 - Risorse finanziarie

B.2.1 - Pianificazione e gestione delle risorse finanziarie

B.2.1.1 - L'Ateneo definisce e attua una strategia di pianificazione economico-finanziaria a supporto delle politiche e delle strategie dell'Ateneo per la didattica, la ricerca, la terza missione/impatto sociale e le altre attività istituzionali e gestionali.

L'Ateneo con l'attuazione del Piano Strategico 2019-2024 ha progressivamente sviluppato una strategia di pianificazione economico-finanziaria coerente con le proprie politiche istituzionali per la didattica, la ricerca, la terza missione e le attività gestionali. In particolare, l'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economico-finanziaria è stata rafforzata grazie a strumenti e attività che hanno migliorato la fase di programmazione, ancorando il processo di budgeting al Piano Strategico, sia a livello centrale che dipartimentale. Questo ha consentito di definire un processo chiaro e strutturato, che specifica attori, ruoli, responsabilità, strumenti e tempistiche. La revisione del processo di budgeting, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 23 giugno 2021, e aggiornata negli anni successivi, ha introdotto un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio, in coerenza con le linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli di performance e bilancio nelle università statali. Il NdV, nella precedente composizione, in data 29 maggio 2024 ha audito la Delegata al Piano Strategico, il Direttore Generale, il Vice-Direttore Generale, la Responsabile dell'Ufficio Controllo di gestione e la Responsabile del Servizio Finanza, ed in tale occasione è stato dettagliatamente illustrato l'evoluzione del lavoro svolto dall'Ateneo in merito ai seguenti aspetti:

- la messa a punto di un cruscotto di indicatori “rilevanti” per l'Ateneo e per i Dipartimenti, al fine di evidenziare il contributo delle singole strutture/aree di attività al conseguimento degli obiettivi strategici coerenti con condizioni di virtuosità dell'Ateneo;
- l'ulteriore miglioramento del complessivo processo di pianificazione strategica e di monitoraggio, mediante la definizione puntuale dei processi di attività, l'individuazione degli attori coinvolti e dei compiti loro assegnati;
- lo sviluppo del raccordo tra il Piano Strategico e il PIAO, al fine di rendere esplicito il contributo del personale tecnico-amministrativo;
- l'ulteriore miglioramento della valutazione dei risultati, mediante l'implementazione di nuovi strumenti per il monitoraggio del Piano Strategico;
- l'ulteriore sviluppo del raccordo tra il Piano Strategico e le fasi di determinazione del budget e del bilancio consuntivo dell'Ateneo;
- il proseguimento delle attività di conservazione strutturata della documentazione e delle attività di comunicazione istituzionale relative al Piano Strategico.

B.2.1.2 - I budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) sono coerenti con la pianificazione strategica dell'Ateneo, definiti tramite proiezioni motivate e attendibili e assicurano il raggiungimento degli obiettivi fissati.

La predisposizione del budget triennali e annuali dell'Ateneo (economico e degli investimenti) avviene in base al processo di budgeting che è stato ridisegnato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2021, e che negli esercizi successivi è stato migliorato costantemente. L'Ateneo sta, infatti, adottando gradualmente un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio in coerenza con le Linee guida per la “Gestione Integrata dei Cicli della Performance e del

Bilancio delle Università Statali Italiane” emanate da ANVUR e strutturando un processo volto ad ancorare la programmazione finanziaria ad un quadro strategico di riferimento. Nel corso del 2024, il processo di budgeting ha visto un’ulteriore revisione, volta ad individuare le risorse attualmente ritenute certe, consolidate e disponibili per il budget dell’esercizio n+1 e alla quantificazione dei costi incomprimibili, partendo dalle previsioni presenti nel budget prospettico n+1 approvato nell’anno n-1. Tale revisione risponde alle richieste della nuova Governance di razionalizzazione dei costi e alla necessità di garantire anche per il futuro le condizioni di piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

La predisposizione del budget annuale (n+1) e triennale, parte dall’analisi dell’andamento delle singole voci di contabilità analitica, declinate per singola unità analitica e riferite all’esercizio in corso (n).

Nel corso degli anni l’Ateneo ha progressivamente incrementato in termini percentuali le risorse assegnate allo sviluppo delle attività legate a specifiche priorità strategiche riducendo contestualmente quelle relative al funzionamento.

Tutta la gestione del processo di budgeting viene svolta utilizzando il software U-Budget predisposto dal CINECA mentre per l’analisi dei risultati di bilancio degli ultimi esercizi l’Ateneo ha realizzato una specifica App in PowerBI Microsoft che consente una dettagliata analisi sia a livello di Amministrazione Centrale sia a livello di singolo Dipartimento.

B.2.1.3 - L’Ateneo si è dotato di un adeguato sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione a supporto delle decisioni.

L’Ateneo ha previsto nel proprio organigramma, l’Ufficio Controllo di Gestione, costituito da tre unità di personale, che svolge attività di:

- coordinamento del processo di Budgeting, in collaborazione con il Servizio Finanza,
- presidio del Controllo di Gestione e di supporto agli Organi di Governo e ad altri processi contabili,
- segreteria della Delegata al Bilancio e Pianificazione strategica di Ateneo.

L’Ateneo nel corso degli anni si è dotato di un sistema di contabilità analitica e controllo di gestione che consente di supportare in modo efficace i processi decisionali; attualmente sono utilizzati i seguenti applicativi: UBudget, PowerBI, SPRINT, U-GOV nonché CSA anche per effettuare le simulazioni dell’evoluzione del costo del personale. Le rilevazioni contabili sono imputate alle dimensioni analitiche attive (unità analitiche, piano dei conti, progetti, impatto di genere, schede U-Budget), garantendo una lettura strutturata delle attività, senza superare la soglia oltre la quale la produzione di dati diventa onerosa e poco utile.

B.2.1.4 - Dall’analisi dei risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi, dei budget annuali e triennali e dall’andamento degli indicatori di spesa per il personale, di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria si riscontra la piena sostenibilità degli equilibri economico-finanziari.

Dall’analisi dei bilanci consuntivi riferiti al triennio 2022-2024 emerge che l’Ateneo presenta un risultato economico positivo anche se con una riduzione di circa € 3 milioni, come evidenziato nella tabella seguente:

Descrizione	2024	2023	2022
RISULTATO DELL’ESERCIZIO (UTILE)	2.962.465,78 €	4.311.841,11 €	6.103.766,40 €



Tale dinamica è dovuta principalmente all'aumento dei costi del personale, dei costi della gestione corrente e degli ammortamenti.

Nella tabella seguente sono riportati gli indicatori relativi alle spese di personale, sostenibilità economico finanziaria e di indebitamento.

Indicatori	2024	2023	2022
Indicatore delle spese di personale (<80%)	70,87	60,58%	56,69%
Indicatore di Sostenibilità Economico Finanziaria (>1)	1,15	1,35	1,37
Indicatore di Indebitamento (<15%)	0,53%	0,37%	0,71%

I valori dell'Ateneo rispettano le soglie previste dalla normativa, tuttavia l'evoluzione delle spese di personale deve essere attentamente monitorata. L'indicatore di indebitamento che presenta un valore inferiore all'1% evidenzia una situazione di solidità finanziaria dell'Ateneo.

Infine, se si prende in esame l'indicatore di tempestività dei pagamenti, definito in termini di giorni di ritardo medio di pagamento delle fatture di acquisto, rispetto alla data di scadenza, ponderato in base all'importo delle fatture stesse, il valore risulta essere negativo (-9 giorni per l'anno 2024) pertanto l'Ateneo paga nei tempi previsti le fatture, evidenziando un'ottima capacità organizzativa nella gestione del processo degli acquisti affiancata da un'ottima gestione della tesoreria.

Il Nucleo di Valutazione apprezza il processo di predisposizione del budget definito dall'Ateneo, in particolare per l'evoluzione verso una maggiore integrazione tra la pianificazione strategica e i sistemi informativi di gestione delle risorse. L'utilizzo coordinato degli strumenti digitali rappresenta un elemento di rafforzamento della capacità programmatoria e di controllo.

Il NdV rileva che i principali indicatori di sostenibilità economico-finanziaria risultano ampiamente entro i limiti previsti dalla normativa vigente, a conferma della solidità e dell'equilibrio complessivo della gestione economica dell'Ateneo.

B.3 - Strutture

B.3.1 - Pianificazione e gestione delle strutture e infrastrutture edilizie

B.3.1.1 - L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i bisogni e le aspettative del personale (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse.

L'Ateneo è policentrico, con poli a Varese e a Como e una sede operativa a Busto Arsizio. Come rendicontato nel [Bilancio Consuntivo di Ateneo 2024](#), le attività svolte nell'ambito immobiliare riflettono un impegno considerevole sul piano economico, stante la pluralità di insediamenti e i significativi obiettivi di ampliamento che l'Ateneo ha definito e che devono realizzarsi in collaborazione con le Istituzioni locali.

La [Relazione al Piano strategico 2019-2024](#) documenta, mediante dati puntuali, la realizzazione dell'obiettivo di incremento dell'adeguatezza e della qualità degli spazi infrastrutturali dell'Ateneo. Tra gli interventi, si evidenzia la ristrutturazione del Padiglione Bassani a Varese, ultimata a giugno 2024, finalizzata ad ospitare il Centro CRIETT, struttura funzionale al potenziamento delle attività di ricerca.

La tabella sottostante riporta, per gli ultimi due anni accademici disponibili, i valori (su una scala da 1 a 6) dell'efficacia percepita da parte delle quattro categorie di stakeholder per cui è effettuata la rilevazione:

1. Docenti, Dottorandi e Assegnisti (DDA);
2. Personale Tecnico-Amministrativo (PTA);
3. Studenti del primo anno (STUD I);
4. Studenti degli anni successivi (STUD II)

I valori sono riportati in relazione alla media degli Atenei appartenenti allo stesso cluster dimensionale.

aa	DDA		Stud I		Stud II		PTA	
	Insubria	Media Atenei	Insubria	Media Atenei	Insubria	Media Atenei	Insubria	Media Atenei
2022/2023	3,5	3,8	4,0	4,4	3,6	4,1	3,2	3,6
2023/2024	3,2	3,8	4,2	4,3	3,7	4,0	3,18	3,7

La crescita dell'Ateneo nelle attività di ricerca, unitamente all'incremento costante della popolazione studentesca, rende centrale il tema della disponibilità, qualità e fruibilità degli spazi, segnalato nel tempo dalle RA delle CPDS. Si tratta di un nodo strategico, esplicitamente riconosciuto anche nel PSA 2024-2030, quale fattore abilitante per lo sviluppo complessivo dell'Ateneo e per il miglioramento delle condizioni di lavoro dell'intera comunità accademica. In questo ambito, gli obiettivi strategici prevedono lo sviluppo del Campus Bizzozero e la realizzazione di un nuovo plesso multifunzionale, lo sviluppo della sede di Busto Arsizio, e, nella sede comasca, interventi sul Campus di via Valleggio e sull'Edificio di via Castelnuovo.

A oggi, sono già stati avviati processi di rilevazione e analisi dei bisogni e dei livelli di adeguatezza delle strutture esistenti, che costituiscono la base per la definizione delle priorità di intervento. In questo quadro si inserisce il Piano Unitario del Campus Bizzozero, presentato dal Delegato

all'Edilizia e dal Dirigente dell'Area Risorse Immobiliari e Strumentali, al SA e al CdA nell'aprile 2025, e a tutta la comunità accademica (docenti, studenti e PTAB) il 28 maggio 2025, con l'obiettivo di raccogliere contributi e osservazioni utili alla sua futura presentazione al Comune di Varese.

In sede di audit del 13 ottobre 2025, è stato riferito che, parallelamente, l'Ateneo sta intervenendo anche sulle esigenze di breve termine: sono in corso interlocuzioni con le istituzioni competenti finalizzate all'incremento della disponibilità di aule nel centro storico di Varese e sono state attivate nuove strutture di supporto ai servizi per la comunità studentesca a Como.

B.3.1.2 - L'Ateneo garantisce la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture e infrastrutture edilizie e dei relativi impianti tecnologici, con interventi pianificati e sostenibili, volti a prevenirne il degrado e a migliorarne le prestazioni e la durata nel tempo.

Gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sono regolamentati dal [Regolamento dei Beni Mobili e immobili dell'Università degli Studi dell'Insubria](#) e gestiti attraverso l'[Area Risorse Immobiliari e Strutturali](#).

Le attività di manutenzione richiedono un investimento significativo, anche in considerazione della presenza dell'Ateneo nelle sedi di Varese, Como e nel polo di Busto Arsizio.

La [Relazione al PSA 2019-2024](#) riporta gli interventi edilizi svolti, che si inquadrano in un importante progetto di adeguamento normativo e di efficientamento energetico delle infrastrutture che ha previsto un investimento complessivo di € 9.600.000, distribuito su sei anni.

B.3.1.3 - L'Ateneo garantisce l'accessibilità degli edifici agli utenti interni ed esterni, con particolare attenzione alle persone con disabilità.

L'Ateneo, attraverso la [Carta dei servizi per gli studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento \(DSA\)](#), approvata nel 2011 e aggiornata nel 2021 e nel 2023, assume impegno nei confronti degli studenti con disabilità, che vengono accolti e supportati nel loro percorso di formazione culturale e professionale. I servizi sono erogati dall'Ufficio Orientamento e Placement. Al fine di garantire l'autonomia di movimento delle persone con ridotta o impedita capacità motoria o sensoriale all'interno delle sedi universitarie, sono disponibili [informazioni](#) sull'accessibilità degli edifici, sia interna (aule, servizi, ecc.) che esterna (parcheggi, ingressi, ecc.).

L'Ateneo monitora la qualità dei servizi a studenti con disabilità attraverso la somministrazione di un questionario volto a raccogliere dati utili a migliorare i servizi offerti agli studenti con disabilità e/o DSA.

B.3.1.4 - L'Ateneo assicura un impiego ecologicamente sostenibile delle risorse lungo tutto il loro ciclo di vita, anche attraverso l'istituzione di figure e funzioni dedicate (come, ad esempio, energy manager e mobility manager).

Il riferimento agli obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale è esplicitamente inserito nello Statuto dell'Ateneo.

Nel corso degli anni, l'Ateneo ha promosso diverse iniziative in tale ambito, fra cui:

- 2004 - adesione a GBS, associazione italiana per il sostegno alla rendicontazione trasparente degli impatti socio-ambientali delle organizzazioni;
- 2016 - adesione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile;
- 2017 - istituzione della figura di Mobility Manager d'Ateneo;
- 2018 - adesione al Cluster Smart Cities & Communities;
- 2019 - adesione alla Campagna "Italia in classe A";

- 2020 - installazione dei primi erogatori automatici d'acqua;
- 2024 - redazione del Piano Spostamenti Casa Lavoro.

Il tema della sostenibilità e della mobilità sul territorio, già presente nel PSA 2019-2024, viene riaffermato come finalità strategica trasversale nel PSA 2024-2030. Tale impegno si declina nelle attività del Delegato alla Sostenibilità, alle aree verdi ed all'efficientamento energetico e Mobility Manager di Ateneo, che prevedono prioritariamente:

- la riduzione delle emissioni di CO₂ nelle sedi e nelle attività dell'Ateneo;
- la promozione dell'efficienza energetica e idrica;
- la riduzione e la corretta gestione dei rifiuti;
- la gestione responsabile delle aree verdi e il miglioramento della loro qualità, anche attraverso un'attenta salvaguardia della biodiversità;
- la mitigazione degli impatti ambientali delle attività quotidiane, anche mediante iniziative di sensibilizzazione rivolte a studenti, personale e stakeholder;
- la promozione di partnership con istituzioni del territorio per la costituzione, entro il 2026, di comunità energetiche rinnovabili;
- la definizione, in collaborazione con la Regione Lombardia, di un piano sperimentale per la mobilità, da proporre come buona pratica anche in altre aree della regione.

Il Nucleo di Valutazione apprezza gli importanti investimenti per lo sviluppo edilizio programmati nelle città di Varese, Como e Busto Arsizio, con un dialogo costante con gli enti del territorio nonché per l'attenzione alla sostenibilità ambientale dimostrata l'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione rileva che l'efficacia percepita, rilevata dal questionario Good Practice, per tutte le quattro categorie di stakeholders (DDA, studenti I, studenti II, PTA) è inferiore alla media degli Atenei di medie dimensioni; invita pertanto l'Ateneo a valutare con attenzione i risultati di tale questionario e a mettere in atto delle azioni migliorative.

B.3.2 - Adeguatezza delle strutture e infrastrutture edilizie per la didattica, la ricerca e la terza missione/impatto sociale

B.3.2.1 - L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente la dotazione di adeguate risorse edilizie strutturali e infrastrutturali a disposizione delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) per lo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità o con necessità particolari.

Al fine di migliorare la pianificazione, l'assegnazione e la gestione delle aule e degli spazi destinati alle attività didattiche, l'Ateneo ha adottato l'applicativo *University Planner* (UP) di CINECA. Tale strumento consente anche il monitoraggio dell'effettiva occupazione degli spazi, permettendo di individuare i periodi maggiormente richiesti e critici. I dati rilevati sono utilizzati per affinare progressivamente il sistema di allocazione, in un'ottica di maggiore efficienza e razionalizzazione.

Sono state inoltre emanate specifiche *Linee guida operative per la predisposizione dei calendari didattici*, al fine di garantire uniformità e coerenza nella programmazione delle attività formative, come emerso durante l'audizione del 24 novembre 2023 del NdV all'Ufficio Tecnico e riportato nella RA 2024. L'Ateneo monitora in modo sistematico l'adeguatezza delle strutture ai fabbisogni di didattica e ricerca attraverso l'analisi delle seguenti fonti:

- gli esiti delle diverse procedure di AQ (riportati nelle RA delle CPDS e nei RRC);
- gli esiti delle indagini *Good Practice* riguardanti l'indice di soddisfazione di personale e studenti sulle risorse edilizie e infrastrutturali;
- le richieste relative al numero e al tipo di aule da parte dei Dipartimenti per le attività didattiche;
- la verifica della disponibilità di spazi didattici adeguati all'attivazione di nuovi corsi di laurea, anche monitorata dal NdV;
- il monitoraggio, attraverso SGL, della reale occupazione degli spazi didattici.

I risultati pervengono agli Organi attraverso l'attività coordinata del PQA e della Commissione AiQUA-SA (attualmente Commissione AiQUA Sede).

Altri contributi derivano dalla partecipazione dei Direttori di Dipartimento alle sedute della SA e dalle RA del Nucleo di Valutazione nella sezione dedicata alle audizioni delle strutture.



Figura 2: Adeguatezze delle strutture e delle infrastrutture

B.4 - Attrezzature e Tecnologie

B.4.1 - Pianificazione e gestione delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.1.1 - L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia di gestione e manutenzione delle attrezzature e delle tecnologie a supporto delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali, con particolare attenzione ai sistemi informatici di Ateneo.

A partire dal 1° gennaio 2024 è stato istituito il [Centro Ricerca e Trasferimento Tecnologico \(CRIETT\)](#), che ha sostituito il preesistente Centro Grandi Attrezzature, per gestire la strumentazione scientifica complessa e di interesse trasversale a più Dipartimenti, in ottica di massimo efficientamento delle risorse disponibili e condivisione del patrimonio strumentale e delle competenze specialistiche necessarie per il suo corretto funzionamento. Per ulteriori dettagli si rinvia al [Regolamento CRIETT](#).

In generale, l'individuazione degli interventi di gestione avviene annualmente, in sede di definizione del Budget di previsione, sulla base di esigenze specifiche e di nuovi progetti. Nella [Relazione al Bilancio unico per l'esercizio 2024](#) sono dettagliati investimenti e manutenzioni programmate in coerenza con la pianificazione strategica (pagg 212-220).

Il PSA 2024-2030 riporta tra gli obiettivi strategici il miglioramento costante delle proprie infrastrutture per offrire servizi di alta qualità sia agli utenti esterni, sia interni e la attuazione e gestione di piattaforme tecnologiche volte ad assicurare l'integrazione e l'utilizzo efficace e condiviso delle facilities strumentali e scientifiche.

B.4.2 - Adeguatezza delle attrezzature e delle tecnologie

B.4.2.1 - L'Ateneo dispone e verifica sistematicamente che le attrezzature e le tecnologie delle Scuole/Facoltà e dei Dipartimenti (o strutture assimilate) siano adeguate allo svolgimento delle attività didattiche, di ricerca e di terza missione/impatto sociale facilmente fruibili da docenti e studenti, ivi comprese le persone con disabilità, con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) e con bisogni educativi speciali (BES).

Nella [Relazione di giugno 2024 sull'attuazione del PSA 2019-2024](#) a pagina 95, sono riportati gli investimenti realizzati nello sviluppo delle attrezzature tecnico-scientifiche e nella qualificazione dei laboratori, al fine di garantire condizioni adeguate per lo svolgimento di attività di ricerca di elevata qualità. Gli interventi hanno riguardato sia l'acquisizione di grandi attrezzature, sia l'ammodernamento della dotazione di strumentazione di piccole e medie dimensioni, con una distribuzione delle risorse tra i Dipartimenti. Inoltre, nel 2023 il CdA ha deliberato lo stanziamento di € 85.000,00 per l'acquisto/sostituzione di piccole attrezzature nei laboratori didattico-scientifici, da ripartire tra i Dipartimenti e la Scuola di Medicina.

Il Nucleo di Valutazione rileva che l'Ateneo attraverso la costituzione del CRIETT, ha realizzato un efficientamento nella gestione delle grandi attrezzature scientifiche, e ha altresì messo a disposizione dei Dipartimenti le risorse per l'acquisizione di piccole attrezzature garantendo un bilanciamento delle diverse necessità.

B.5 - Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1 - Gestione delle informazioni e della conoscenza

B.5.1.1 - L'Ateneo dispone di uno o più sistemi informativi integrati per l'acquisizione, la validazione, l'elaborazione, l'archiviazione, l'utilizzo e la condivisione di dati, informazioni e conoscenze di origine interna ed esterna, assicurandone la correttezza, l'affidabilità, la sicurezza, la protezione e la rilevanza ai fini della pianificazione strategica, della gestione operativa, dell'Assicurazione della Qualità e del raggiungimento degli obiettivi

Dal 2015, IRInSubria è l'interfaccia per l'archivio istituzionale della produzione scientifica e per la gestione dei prodotti della ricerca. IRInSubria utilizza la piattaforma IRIS (Institutional Research Information System) sviluppata da CINECA. Ogni docente accedendo con le credenziali di Ateneo a IRInSubria può aggiornare la propria produzione scientifica, anche attraverso l'importazione di dati direttamente dalle piattaforme internazionali (Scopus e WOS), tale aggiornamento consente il simultaneo aggiornamento della pagina personale Loginmiur.

A partire da aprile 2020, con l'attivazione del modulo RM (Research Management) nel sistema IRIS-CINECA, l'Ateneo ha avviato la mappatura sistematica delle iniziative di public engagement realizzate da docenti, ricercatori e strutture. Questo strumento consente la raccolta strutturata delle attività, classificandole per tipologia e ambito tematico. Nel 2020, l'allora Commissione Public Engagement ha elaborato delle [Linee Guida per il Monitoraggio del PE](#), che hanno fornito un quadro di riferimento condiviso per la classificazione, la validazione e la rendicontazione delle attività. A supporto della corretta compilazione del modulo RM, è disponibile una [Guida operativa](#) predisposta dal Servizio Pianificazione e Controllo.

B.5.1.2 - L'Ateneo garantisce la sicurezza, la protezione e la valorizzazione delle conoscenze sviluppate al proprio interno e della proprietà intellettuale dell'organizzazione (brevetti, marchi, copyright, etc.).

La [Relazione di giugno 2024 sull'attuazione del PSA 2019-2024](#) riepiloga le iniziative attuate dall'Ateneo per valorizzare e rafforzare la TM realizzate fra il 2022 e il 2024, anche alla luce dell'esito della VQR 2015-2019. La relazione osserva che "... in Ateneo non si è ancora giunti ad una diffusa consapevolezza dell'importanza dello sviluppo delle azioni e della strutturazione delle informazioni relative alla Terza Missione, che incidono sui sistemi di valutazione esterni."

In continuità con il ciclo strategico precedente, il PSA 2024-2030 conferma fra le priorità dell'Ateneo la valorizzazione della proprietà intellettuale e industriale, la promozione della cultura dell'innovazione, il sostegno all'imprenditorialità accademica. Per ciascuna di queste aree sono stati definiti obiettivi strategici con KPI associati.

Per presidiare efficacemente questi obiettivi e per affrontare le criticità evidenziate nella Relazione finale del PSA 2019-2024, a livello di Governance attuale, l'Ateneo ha istituito (DR del 30 gennaio 2025) la figura del Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza, che presiede la Commissione per la Proprietà Intellettuale.

L'assetto operativo è fondato a livello normativo, sul [Regolamento in materia di proprietà intellettuale](#) (emanato a gennaio 2025), che definisce criteri e procedure per la protezione, gestione e valorizzazione dei risultati della ricerca e sul [Regolamento per la costituzione e l'accREDITAMENTO di imprese innovative](#) (emanato nel 2019), che disciplina il riconoscimento delle spin-off accademiche.

Sempre dal punto di vista operativo, l'Ateneo promuove la creazione di un ecosistema innovativo attraverso il [Contamination Lab](#), istituito nel 2020, che rappresenta un punto di intersezione tra università, imprese e studenti: è un servizio offerto agli studenti di ogni livello e agli alumni per la trasformazione delle idee in progetti imprenditoriali, con il supporto di esperti orientatori, favorendo la nascita di idee imprenditoriali e progetti innovativi. Il potenziamento del Contamination Lab è previsto tra le azioni prioritarie del prossimo sessennio.

Per promuovere la diffusione e la valorizzazione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche di ricercatori e studenti, tutelandone la proprietà intellettuale, a ottobre 2024 l'Ateneo ha aderito al [Pan-European Seal \(PES\) Programme](#), promosso dall'Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale ([EUIPO](#)) e dall'Ufficio Brevetti Europeo ([EPO](#)), che coinvolge oltre 100 università europee e offre a laureandi, neolaureati, dottorandi e dottori di ricerca l'opportunità di partecipare a tirocini retribuiti di un anno presso le sedi internazionali delle agenzie europee di proprietà intellettuale (<https://www.uninsubria.it/terza-missione/uninsubria-e-imprese/pan-european-seal-programme-pes>).

Nell'ambito delle iniziative di formazione e sensibilizzazione rivolte alla comunità accademica su questi temi, si colloca il Programma di formazione intensivo [Euipo Ip](#) che si è svolto dal 14 al 25 ottobre, che ha affrontato temi in materia di marchi, disegni comunitari registrati, indicazioni geografiche, copyright, brevetti e varietà vegetali. Le Virtual Visit forniscono invece informazioni generali sull'Euipo. A gennaio 2025, l'Ateneo ha organizzato il convegno "[Insubria Intellectual Property Day](#)", per approfondire vari aspetti e problematiche legate al tema della proprietà intellettuale.

Il supporto operativo alla valorizzazione dei risultati della ricerca è garantito dall'Ufficio per la Proprietà Intellettuale, attivo all'interno dell'Ufficio Ricerca e Innovazione, che fornisce consulenza per la stesura di accordi di trasferimento tecnologico, supporta la negoziazione di contratti di licensing e promuove la diffusione dei risultati innovativi

La [pagina web](#) fornisce le informazioni necessarie e riporta i brevetti attivi e i brevetti concessi.

B.5.1.3 - L'Ateneo utilizza strumenti di comunicazione specifici per le attività di trasferimento della conoscenza al servizio della collettività e del sistema produttivo del territorio di riferimento, promuove e svolge attività di disseminazione dei risultati della ricerca presso la collettività.

L'Ateneo adotta diverse forme di comunicazione per intercettare l'interesse e rafforzare la fiducia di diversi interlocutori pubblici

L'Ateneo rende visibili e accessibili le proprie iniziative di trasferimento di conoscenza tramite una [pagina dedicata](#) sul portale istituzionale [Insubria nel territorio](#).

L'Area Comunicazione garantisce visibilità alle iniziative di valorizzazione della ricerca e delle competenze.

Un ruolo importante in questo ambito lo svolge la Consulta Ateneo-Territorio, organismo consultivo che promuove il dialogo strutturato tra l'Università e le rappresentanze del tessuto produttivo. La Consulta è strumento per l'Ateneo per favorire l'emersione di temi e bisogni di interesse collettivo.

Dal 2013, le tre sedi di Como, Varese e Busto Arsizio l'Ateneo partecipano alla [Notte dei Ricercatori](#) iniziativa europea che si tiene l'ultimo venerdì di settembre in più di 300 città europee per far conoscere la ricerca e i ricercatori al grande pubblico.

Nel 2024, nell'ambito di Horizon Europe, l'iniziativa Marie Skłodowska-Curie Actions ha finanziato per il biennio 2024-25 il progetto «Co.Science - Meet Research to Connect Science and



Society», che intende promuovere il dialogo tra ricercatori e società, con un'attenzione particolare all'inclusività e alle pari opportunità.

L'Ateneo partecipa al [Piano Lauree Scientifiche](#) sin dalla sua approvazione, organizzando attività con docenti e studenti delle scuole secondarie di secondo grado sia durante l'anno scolastico che nel periodo estivo.

L'Ateneo promuove le attività di coinvolgimento sociale, come evidenziato alla [pagina](#) dedicata alla TM dell'Ateneo e sostiene attivamente la TM attraverso bandi con finanziamento diretto rivolti a progetti di public engagement e disseminazione. Le attività finanziate nel corso del 2024 sono state presentate pubblicamente a ottobre 2024, contribuendo a dare visibilità all'impegno dell'Ateneo nei confronti della società.

Il Nucleo di Valutazione prende atto con apprezzamento delle iniziative realizzate dall'Ateneo.

Suggerisce l'elaborazione di un documento organico che, in coerenza con gli obiettivi strategici e a supporto della loro attuazione, formalizzi la visione, le strategie operative e i processi adottati dall'Ateneo per la raccolta, l'organizzazione, la condivisione, l'utilizzo e la valorizzazione delle conoscenze e delle informazioni, in un'ottica trasversale e in dialogo strutturato con i portatori di interesse interni ed esterni.

AMBITO C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

C.1 - Autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti con il supporto del Presidio della Qualità

C.1.1 - L'Ateneo assicura il riesame periodico delle attività dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti attraverso strumenti di analisi e valutazione predisposti dal Presidio della Qualità.

L'Ateneo attua un processo strutturato e sistematico di riesame dei CdS, dei CdDR e dei Dipartimenti, finalizzato al miglioramento continuo della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione.

La responsabilità di indirizzo, coordinamento, formazione e supporto nell'ambito delle attività di riesame è affidata al [PQA](#). Il PQA predispone e aggiorna sistematicamente linee guida, modelli operativi e modulistica standardizzata per l'analisi e la valutazione (ad esempio: format per SUA-CdS, SMA, RRC, relazioni CPDS, SUA-RD, Relazione annuale unica dei Corsi di Dottorato), in coerenza con le Linee Guida nazionali e con gli standard definiti da ANVUR. Tutta la documentazione è disponibile e accessibile alla [pagina dedicata](#) del sito istituzionale dell'Ateneo. Cruscotti informativi interattivi, che aggregano indicatori chiave provenienti dal sistema informativo di Ateneo e dai flussi ministeriali (es. AVA), permettono a tutti gli interessati di consultare l'andamento degli indicatori rilevanti. I cruscotti coprono ambiti quali la didattica, la ricerca, l'internazionalizzazione e l'occupabilità, e includono sezioni dedicate ai Dottorati di Ricerca (numero dottorandi, tassi di completamento, mobilità internazionale, pubblicazioni, borse, ecc.).

Il PQA promuove anche attività formative e momenti di confronto con i Responsabili dei CdS, i Direttori di Dipartimento, i Coordinatori dei CdDR e le CPDS. L'ultima iniziativa in tal senso è stato proprio l'incontro con i componenti di tutte le CPDS svoltosi il 10 settembre 2025, finalizzato all'approfondimento dei temi della programmazione annuale delle attività e della redazione della RA. Nel 2024, l'Ateneo ha realizzato un [percorso di formazione](#) in sei brevi video sui temi dell'AQ, rivolto principalmente agli studenti, ma utile anche a docenti e personale tecnico-amministrativo. La visione di tutti i video, insieme al superamento di un breve test, consente a studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo di ottenere il rilascio di un [Open Badge](#).

Il PQA sta predisponendo un documento di analisi annuale che, oltre alla disamina delle attività in capo all'organo (formazione, accompagnamento e supporto a Corsi di Studio, Corsi di Dottorato e Dipartimenti), permetterà anche di monitorare la pianificazione delle attività formative connesse al processo di riesame.

Il PQA supporta la redazione dei documenti previsti nell'ambito del riesame, fra cui la SMA, la RAU dei CdDR, il RRC e monitora il livello maturità delle attività del riesame all'interno dell'Ateneo anche attraverso il supporto alle strutture in previsione degli internal auditing del NdV.

Le risultanze di tali attività vengono riportate e analizzate all'interno della Relazione Annuale del PQA, contribuendo a fornire un quadro complessivo dello stato di attuazione dei processi di riesame nell'Ateneo.

C.1.2 - L'Ateneo assicura il coinvolgimento del personale docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei processi di autovalutazione e valutazione, assicurando loro l'accesso ai dati e alle informazioni utili con il necessario livello di dettaglio.

A partire dall'a.a. 2019/2020, in attuazione della delibera n. 176 del Senato Accademico del 20 novembre 2019, l'Ateneo ha adottato un principio di massima trasparenza nella gestione dei risultati dei questionari OPIS: i risultati grezzi sono resi pubblici e accessibili a chiunque tramite la piattaforma [SISValDidat](#), senza necessità di autenticazione. È prevista la possibilità per i singoli docenti di disabilitare, in qualsiasi momento, la visualizzazione pubblica dei propri risultati. La

percentuale di insegnamenti per i quali la visualizzazione è stata disabilitata varia dallo 0% al 4%, a seconda del Corso di Studio. I risultati della rilevazione delle opinioni degli studenti, dei laureandi e dei laureati sono pubblicati alla pagina web di ciascun CdS, in accordo con quanto indicato nel documento [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#).

Anche gli esiti grezzi dei questionari rivolti ai dottorandi sono pubblicati sulla piattaforma [SISValDidat](#) in modalità ad accesso aperto.

I risultati del progetto Good Practice relativi alla componente studentesca sono resi disponibili in modalità ad accesso aperto sul portale [SISValDidat](#).

I dati raccolti da docenti e PTAB vengono rielaborati dagli uffici competenti e resi accessibili attraverso le sezioni dedicate del portale di Amministrazione Trasparente. Storicamente, l'Ateneo ha gestito la restituzione dei risultati - in particolare di quelli critici - attraverso comunicazioni dirette del DG ai responsabili delle strutture, favorendo l'attivazione di interventi correttivi puntuali. L'attuale Governance promuove un approccio più sistematico e partecipato all'utilizzo degli esiti dei monitoraggi. È in corso una ricognizione analitica dei risultati, declinata per ciascun Dipartimento, con l'obiettivo di integrarli con altri indicatori di performance (come i tassi di abbandono), in un'ottica di valutazione più articolata e integrata. In questo contesto, la Governance intende attivare momenti di confronto sistematici con i Dipartimenti.

Dati e documenti sono resi disponibili tramite la piattaforma E-learning, accessibile con credenziali di Ateneo a tutto il personale interno, compresi studenti e dottorandi.

C.1.3 - Il Presidio della Qualità predispose linee guida e documentazione a supporto dei processi di autovalutazione, valutazione e riesame dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti e delle CPDS, assicurando un adeguato supporto metodologico e operativo.

Il PQA garantisce un supporto metodologico e operativo alle strutture dell'Ateneo coinvolte nei processi di autovalutazione, valutazione e riesame. Predispose e aggiorna, sulla base di modifiche delle normative nazionali o di assetti interni dell'Ateneo, un'ampia documentazione tecnica e operativa, pubblicamente accessibile alla [pagina](#):

- Documenti a supporto dei CdS:

[Linee guida per le commissioni di AQ didattica](#)

[Linee guida per la redazione della SUA-CdS 2023-2024](#)

[Linee guida per la consultazione con gli stakeholder](#)

[Linee guida per la consultazione con gli stakeholder - Questionario](#)

[Linee guida per la redazione dei Syllabi 2024-2025](#)

[Linee guida per la redazione della SMA](#)

[Linee guida per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico](#)

[Linee guida per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico - Format](#)

[Linee guida per la compilazione \(CdS Medicina\) del Rapporto di Riesame Ciclico](#)

[Linee guida per la compilazione \(CdS Medicina\) del Rapporto di Riesame Ciclico - Format](#)

[Linee guida per la redazione della Relazione Annuale delle CPDS](#)

[Linee Guida per la Rilevazione e la Gestione delle Opinioni degli Studenti](#)

- Documenti a supporto dei Dottorati di Ricerca:

[Linee guida per l'assicurazione della qualità dei corsi di dottorato di ricerca](#)

[Linee guida per i Corsi di Dottorato di Ricerca per la consultazione delle parti interessate](#)

- Documenti a supporto dei Dipartimenti (Ricerca e Terza Missione)
[Documento per il monitoraggio della Ricerca e TM - Format](#)

Il PQA offre supporto metodologico e operativo attraverso:

- [incontri](#) formativi strutturati, fra cui:
 - 10 settembre 2025: [Linee Guida per la programmazione annuale e per la redazione della RA della Commissione paritetica docenti studenti](#)
 - 17 febbraio 2025: Il ruolo delle AiQUA CdS e AiQUA PHD
 - 4 giugno 2024: Approfondimento e discussione sui documenti cardine del sistema di AQ
- attività di accompagnamento più informali, anche one-to-one o attivabili su richiesta, su tematiche specifiche legate all'Assicurazione della Qualità
- il feedback fornito a seguito della valutazione documentale
- l'affiancamento nella preparazione della documentazione richiesta dal NdV per lo svolgimento delle audizioni.

Queste attività costituiscono, inoltre, occasioni utili per il PQA per monitorare l'efficacia delle proprie Linee Guida e verificare il livello di comprensione, applicazione e recepimento da parte delle strutture accademiche. Considerazioni e osservazioni derivanti da questo monitoraggio indiretto sono riportate nei verbali delle prime riunioni utili del PQA. Ad esempio, le Linee Guida per la stesura della RA delle CPDS sono state modificate a valle dell'incontro con le CPDS, come pure è accaduto per le linee guida dei CdDR.

Pur riconoscendo la presenza in Ateneo di attività consolidate in questo ambito, il Nucleo di Valutazione suggerisce al PQA di formalizzare apposite linee guida per l'istituzione di nuovi CdS. Un documento organico, che raccolga in modo sistematico tutte le indicazioni e le procedure rilevanti, rappresenterebbe un punto di riferimento univoco per i comitati proponenti, promuovendo omogeneità e qualità del processo di progettazione.

C.1.4 - Il Presidio della Qualità diffonde e promuove la cultura della qualità e svolge attività di formazione a supporto dei CdS, dei Dottorati di Ricerca, dei Dipartimenti, delle CPDS e delle Facoltà/ Scuole e di eventuali altre strutture che operano nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità.

Le attività volte a promuovere la partecipazione e la formazione in materia di AQ, rivolte sia alle strutture direttamente che operano nell'ambito dell'AQ sia, più in generale, all'intera comunità accademica, sono documentate, a partire dal 2017, nella [pagina dedicata](#) del sito istituzionale di Ateneo.

Nel 2024 e 2025 il PQA ha organizzato le seguenti attività formative:

- 4 giugno 2024: incontro di approfondimento e discussione relativo al Documento di Follow up della visita di accreditamento periodico sui requisiti di sede e alla [Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo](#), approvati in SA rispettivamente in data 25 marzo 2024 e in data 22 maggio 2024.
- 4 dicembre 2024: incontro plenario con le Commissioni AiQUAR per approfondimenti sulla AQ della Ricerca e TM e sulle principali novità del bando VQR 2020- 2024
- 7 ottobre 2025: "L'AQ del Dottorato di ricerca" - Prof. Matteo Turri (CRUI)
- in continuità con le attività di follow-up successive all'audit del NdV del 29 novembre 2024 al CdLM in Medicina e Chirurgia, il PQA ha avviato il progetto formativo "Standard

specifici di AQ per il CdLM in Medicina e Chirurgia secondo il modello AVA3” condotto dal prof. Bruno Moncharmont. Il progetto era rivolto al personale docente, tecnico-amministrativo e ai rappresentanti degli studenti, con l’obiettivo di approfondire gli standard di qualità specifici del modello AVA3 di ANVUR e analizzarne lo stato di attuazione all’interno dell’Ateneo. Il primo incontro si è tenuto il 24 aprile 2025, con la partecipazione del Presidente della Scuola, del Presidente del CdLM, della Delegata alla Didattica e del MdQ di Medicina e Chirurgia. Un secondo incontro “L’AQ nella formazione universitaria: Corsi di Studio, Corsi di Medicina e Dottorati di Ricerca” si è svolto il 30 giugno 2025.

- 28 gennaio 2025: “Verso un Ateneo migliore: AVA3 e la preparazione alla visita ANVUR” - Prof. Antonio Felice Auricchio (Presidente ANVUR), Prof. Massimo Tronci (Consiglio Direttivo ANVUR), Prof. Matteo Turri (COMPAQ), Dott. Alessio Ancaiani (Dirigente ANVUR).
- 19 novembre 2024: “AVA 3 - Ambito B: Gestione delle risorse: impianto, novità e opportunità” Prof. Matteo Turri (CRUI)

Tutto il materiale è consultabile liberamente nello spazio e-learning, previa autenticazione.

Nel periodo di riferimento della Relazione, il PQA ha realizzato, inoltre, sei brevi [video](#) informativi, che illustrano i principali temi dell’AQ, destinati principalmente agli studenti, ma utili anche per docenti e PTAB.

Il PQA svolge anche attività formative personalizzate, sia one-to-one sia su richiesta. Tra queste si segnala, ad esempio, il supporto fornito ai CdS per la redazione del RRC, come riportato nella RA del PQA 2024. Un ulteriore esempio è rappresentato dall’incontro con gli studenti del CdLM in *Biotechnology for the Bio-based and Health Industry*, organizzato su richiesta della Commissione AiQUA, finalizzato a illustrare le finalità del questionario di valutazione della didattica, alla luce delle criticità emerse nel semestre precedente.

Per quanto riguarda l’attività a supporto dei Dottorati di ricerca, nel 2023 su suggerimento del NdV, il PQA ha richiesto a tutti i CdDR di compilare la Scheda di Autovalutazione e di consegnarla entro l’autunno dello stesso anno. Il PQA ha analizzato le schede pervenute e le relative valutazioni sono state discusse nel corso di un audit con la Scuola di Dottorato tenutosi il 30 novembre 2023; gli esiti sono stati successivamente restituiti ai singoli CdDR il 23 gennaio 2024. Nel corso del 2024 sono stati mantenuti contatti formali e informali con la Scuola di Dottorato, anche attraverso la costituzione di una commissione mista, composta da membri del PQA e da rappresentanti della Scuola, che hanno portato alla definizione delle Linee Guida per l’AQ dei Corsi di Dottorato di Ricerca, approvate in data 18 giugno 2024 e successivamente pubblicate sul sito web di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione apprezza l’attività di formazione svolta dal PQA a supporto delle strutture che operano nell’ambito dell’AQ e, più in generale, a favore della diffusione della cultura della qualità in Ateneo.

Allo stesso tempo, il Nucleo di Valutazione suggerisce al PQA stabilire un piano definito e strutturato per programmare le attività didattiche e gli attori che devono essere man mano coinvolti. L’adozione di una programmazione sistematica delle attività formative, unitamente alla attivazione di meccanismi per la raccolta e l’analisi dei feedback, permetterà una migliore valutazione dell’efficacia degli interventi e dei risultati conseguiti.

C.2 - Monitoraggio del Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo

C.2.1 - Le strutture responsabili dell'Assicurazione della Qualità monitorano sistematicamente l'efficacia del Sistema di AQ, rilevano gli eventuali problemi di loro competenza, propongono azioni di miglioramento plausibili e realizzabili e ne verificano adeguatamente l'efficacia.

Il documento [Politiche di Assicurazione della Qualità](#), approvato dal CdA a luglio 2025, rappresenta un aggiornamento delle politiche precedentemente definite nel PSA 2019-2024, in un'ottica di continuità e di miglioramento continuo. Il documento è pubblicato e reso accessibile nella [sezione dedicata all'AQ](#) del sito istituzionale dell'Ateneo.

Il documento attribuisce al PQA la responsabilità di elaborare un Piano Annuale della Qualità, da presentare per l'approvazione in SA e CdA, che espliciti:

- gli obiettivi annuali di AQ di Ateneo;
- le azioni da intraprendere;
- i soggetti responsabili dell'attuazione delle singole azioni;
- i tempi previsti per la realizzazione (anche su base pluriennale, ove necessario);
- i risultati attesi, con i relativi indicatori di monitoraggio.

Nelle politiche di AQ di Ateneo, attore principale è il PQA che esercita il ruolo di presidio centrale sull'efficacia dei processi del Sistema di AQ, esercitato attraverso diverse modalità operative, tra cui:

- la valutazione sistematica della documentazione prodotta dalle Commissioni AiQUA-CdS, AiQUA-PhD, AiQUAR e dalle CPDS, relativa al ciclo di AQ della didattica (SUA-CdS, SMA, RRC, RA delle CPDS e RAU dei CdDR);
- la realizzazione di incontri individuali con le strutture (one-to-one), finalizzati all'approfondimento e al supporto operativo su tematiche specifiche;
- attività di coaching e accompagnamento nella fase preparatoria delle audizioni condotte dal NdV.

Le evidenze e i risultati di tali attività sono documentati all'interno della RA del PQA.

Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente l'adozione del documento Politiche di Assicurazione della Qualità, che introduce strumenti utili al rafforzamento della Governance dei processi di AQ.

Il NdV invita pertanto a valorizzare pienamente tali strumenti, sottolineando l'importanza di un'attuazione coerente e documentata, inclusa la presentazione annuale di un report alla Governance e agli stakeholder, quale occasione di trasparenza e condivisione.

Il NdV si impegna a monitorare l'applicazione di tali strumenti, in raccordo con i soggetti istituzionalmente competenti.

C.2.2 - I risultati delle attività di monitoraggio dell'efficacia del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Presidio della Qualità al Nucleo di Valutazione per le attività di competenza e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Il PQA trasmette la propria RA agli Organi di Governo, a supporto del riesame strategico e decisionale, e al NdV, per le attività di propria competenza. Le RA sono pubblicate nello spazio E-learning di condivisione dei documenti AQ denominato “Presidio della Qualità - AVA3”.

Dalle relazioni sull'attuazione del [PSA 2019-2024](#) emerge, seppur in modo implicito, che le indicazioni provenienti dal PQA sono state considerate per orientare alcune scelte strategiche dell'Ateneo. Tuttavia, la connessione tra i risultati del monitoraggio del Sistema di AQ e le decisioni assunte dagli Organi di Governo dell'Ateneo non è esplicitata in modo tale da rendere evidente la presa in carico e l'utilizzo del contributo del PQA, come leva concreta per l'efficacia del riesame dell'azione strategica dell'Ateneo.

Con riferimento alla nuova Governance, insediatasi nell'autunno 2024, il NdV non dispone attualmente di evidenze sufficienti per formulare una valutazione sull'effettiva integrazione delle analisi e proposte del PQA nei processi decisionali. Il NdV continuerà a vigilare su questo aspetto in futuro.

Nella prospettiva di una progressiva maturazione del Sistema di AQ di Ateneo e al fine di promuovere trasparenza e partecipazione consapevole di tutte le componenti accademiche — docenti, PTAB e studenti —, il Nucleo di Valutazione suggerisce l'istituzione di un appuntamento annuale di confronto, aperto all'intera comunità universitaria, dedicato alla presentazione degli esiti del monitoraggio e alla condivisione degli obiettivi del riesame, sia del Sistema di Governo, sia del Sistema di AQ.

In coerenza con questa prospettiva, e in un'ottica di collaborazione interistituzionale, il NdV ritiene opportuno avviare una prassi di reciproca presentazione delle rispettive Relazioni Annuali in sedute aperte, superando la logica della mera trasmissione documentale. Questa modalità intende rafforzare il dialogo tra i due organi, valorizzando la sinergia istituzionale e contribuendo al miglioramento continuo delle attività di monitoraggio e riesame del Sistema di AQ.

C.3 - Valutazione del Sistema e dei Processi di Assicurazione della Qualità della didattica, della ricerca e della terza missione/impatto sociale da parte del Nucleo di Valutazione

C.3.1 - Il Nucleo di Valutazione conduce un'analisi approfondita della pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato dall'Ateneo per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività e i suoi risultati, con riferimento alle missioni e alle attività istituzionali e gestionali.

Il NdV analizza la pianificazione strategica e operativa dell'Ateneo, valuta il sistema adottato per la misurazione delle prestazioni dei processi e delle attività, e i risultati conseguiti, in relazione alle missioni istituzionali e gestionali.

Il NdV analizza e valuta dati e documenti riferiti a:

- pianificazione strategica, con particolare attenzione al PSA, ai PTD e ai relativi report di monitoraggio, disponibili alla pagina [dedicata](#) sul sito istituzionale dell'Ateneo;
- pianificazione operativa, attraverso l'esame della [Relazione sulla Performance](#), del [PIAO 2025-2027](#), degli indicatori previsti dalla Programmazione Triennale ministeriale e di quelli

specifici per i CdS, CdDR e i Dipartimenti, inclusi gli indicatori presenti nei cruscotti ANVUR.

Le analisi si avvalgono anche di audizioni con la Governance, la Direzione Generale, i Dirigenti e le strutture competenti, i cui esiti sono riportati nelle relazioni degli incontri.

I risultati delle valutazioni vengono sintetizzati nella RA del NdV e nella relazione di accompagnamento al Bilancio Unico di Ateneo. Tutte le attività del Nucleo sono documentate nei verbali repertoriati delle riunioni.

C.3.2 - Il Nucleo di Valutazione valuta, anche mediante audizioni, lo stato complessivo del Sistema di AQ e le modalità con cui l'Ateneo e gli organismi preposti all'Assicurazione della Qualità, tengono sotto controllo l'andamento dei CdS, dei Dottorati di Ricerca e dei Dipartimenti.

Il NdV monitora sistematicamente lo stato complessivo del sistema di AQ dell'Ateneo sulla base dell'analisi della documentazione prodotta dai CdS, dai CdDR, dai Dipartimenti, dal PQA, dalla Commissioni Centrali e dalla Governance.

L'attività si svolge anche attraverso la consultazione delle banche dati e dei cruscotti informativi a disposizione.

La valutazione è integrata dalle evidenze che scaturiscono dall'interazione diretta con le strutture, realizzata sia mediante audizioni sia, ove necessario, più informalmente.

Nel 2024, nel quadro delle attività previste dal mandato precedente, il NdV ha condotto le seguenti audizioni

Data	Soggetto/struttura auditi
29 maggio 2024	LT Fisica
29 maggio 2024	LM Fisica
17 giugno 2024	LT Scienze della Comunicazione
17 giugno 2024	DiSUIT
29 ottobre 2024	CLMCU Medicina e Chirurgia

Ha inoltre svolto incontri istituzionali con:

- il Direttore Generale e la Delegata al Piano Strategico, in data 29 maggio 2024;
- il Magnifico Rettore e il Direttore Generale, in data 25 settembre 2024.

Il NdV, nell'ambito del mandato in corso, ha approvato nella riunione del 11 aprile 2025 le [Linee Guida per le audizioni](#), pubbliche sul sito di Ateneo. Il documento, di carattere metodologico e operativo, configura l'audizione come uno strumento di confronto aperto con le Strutture sui punti di attenzione previsti da AVA 3, finalizzato a valutare lo stato complessivo del sistema di AQ dell'Ateneo e a fornire indicazioni utili per il suo consolidamento.

Le Linee Guida definiscono i criteri per la selezione delle strutture da coinvolgere nel processo e la metodologia di conduzione degli incontri. Le audizioni sono precedute dall'analisi da parte del NdV del documento di autovalutazione, predisposto secondo le indicazioni ANVUR per l'accreditamento periodico, la cui predisposizione è richiesta alle strutture oggetto di audizione. La partecipazione di rappresentanti degli studenti è parte integrante dell'audizione. Per ciascun incontro, il NdV predisponde un diario di visita e, al termine, redige una relazione post-audizione, trasmessa alla struttura interessata e, per conoscenza, al PQA. Il PQA fornisce supporto operativo alle strutture nella compilazione della Scheda di Autovalutazione.

Sulla base delle suddette Linee Guida, il NdV ha definito ad aprile 2025 un calendario di audizioni esteso fino a dicembre 2025. Alla data attuale, sono state effettuate le audizioni riportate nella Tabella seguente:

Data	Soggetto/Struttura auditi
21 luglio 2025	<p>CLT in Storia e Storie del Mondo contemporaneo Presenti per il CdS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidente del Corso di Studio - Presidente Vicario - Delegato dipartimentale alla Didattica - Membri della Commissione AiQUA - Docente di riferimento, membro commissione di Ateneo per l'Orientamento - Rappresentanti studente - Direttore del Dipartimento - MDQ - PTA Ufficio didattica <p>Presenti per la CPDS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidente CPDS - Presidente CPDS uscente - Membri CPDS - Vice Presidente CPDS e membro studente - Membro studente iscritta ad altro CdS MDQ
21 luglio 2025	<p>Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate Presenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direttore del Dipartimento - Direttore Vicario del Dipartimento, Delegato PSD - Delegato alla Didattica e membro commissione AiQua-R - 4 Membro commissione AiQua-R - 2 rappresentanti studenti in CdD - Responsabile Segreteria Amministrativa - PTA Segreteria Amministrativa - MDQ Responsabile Segreteria Didattica
15 settembre 2025	<p>Sede Presenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MR; - Prorettore Vicario; - Delegata al Bilancio e Pianificazione Strategica.
15 settembre 2025	<p>Commissione AiQUA Sede Presenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica; - Delegato alla Didattica e Formazione; - Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza; - Delegato all' Edilizia e Appalti; - Direttore Generale; - Dirigente dell'Area Formazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico

Data	Soggetto/Struttura auditi
15 settembre 2025	PQA Presenti: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinatrice - tutti i membri - PTA di supporto
15 settembre 2025	CdDR in Materials and Methods for Economic Decisions Presenti: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinatrice - Direttore del Dipartimento di Economia - 5 membri della Commissione AiQUA PhD - un rappresentante PTA - 4 membri Collegio Docenti - rappresentante dottorandi in Commissione AiQua PHD - 4 Rappresentanti dottorandi in Collegio Docenti
13 ottobre 2025	Direzione Generale Presenti: <ul style="list-style-type: none"> - Direttore Generale - Dirigente risorse umane e finanziarie - Delegato all'edilizia - Dirigente Area risorse immobiliari e strumentali - Responsabile Servizio budgeting e controllo di gestione - Responsabile Servizio front e back-office e supporto all'utenza - Responsabile Servizio infrastrutture digitali - Responsabile Servizio Comunicazione, orientamento e placement

C.3.3 - I risultati delle attività di valutazione del Sistema di AQ vengono sistematicamente trasmessi dal Nucleo di Valutazione al Presidio della Qualità e al Sistema di Governo dell'Ateneo per il riesame del Sistema di Governo e del Sistema di Assicurazione della Qualità.

Il NdV trasmette sistematicamente:

- la RA alla Rettrice, al Direttore Generale e al PQA;
- gli esiti delle audizioni ai soggetti auditi e, per conoscenza, al PQA.

La RA è resa accessibile alla comunità accademica e agli stakeholder sul sito istituzionale dell'Ateneo, alla [sezione](#), in un quadro di trasparenza e accountability.

Dall'analisi delle relazioni sull'attuazione del Piano Strategico 2019-2024 e della documentazione delle strutture didattiche e di ricerca, si evince che le riflessioni e le indicazioni espresse dal NdV hanno contribuito, in alcuni casi, a orientare scelte strategiche e per il miglioramento. Mancano tuttavia riferimenti chiari e riconoscibili all'impiego sistematico della RA del NdV come strumento di supporto all'azione di governo e al riesame strategico delle strutture.

Con riferimento alla nuova Governance, insediatasi nell'autunno 2024, il Nucleo di Valutazione non dispone al momento di elementi sufficienti per valutare il grado di effettiva integrazione delle analisi nei processi decisionali dell'Ateneo.

Il NdV continuerà a osservare con attenzione l'evoluzione di tali dinamiche, individuando elementi correttivi qualora necessari.

AMBITO D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

D.1 - Programmazione dell'offerta formativa

D.1.1 - L'Ateneo ha una visione complessiva dell'articolazione dell'offerta formativa e delle sue potenzialità di sviluppo, coerente con la propria pianificazione strategica e le risorse disponibili e gli European Standards and Guidelines per l'Assicurazione della Qualità nell'European Higher Education Area (EHEA); la visione tiene conto delle esigenze delle parti interessate e del contesto di riferimento e viene comunicata in modo trasparente.

La visione e le strategie di sviluppo dell'offerta formativa sono espresse nel [PSA 2019-2024](#) e nel documento di [Programmazione triennale 2021-2023](#), entrambi accessibili ai portatori di interesse interni ed esterni sul portale dell'Ateneo. Visione e strategie sono fondate sui valori dichiarati nel PSA e sul bilanciamento tra obiettivi di qualità, sostenibilità e compatibilità con le risorse economico-finanziarie, logistiche e di docenza disponibili. Gli indirizzi strategici per la didattica si concentrano prevalentemente su: miglioramento continuo della qualità della didattica e sull'innovazione dei metodi e degli strumenti di insegnamento.

Il [Piano Triennale 2021-2023](#) evidenzia azioni mirate all'ampliamento dell'accesso alla formazione universitaria, al rafforzamento delle competenze degli studenti, all'introduzione e consolidamento di metodologie didattiche innovative.

Nel PSA 2024-2030, attualmente in fase di implementazione, l'Ateneo sviluppa ulteriormente questa progettualità, basandola in modo maggiormente strutturato sul riconoscimento delle esigenze degli stakeholder, interni ed esterni, con cui intende collaborare mediante ascolto, confronto e rendicontazione trasparente; sull'analisi evolutiva del contesto di riferimento, sia a livello locale sia internazionale; sulla valutazione delle risorse presenti e future. Obiettivi specifici del sessennio 2024-2030 sono: internazionalizzazione; valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa; innovazione della didattica; potenziamento dei servizi agli studenti e tutela del diritto allo studio.

L'offerta formativa è presentata in modo articolato sul sito dell'Ateneo, che costituisce il canale principale di comunicazione istituzionale verso studenti, famiglie e stakeholder esterni. Le principali sezioni dell'offerta formativa includono [LT e LM](#), [Dottorato di Ricerca](#), [Master](#), [Summer e Winter School](#); l'informazione è nel complesso adeguata.

Inoltre, a supporto della comunicazione con l'utenza potenziale e con la comunità accademica, l'Ateneo fa uso di strumenti digitali quali newsletter, canali social istituzionali e portali dedicati all'orientamento.

L'offerta didattica, ampia e generalista, è suddivisa in aree formative distinte in:

- Area economica/giuridica/umanistica cui fanno capo i CdS afferenti al Dipartimento di economia ([DiECO](#)), al Dipartimento di Diritto, Economia e Culture ([DiDEC](#)) e al Dipartimento di Scienze umane e dell'innovazione per il territorio ([DiSUIT](#));
- Area scientifico/tecnica cui fanno capo i CdS al Dipartimento di Scienze teoriche e applicate ([DiSTA](#)), al Dipartimento di Scienze e alta tecnologia ([DiSAT](#)), Dipartimento di Biotecnologie e Scienze della Vita ([DBSV](#));
- Area medica con i CdS afferenti alla [Scuola di Medicina](#).

Per l'a.a. 2024/25, l'offerta formativa dell'Ateneo comprende 42 CdS, di cui 23 Lauree Triennali; 3 Lauree Magistrali a ciclo unico con doppio titolo, 16 Lauree Magistrali, di cui 7 erogati interamente in lingua inglese e 8 con accordi di *double degree*.

Nessun CdS è offerto in modalità prevalentemente a distanza e il CdS [Economia e Management dell'Innovazione e della Sostenibilità](#) è un corso digitale integrato.

All'offerta post-laurea contribuiscono 8 corsi di Dottorato di Ricerca, (di cui 2 Dottorati Nazionali), 10 master, 31 scuole di specializzazione di area medica e 14 corsi di formazione insegnante.

La didattica è distribuita tra la sede di Varese (24 corsi di studio suddivisi tra triennali e magistrali), Como (12 corsi di studio suddivisi tra triennali e magistrali) e Busto Arsizio (2 CdLM). Nel PSA 2024-2030 emerge una chiara volontà di valorizzare le diverse sedi dell'Ateneo - Varese, Como e Busto Arsizio - attraverso il rafforzamento di sinergie con gli attori locali e la sottoscrizione di accordi strategici, con l'obiettivo di trasformare progressivamente ciascun contesto territoriale in una vera e propria "città universitaria". Tale visione rappresenta un punto di forza in termini di apertura e radicamento sul territorio. Tuttavia, come emerso anche nel corso delle audizioni, la logica dello "scambio incrociato" nella gestione dell'offerta formativa e dei processi organizzativi tra le sedi può talvolta generare criticità operative, soprattutto in termini di coordinamento logistico e organizzativo.

L'offerta didattica è adeguatamente pubblicizzata alla pagina Formazione del [sito web](#) di Ateneo e consente un facile accesso a tutte le informazioni ed ai servizi offerti dall'Ateneo.

Non risultano formalizzate Linee Guida che regolamentino in modo organico e sistematico i criteri, le responsabilità e le fasi procedurali del percorso istruttorio relativo alla proposta di nuovi CdS e CdDR. In assenza di queste indicazioni è difficile attuare un processo di monitoraggio e supporto alle iniziative perché l'istituzione dei nuovi CdS avviene su base di consolidate iniziative nelle strutture locali. Nonostante questa lacuna, l'avvio del processo di istituzione di nuovi percorsi formativi si fonda sugli indirizzi strategici dell'Ateneo in ambito didattico e si sviluppa anche in risposta a stimoli provenienti da interlocuzioni con soggetti istituzionali e attori del territorio, a livello locale e regionale. Si segnalano - a titolo esemplificativo - le sollecitazioni per l'attivazione di un Corso di Laurea abilitante alla professione di geometra, nonché le interlocuzioni in corso per la possibile istituzione di un Corso di Laurea in Farmacia, come emerso durante l'audizione alla Sede del 15 settembre 2025.

Il NdV considera auspicabile l'adozione di specifiche Linee Guida che consentano un efficace ed armonico processo di progettazione e selezione delle proposte di istituzione di nuovi corsi di laurea e dottorato. La definizione di un quadro regolativo esplicito, condiviso e formalizzato rappresenterebbe un presupposto fondamentale per assicurare trasparenza, coerenza e qualità lungo l'intero iter istruttorio, dalla fase di proposta iniziale fino all'eventuale attivazione dei nuovi percorsi formativi. Una tale impostazione è coerente con le buone pratiche promosse a livello nazionale e con le indicazioni degli organismi di valutazione esterna.

Il NdV evidenzia che l'Ateneo dispone di PSA sessennale (2024-2030), ma non rileva l'esistenza di modalità formalizzate con cui l'Ateneo possa eventualmente introdurre variazioni e aggiornamenti sull'offerta formativa, che possano rendersi necessarie nel corso del tempo. Solo a titolo di esempio, segnala l'opportunità di predisporre una documentazione di programmazione dell'offerta formativa relativa all'anno accademico successivo, che consenta, tra l'altro, di monitorare lo stato di attuazione del PSA anche in relazione agli obiettivi strategici connessi alla didattica.

Il NdV invita l'Ateneo a migliorare il monitoraggio della distribuzione dell'offerta formativa nelle diverse sedi didattiche, tenendo conto di una certa circolarità nella didattica, ma attivando opportune azioni correttive, laddove necessario.

D.1.2 - L'Ateneo definisce e comunica pubblicamente la propria offerta formativa attraverso i propri regolamenti, ai quali viene data adeguata visibilità e accessibilità tramite il sito web dell'Ateneo.

L'articolazione aggiornata dell'offerta formativa dell'Ateneo è pubblicata sul [sito istituzionale](#), all'interno della sezione "Formazione", che consente di consultare l'intera offerta, compresi i percorsi di formazione post-laurea.

Il [Regolamento Didattico di Ateneo](#) e i [Regolamenti didattici dei CdS](#) sono pubblici sul sito di Ateneo.

In merito all'efficacia della comunicazione dell'offerta formativa, gli esiti delle risposte alla [domanda D20 del progetto Good Practice](#) ("Le informazioni reperite sul portale web — offerta formativa, siti web docenti — sono adeguate?") evidenziano, per l'a.a. 2024/2025, un valore medio pari a 5,93, lievemente al di sotto della soglia di riferimento (6) e in leggero calo rispetto al valore dell'a.a. 2023/2024, pari a 6,00.

Si nota qui che il punteggio medio relativo alla facilità di navigazione del portale istituzionale è pari a 5,4/10, come riportato in [SISValDidat](#), risultando al di sotto della soglia di sufficienza.

A questo proposito il Nucleo di Valutazione ha condotto alcune analisi a campione sul sito, rilevando alcune aree di miglioramento che sono state sottoposte all'attenzione del Direttore Generale e degli uffici competenti durante l'audizione del 13 ottobre 2025.

Il Nucleo di Valutazione suggerisce di approfondire le cause sottostanti al risultato emerso dalle indagini Good Practice, al fine di individuare le aree di miglioramento nella comunicazione dell'offerta formativa e attivare, ove necessario, azioni correttive mirate.

D.1.3 - L'Ateneo promuove iniziative per favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa complessiva, con particolare attenzione alla partecipazione ad alleanze di università, alla realizzazione di Corsi di Studio internazionali e ai Corsi di Dottorato di Ricerca in collaborazione con istituzioni estere.

Il tema dell'internazionalizzazione, uno degli assi strategici della visione dell'Ateneo, trova attuazione in modo significativo nella programmazione e nell'attuazione di numerose iniziative didattiche.

L'offerta formativa conta:

- 7 CLM erogati in lingua inglese
- 8 CdLM a [doppio titolo](#), 40% delle CdLM
- 6 [CdDR](#) su 8 totali erogati in lingua inglese

Sono previsti incentivi per favorire l'incoming mobility, fra cui: borse di eccellenza bandite per favorire la mobilità in entrata; modifica della tassazione per gli studenti internazionali (degree seeker), con l'introduzione di una flat tax commisurata alle condizioni economiche ed alla nazione di provenienza; istituzione di un laboratorio linguistico che offre corsi di inglese, di base ed avanzati, rivolti a studenti e personale tecnico amministrativo, ampliamento dei servizi abitativi (con quote riservate agli studenti stranieri).

Le iniziative per favorire la mobilità internazionale in uscita riguardano:

1. possibilità di conseguimento di [doppio titolo](#)

2. attivazione di [Programmi Erasmus+](#) , Exchange o [free movers](#)
3. [Summer e Winter School](#) della durata di una settimana, destinate a laureati e realizzate in collaborazione con università estere. Questi programmi trattano tematiche di rilevanza globale, come il cambiamento climatico, la bioeconomia, la fisica, il turismo sostenibile, i miti del Mediterraneo e il diritto internazionale privato.

Non è prevista, a livello di regolamentazione generale, una durata minima uniformemente obbligatoria per i soggiorni all'estero nell'ambito dei percorsi di dottorato. La programmazione di eventuali periodi di mobilità internazionale è definita in autonomia dai singoli Collegi di Dottorato. Il [Regolamento per i Corsi di Dottorato di Ricerca](#) del 2022, prevede l'incremento della borsa di studio nella misura del 50% per un periodo di soggiorno all'estero non inferiore a 30 giorni e non superiore a 12 mesi (a 18 mesi per i dottorati in co-tutela con soggetti esteri).

I dati relativi ai questionari somministrati ai dottorandi, pubblicati sul sito [SISValDidatt](#), indicano che il 63% degli intervistati ha attribuito al quesito D8 - 'Il supporto ricevuto dall'Università di provenienza per il periodo di studio e ricerca all'estero è positivo' - un punteggio superiore alla soglia ($\geq 6/10$).

La media delle valutazioni (su una scala 1-10) delle risposte alle domande:

D7 Durante il corso di dottorato ho ricevuto adeguate informazioni e supporto dai docenti circa lo svolgimento di esperienze all'estero

D8 Il supporto ricevuto dall'università di provenienza per il periodo di studio o ricerca all'estero è soddisfacente

D11 Durante il corso di dottorato ho ricevuto adeguate informazioni e supporto dai docenti circa lo svolgimento di esperienze presso altre istituzioni

fornite dai dottorandi dei CdDR dei diversi Dipartimenti dell'Ateneo è riportato nello schema sottostante:

Dipartimento	Schede	D7	D8	D11
DiECO	12	7,7	7	6,4
DBSV	13	6,4	7,4	6,4
DMC	17	7	6,9	8,3
DiSTA	14	6,7	6	6,7
DiSAT	41	6,2	6	5,5
DiSUIT	13	5,9	5,4	6,7
Totale		6,5	6,3	6,3

I dati ricavabili dal Cruscotto ANVUR relativi alla percentuale di studenti stranieri iscritti nel 2023 mostrano, dopo una flessione nel triennio 2021-2022, verosimilmente riconducibile agli effetti della pandemia da COVID-19 sulla mobilità internazionale, un ritorno ai livelli del 2019 (Figura 3). Tali valori risultano superiori rispetto alla media degli Atenei di pari dimensione, ma inferiori alla media nazionale

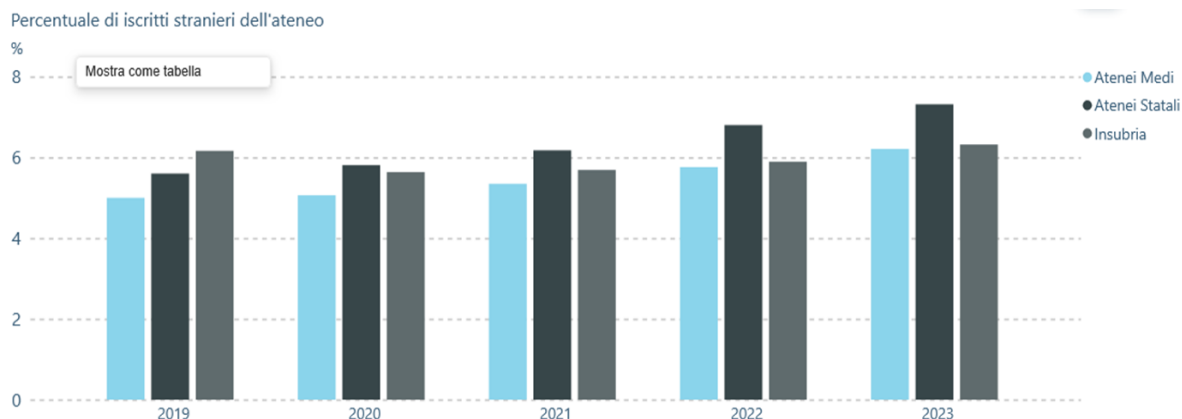


Figura 3: Percentuale di studenti stranieri iscritti a un CdS dell'Ateneo fra il 2019 e il 2023 (Cruscotto ANVUR)

La percentuale di CFU conseguiti all'estero si abbassa nel biennio 2019-2020, registra un aumento tra il 2021 e il 2022, per poi subire un lieve calo nel 2023 (Figura 4). Il livello di mobilità outgoing risulta in linea con la media nazionale, ma leggermente inferiore rispetto a quello degli atenei di pari dimensione.

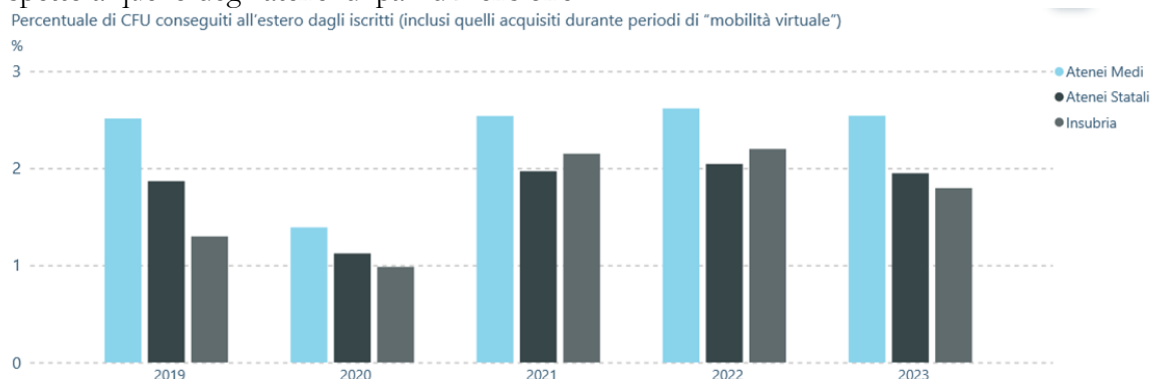


Figura 4: Percentuale di CFU conseguiti all'estero da studenti iscritti all'Università degli Studi dell'Insubria fra gli anni 2019 e il 2023 (Cruscotto ANVUR)

Nel Piano Strategico 2024-2030, l'Ateneo si propone un ampliamento significativo della propria dimensione internazionale. L'obiettivo è rafforzare l'ambiente di studio e ricerca rendendolo sempre più aperto, attrattivo e connesso a livello globale, promuovendo la mobilità in entrata e in uscita di studenti, docenti e ricercatori attraverso diverse iniziative: lo sviluppo di partenariati per la cooperazione, l'innovazione e lo sviluppo di competenze; l'attrazione di visiting professor e il supporto alla carriera internazionale di docenti e ricercatori interni, anche attraverso il potenziamento dei servizi dedicati; l'adesione al progetto Joint Science - Technologies and Innovation Campus promosso da Regione Lombardia nell'ambito del Piano Mattei per l'Africa; la valorizzazione di reti internazionali esistenti, come la European Law Faculties Association (ELFA), a cui partecipano diversi Dipartimenti. L'Ateneo avvierà entro il 2026 un processo di



scouting finalizzato all'adesione a un'Alleanza Europea già esistente o in fase di costituzione, con l'obiettivo di rafforzare il proprio profilo internazionale entro il 2027.

A supporto di tale progettualità, la Governance ha istituito una Delega all'internazionalizzazione e una Commissione di Ateneo per le Relazioni Internazionali. Inoltre, andrà in approvazione al CdA del 28 ottobre 2025 l'istituzione di un Centro Linguistico di Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione riconosce positivamente l'impegno dell'Ateneo nel potenziamento dei processi di internazionalizzazione in ambito didattico e suggerisce di proseguire con convinzione in questa direzione, anche attraverso un ampliamento sistematico delle iniziative di comunicazione e valorizzazione delle attività internazionali.

Il NdV rileva che, per alcuni CdDR, i dati restituiti dalle rilevazioni sulla soddisfazione dei dottorandi evidenziano livelli non completamente soddisfacenti. Invita pertanto i Coordinatori, in raccordo con il Presidente della Scuola di Dottorato e il PQA, ad avviare un'analisi approfondita delle cause sottostanti, al fine di individuare eventuali criticità strutturali o procedurali e attivare, ove necessario, azioni correttive coerenti con il sistema di AQ.

D.2 - Progettazione e aggiornamento di CdS e Dottorati di Ricerca incentrati sullo studente

D.2.1 - L'Ateneo fa sì che nella progettazione e nell'aggiornamento dell'offerta formativa i CdS e i Dottorati di Ricerca tengano conto delle esigenze espresse dalla società e dal contesto di riferimento, individuate attraverso consultazioni con una adeguata gamma di parti interessate e/o facendo ricorso a studi di settore e alle valutazioni ricevute (MUR, CUN, ANVUR, NdV, CPDS, etc.). In presenza di Corsi di Studio a distanza, l'Ateneo motiva, dal punto di vista dell'efficacia formativa e delle esigenze organizzative, l'adozione del relativo modello di erogazione misto, prevalentemente o integralmente a distanza.

Il PQA ha predisposto e aggiorna sistematicamente le [Linee Guida per la consultazione delle Parti Interessate](#) (PI) dei CdS. Anche le [Linee Guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale dei CdS](#) forniscono indicazioni per la consultazione delle PI e la realizzazione di studi di settore, a garanzia del fatto che l'offerta formativa sia sempre aggiornata e in linea con le esigenze formative del mondo del lavoro.

I CdS documentano gli incontri sistematici con gli stakeholder e riportano le attività nella SUA-CdS e nel RRC. Le attività del [Comitato di Indirizzo](#) (CI) dei CdLT in Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente e del CdLM in Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro sono state segnalate come best practice dalla CEV, nella visita del 2019.

La CPDS ha tra i suoi compiti primari la verifica dell'adeguatezza e della sistematicità delle consultazioni dei CdS e della loro capacità di rispondere alle sollecitazioni dei portatori di interesse. Il PQA monitora la qualità e l'efficacia delle interazioni con le PI e ne informa la Governance attraverso la sua RA, basandosi sull'analisi:

- delle Schede SUA-CdS, dei RRC, delle SMA e delle RA delle CPDS, per quanto riguarda i CdS;
- del Documento di progettazione iniziale e in itinere, della Relazione annuale unica, per quanto riguarda i CdDR.

Il NdV riporta nelle RA eventuali criticità rilevate dall'analisi documentale e durante le audizioni. In tal modo, l'Ateneo tiene sotto controllo la coerenza fra offerta didattica e necessità espresse dal sistema professionale di riferimento.

Per quanto riguarda i CdDR, nel 2025, il PQA ha predisposto le [Linee Guida per la Consultazione delle Parti Interessate](#), che prevedono l'istituzione di un Comitato Consultivo, incaricato di gestire le attività di consultazione. Il Comitato Consultivo è composto da almeno cinque componenti, preferibilmente di rilievo internazionale, nominati dal Consiglio di Dipartimento di afferenza del CdDR, su proposta del Collegio di Dottorato. I verbali e gli esiti delle consultazioni sono conservati in formato digitale presso la Segreteria didattica del Dipartimento di riferimento e rappresentano uno degli input della fase di riesame periodico del CdDR, condotta dalla Commissione AiQUA-PhD. Quest'ultima presenta la relazione di riesame al Collegio di Dottorato, in una seduta aperta al Comitato Consultivo.

Non risultano attualmente definite in modo univoco né la documentazione da trasmettere né le modalità e le tempistiche di condivisione degli esiti delle consultazioni con la Scuola di Dottorato, il Consiglio di Dipartimento, il PQA e il NdV.

Infine, si sottolinea che le attività della [Consulta Ateneo-Territorio](#) (definita per Statuto, Sezione IV - Art. 30) sono finalizzate al confronto delle rispettive priorità e attese in ordine ai percorsi formativi, nonché a valorizzare l'integrazione tra didattica, formazione, cultura e attività produttive.

Durante l'audizione del 15 settembre 2025, la Rettrice e il Prorettore vicario hanno dichiarato di voler promuovere un'intensificazione delle consultazioni con la Consulta Ateneo-Territorio, con l'obiettivo di mappare in modo strutturato i fabbisogni formativi espressi dagli stakeholder del contesto socio-economico di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione prende atto della presenza, a livello di Ateneo, di Linee Guida per la consultazione delle Parti Interessate da parte dei Corsi di Dottorato.

Raccomanda tuttavia di formalizzare in modo più puntuale la fase del monitoraggio della loro effettiva applicazione, definendone chiaramente all'interno della documentazione istituzionale il soggetto responsabile, le modalità operative e l'iter previsto a valle del monitoraggio, al fine di assicurare coerenza, omogeneità e tracciabilità dell'intero processo.

D.2.2 - Nella progettazione ed erogazione dei CdS e dei Corsi di Dottorato di Ricerca, l'Ateneo promuove un approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrati sullo studente, che incentivi studenti e dottorandi ad assumere un ruolo attivo nei processi di apprendimento e contribuisca a stimolarne la motivazione, lo spirito critico e l'autonomia organizzativa.

In relazione ai processi analizzati nell'AdC, l'Ateneo da svariati anni sostiene alcuni progetti, fra cui si ricordano qui:

- il [Contamination Lab](#) (C.LAB), per la diffusione della cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità. Il C.LAB, attivo dal 2021 in collaborazione con ComoNExT e Digital Innovation Hub, si rivolge agli studenti e dottorandi dell'Ateneo interessati a proporre un proprio progetto o idea imprenditoriale e ad approfondire il tema della startup d'impresa e dell'innovazione;
- l'adesione al [Pan-European Seal Programme](#) (PES), che coinvolge oltre 100 università europee e che offre a laureandi, neolaureati, dottorandi e neodottori l'opportunità di partecipare a tirocini retribuiti all'estero;
- i corsi di formazione e i seminari organizzati all'interno del progetto [Insubria Soft Skills Project](#) (ISSP), che offrono a studenti e dottorandi la possibilità di approfondire tematiche relative alla capacità di comunicazione efficace, alla gestione del tempo, al lavoro di squadra, al problem solving, alla leadership, allo sviluppo di pensiero critico e all'adattabilità a contesti complessi e interdisciplinari. Queste attività sono certificate con open badge nella carriera dello studente e possono essere riconosciute in alcuni CdS;
- i percorsi di eccellenza attivati presso alcuni CdS, finalizzati a potenziare la formazione di studenti particolarmente motivati e interessati con iniziative di approfondimento e didattica trasversale. Si citano qui il percorso di eccellenza [Gestione di Incidenti ed Emergenze in Circolazione Extra Corporea](#) (CEC) del CdS in Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare e il [Percorso di eccellenza](#) del CdS in Scienze Biologiche. Una menzione e 1 punto aggiuntivo al voto di laurea sono riservati agli studenti che partecipano al Percorso di Eccellenza.

Al fine di consolidare l'approccio all'apprendimento e all'insegnamento incentrato sullo studente, l'Ateneo dal 2022 ha attivato il [Faculty Development Program](#) per offrire ai docenti percorsi finalizzati al consolidamento e allo sviluppo di competenze metodologico-didattiche e

comunicativo-relazionali in una prospettiva di accrescimento della qualità del sistema universitario e di sviluppo di una cultura della didattica ispirata all'apprendimento attivo (active learning) e basata sulla centralità di chi apprende (learner centered), oltre che alla costruzione di una comunità di docenti in apprendimento continuo che volontariamente si dedicano alla didattica innovativa ed entrano a far parte di una faculty learning community. La partecipazione alle [attività formative](#) promosse dal Teaching and Learning Center, attualmente su base esclusivamente volontaria, risulta ancora contenuta. La Governance è consapevole di questo aspetto da rafforzare e, nel corso dell'audizione del 15 settembre 2025, la Rettore, il Prorettore vicario e la Delegata alla Didattica e alla Formazione hanno illustrato un quadro di interventi mirati a promuovere il rinnovamento delle metodologie e delle strategie didattiche, anche in un'ottica integrata di prevenzione della dispersione e della riduzione degli abbandoni da parte della componente studentesca.

Il Nucleo di Valutazione raccomanda di sostenere con decisione le attività del Teaching and Learning Center, valorizzandone il ruolo strategico nello sviluppo professionale del corpo docente e per il miglioramento della qualità della didattica.

Invita l'Ateneo a definire forme di riconoscimento o valorizzazione dell'impegno dei docenti nelle attività formative promosse dal TLC e il PQA a individuare strumenti per monitorare i risultati delle attività del TLC e per valutarne l'impatto effettivo sulla qualità della didattica.

D.2.3 - L'Ateneo si accerta che, in fase di progettazione iniziale e aggiornamento dei CdS e dei Dottorati di Ricerca, venga valorizzato il legame fra le competenze scientifiche disponibili e gli obiettivi formativi.

Il processo di istituzione e aggiornamento di un CdS o di CdDR chiede di dimostrare la coerenza tra i risultati di apprendimento attesi e le competenze scientifico-disciplinari effettivamente disponibili nei Dipartimenti.

Il PQA svolge attività di monitoraggio sulla documentazione di progettazione e autovalutazione prodotta dai CdS e dai Collegi dei Dottorati, al fine di verificare che gli obiettivi formativi siano costruiti su una base scientifica disponibile e sostenibile, e che rispecchino l'evoluzione delle competenze scientifiche interne all'Ateneo.

Non risultano formalizzate Linee Guida per la proposta e l'attivazione di nuovi CdS e CdDR.

Il Nucleo di Valutazione rileva l'assenza di Linee Guida formalizzate e condivise per la presentazione e l'attivazione di nuovi Corsi di Studio, condizione che può compromettere la trasparenza, la coerenza e la qualità del processo progettuale. Tale mancanza può inoltre limitare l'efficacia dell'analisi dei fabbisogni formativi e territoriali, nonché la corretta valutazione delle risorse necessarie per garantire la sostenibilità e l'adeguatezza dell'offerta formativa.

Esorta pertanto a predisporre un documento che disciplini in modo chiaro e dettagliato le procedure, i criteri di valutazione, i soggetti coinvolti e le tempistiche per la presentazione, la valutazione e l'attivazione delle proposte di nuovi CdS.

D.2.4 - L'Ateneo si accerta che le metodologie didattiche adottate tengano conto dell'evoluzione degli approcci e delle tecnologie, anche con riferimento all'interazione docente/tutor-studente, alla didattica a distanza e alle esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità e ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

L'innovazione delle metodologie didattiche e il loro allineamento con l'evoluzione degli approcci pedagogici e delle tecnologie costituiscono uno degli obiettivi strategici del PSA 2024-2030. Le politiche di Ateneo a esso collegate mirano a promuovere l'erogazione di contenuti formativi attraverso piattaforme e strumenti digitali (quali visori, realtà aumentata, soluzioni basate sull'intelligenza artificiale), accompagnata da un progressivo aggiornamento delle dotazioni tecnologiche e infrastrutturali. Tali politiche prevedono, inoltre, l'introduzione di modalità di didattica mista, con l'obiettivo di favorire la partecipazione attiva di studenti lavoratori e di coloro che presentano esigenze specifiche (ad esempio, neogenitori, studenti internazionali, studenti atleti), valorizzando e sistematizzando buone prassi già sperimentate in alcuni CdS attivati in modalità blended.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica delle strutture didattiche, nell'ambito del progetto [Innovazione didattica d'Ateneo](#), finanziato da Regione Lombardia con un investimento complessivo di 1,5 milioni di euro, sono state realizzate nelle sedi di Varese, Como e Busto Arsizio 40 aule tecnologiche, dotate di 250 nuovi computer, Surface Hub, una rete server articolata e una gestione centralizzata basata sul cloud, per supportare la didattica ibrida e a distanza. Il delegato per l'Intelligenza Artificiale opera, in coordinamento con il Delegato alla Didattica e Formazione, allo scopo di ampliare e valorizzare, in modo strutturale e coordinato, l'offerta formativa attraverso l'attivazione di insegnamenti orizzontali e l'implementazione della didattica innovativa, allo scopo di garantire percorsi di studio attuali e flessibili.

- L'Ateneo promuove lo sviluppo e il consolidamento delle competenze metodologico-didattiche e comunicativo-relazionali dei docenti attraverso il TLC. Il [Faculty Development Program](#) offre a docenti, ricercatori, dottorandi e assegnisti percorsi formativi sulla progettazione della didattica, sui metodi di insegnamento e sull'utilizzo di nuove tecnologie didattiche. Il TLC organizza anche seminari e convegni su tematiche come l'Universal Design for Learning e i Disturbi Specifici dell'Apprendimento, per sensibilizzare e formare docenti e tutor sulle esigenze di studenti con difficoltà specifiche di apprendimento.
- L'Ateneo assume precisi impegni nei confronti degli studenti con disabilità e/o con certificazione di disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) come esplicitato nella [Carta dei Servizi per Studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento \(DSA\)](#). Ha individuato una Delega per la Disabilità e il benessere psicologico, al fine di promuovere la piena integrazione e la riduzione degli ostacoli a favore degli studenti con disabilità e DSA, anche in un'ottica di promozione del benessere psicologico. Coerentemente l'Ateneo attiva [servizi](#) di supporto per tali categorie di studenti, nonché bandi per assegni di tutorato di gruppo [Proben](#) finalizzati a svolgere attività di sostegno e affiancamento nello studio mediante l'attivazione di percorsi di peer to peer tutoring. Nella [Relazione di giugno 2024 sull'attuazione del PSA 2019-2024](#), a pagina 134, viene riportato che gli studenti con disabilità e/o DSA censiti fino al mese di gennaio 2024 sono 850 e più del 60% è monitorato dall'Ufficio preposto al fine di favorire l'inclusione e la partecipazione alla vita universitaria. Inoltre nell'a.a. 2023/2024 l'Ateneo ha erogato 48 delle borse di

studio rivolte agli studenti con certificazione di disabilità e/o invalidità civile e/o DSA iscritti ad un CLT, CLM e CLMCU per favorire l'inclusione e la mobilità.

- L'Ateneo ha attivato un servizio di [didattica a distanza](#), utilizzando la piattaforma e-learning di Ateneo e Microsoft Teams. Questo servizio è rivolto a studenti con disabilità motoria certificata, studenti domiciliati all'estero, iscritti a dottorati, master o corsi di perfezionamento, e partecipanti al progetto PA110 e lode.

Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente le iniziative attuate per promuovere l'adozione di metodologie didattiche coerenti con l'evoluzione degli approcci pedagogici e delle tecnologie, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'interazione tra docenti, tutor e studenti. Suggerisce, al contempo, di rafforzare le attività di monitoraggio, prevedendo analisi approfondite volte a valutare l'effettiva efficacia delle diverse azioni implementate.

Il NdV apprezza lo sforzo di convogliare queste attività sotto il cappello del Teaching and Learning Center. In questo senso, come già detto sopra, il NdV esorta l'Ateneo a intraprendere azioni per massimizzare la partecipazione alle attività formative da parte di tutta la componente accademica coinvolta.

D.2.5 - L'Ateneo si accerta che l'offerta formativa sia costantemente monitorata e aggiornata dai CdS, dai Corsi di Dottorato di Ricerca e dai Dipartimenti e rifletta le conoscenze disciplinari più avanzate, anche in relazione alla concatenazione dei livelli di formazione, fino ai Corsi di Dottorato di Ricerca ove attivati.

Il monitoraggio e l'aggiornamento dell'offerta formativa costituiscono parte integrante del processo consolidato di AQ della didattica e si attuano attraverso un iter definito e condiviso tra CdS, Dottorati, Dipartimenti, PQA e Nd. Tale processo si fonda su attività cicliche di raccolta, analisi e revisione, i cui esiti giungono agli Organi di Governo a supporto delle decisioni in materia di pianificazione strategica. All'interno di questo quadro, la coerenza verticale tra i diversi livelli dell'offerta formativa (laurea triennale, magistrale e dottorato) rappresenta un elemento di attenzione progettuale e valutativa. Tuttavia, sulla base degli esiti delle audizioni sinora espletate, il NdV rileva che tale coerenza non è sempre garantita in modo uniforme nei vari percorsi.

La verifica della corrispondenza tra SSD dei docenti e i contenuti formativi degli insegnamenti risulta condotta in modo non uniforme dalle CPDS. Dall'analisi delle RA, infatti, emerge che tale controllo è esplicitamente documentato solo in alcuni casi — ad esempio nei Corsi di Studio L-15 e L-18 e L-33 - mentre in altri non se ne rinviene un'evidenza sistematica.

Il Nucleo di Valutazione invita gli organi periferici di AQ, quali CdS, CPDS e Dipartimenti, a effettuare un'analisi attenta e documentata delle situazioni in cui gli insegnamenti sono affidati a docenti fuori SSD, al fine di garantire la pertinenza scientifica, l'adeguatezza dei profili formativi e l'allineamento con gli standard del sistema di AQ.

D.3 - Ammissione e carriera degli studenti

D.3.1 - L'Ateneo organizza attività di orientamento in ingresso coerenti con le politiche e le strategie definite per l'ammissione degli studenti e che tengono conto delle loro aspirazioni, esigenze e motivazioni.

L'organizzazione e il coordinamento delle attività di orientamento in ingresso fanno riferimento all'obiettivo specifico "Valorizzazione e razionalizzazione dell'offerta formativa" e sono responsabilità del Delegato all'Orientamento e Placement che presiede l'omonima Commissione. Le attività di orientamento in ingresso risultano numerose, strutturate e coerenti con le strategie di Ateneo volte a favorire l'attrattività e la scelta consapevole dei CdS. Tali attività sono descritte nel portale istituzionale dell'Ateneo, al [link](#). La consultazione del portale di Ateneo risulta, tuttavia, in alcuni casi poco intuitiva, data la frammentazione delle informazioni, aspetto che l'Ateneo prevede di migliorare, come risulta nel nuovo PSA, attraverso interventi mirati alla fruibilità e alla navigabilità del sito istituzionale.

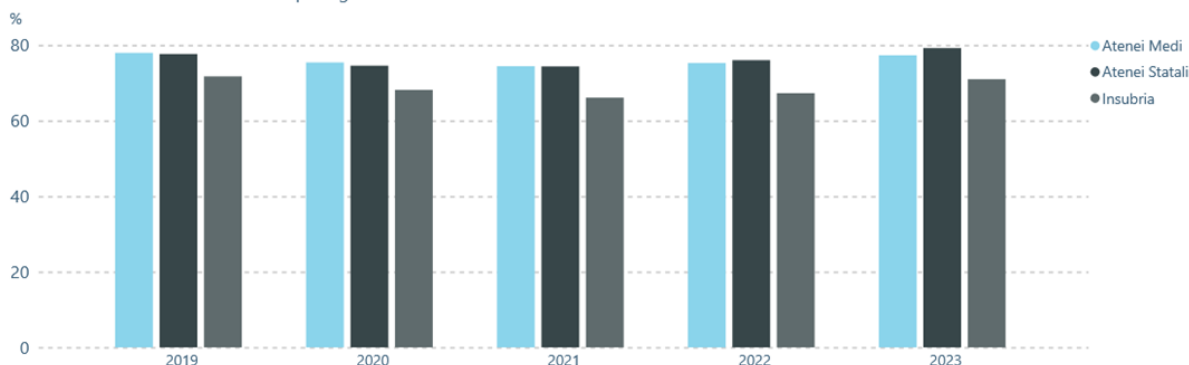
Tra le principali iniziative attivate nell'a.a. 2023/2024 si segnalano:

- [Open Day](#) di Ateneo e Dipartimentali (aprile 2024), con oltre 2.500 partecipanti complessivi, in presenza e online, articolati per area tematica e con sessioni Q&A con docenti, studenti e tutor.
- [Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento](#) (PCTO) più di 40 scuole secondarie superiori coinvolte, con laboratori didattici e attività esperienziali su temi come biotecnologie, sostenibilità, economia circolare, comunicazione digitale e diritto.
- [Welcome Lab](#) che fornisce informazioni sull'ambiente e sul percorso universitario
- [4U University-Lab](#) realizzato in attuazione del DM 934 del 3 agosto 2022, per l'Orientamento attivo nella transizione scuola-università nell'ambito del PNRR, missione 4 Istruzione e ricerca, componente "Potenziamento dell'offerta dei servizi all'istruzione: dagli asili nido all'Università".
- Servizi di tutorato per orientare ed assistere gli studenti lungo tutto il percorso degli studi, la cui attuazione prevede tutor disciplinari e tutor informativi [Guide pratiche all'orientamento](#).
- [Percorsi di rafforzamento delle competenze](#).
- Momenti informativi rivolti alle [famiglie](#) degli studenti delle scuole superiori
- Partecipazione a fiere nazionali dell'orientamento (Campus Orienta, Salone dello Studente, Young), con stand Insubria, materiali promozionali e presentazioni live dei corsi.
- Potenziamento della presenza social (Instagram, TikTok, YouTube), con video realizzati dagli studenti ambassador e Q&A in diretta.

Non risultano formalizzati il monitoraggio (attraverso per esempio i feedback raccolti tramite questionari post-evento; l'analisi delle immatricolazioni e i dati di abbandono al primo anno a livello di CdS e per area disciplinare) e il riesame dell'efficacia delle attività.

I tassi di abbandono al primo anno, insieme ad altri dati quantitativi e qualitativi (ad esempio, gli esiti degli esami del primo anno e i profili in ingresso), costituiscono uno dei parametri utili alla valutazione dell'efficacia delle azioni di orientamento in ingresso. Di seguito è riportato l'andamento del dato nel quinquennio 2019-2023, con un confronto rispetto agli Atenei di medie dimensioni e al dato nazionale.

Percentuale di iscritti dell'ateneo che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio



Fra gli obiettivi del [PSA 2019-2024](#) c'è quello di aumentare l'attrattività dell'Ateneo presso gli studenti con profilo più elevato, soprattutto con riferimento ai corsi di laurea triennale. Per il perseguimento dell'obiettivo, l'Ateneo intende potenziare le attività di orientamento per incrementare la visibilità dell'Ateneo presso popolazioni di studenti più ampie e qualificate.

Il Nucleo di Valutazione invita a proseguire nel perseguimento dell'obiettivo della trasparenza a tutti i livelli, a partire dal miglioramento della navigabilità del portale istituzionale dell'Ateneo, al fine di garantire una maggiore fruibilità delle informazioni da parte dell'utenza esterna, in particolare per quanto riguarda le attività di orientamento in ingresso.

D.3.2 - L'Ateneo definisce e comunica con chiarezza modalità trasparenti per l'ammissione e l'iscrizione degli studenti e per la gestione delle loro carriere.

Le procedure di immatricolazione sono regolate dal [Regolamento Didattico di Ateneo](#) e sono rese disponibili nella sezione dedicata alle [Immatricolazioni](#) del sito istituzionale. Questa pagina consente di accedere in modo centralizzato a tutte le informazioni, disposizioni, regolamenti e procedure necessarie per l'iscrizione ai corsi di laurea triennale e magistrale attivati dall'Ateneo. La pagina fornisce anche collegamenti ad altre sezioni del sito istituzionale, dove sono disponibili informazioni dettagliate relative: all'ammissione ai Corsi di Studio ad [accesso programmato](#), sia a livello nazionale che locale; alle modalità di [verifica della preparazione iniziale](#) degli studenti; ai [test di ammissione](#) per l'accesso a diversi CdS e LMCU.

La pagina [Contribuzione studentesca](#) riporta tutte le informazioni necessarie per richiedere l'esonero totale e parziale dalle tasse d'iscrizione, o per fare domanda per borse di studio, disciplinate nel [Regolamento in materia di contribuzione studentesca](#).

La responsabilità del monitoraggio e del riesame delle attività di ammissione, iscrizione e gestione delle carriere studentesche è attribuita ai diversi livelli di Governance dell'Ateneo, in coerenza con il sistema di AQ. Responsabile a livello centrale è la Delegata alla Didattica e alla Formazione. I dati in ingresso, funzionali a tali attività, sono raccolti attraverso una pluralità di strumenti e fonti, sia a livello centrale che periferico, come:

- Indicatori quantitativi relativi a tassi di immatricolazione, abbandono, regolarità delle carriere e mobilità in entrata e in uscita, raccolti annualmente nell'ambito del sistema di AQ;

- Rendicontazione e analisi nei documenti di riesame dei Corsi di Studio e nei rapporti di Riesame Annuale dei Dipartimenti;
- Feedback qualitativi da parte degli studenti, raccolti attraverso indagini di soddisfazione, questionari, focus group e segnalazioni pervenute tramite i canali ufficiali dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione suggerisce di rafforzare il coordinamento tra i diversi livelli di monitoraggio, al fine di garantire una lettura integrata dei dati raccolti e una loro restituzione in chiave strategica agli Organi di Governo.

Evidenzia inoltre l'opportunità di documentare in modo più sistematico l'impatto delle azioni di miglioramento intraprese a seguito del monitoraggio, sia nei documenti di riesame sia nei report pubblici di Assicurazione della Qualità.

D.3.3 - Se l'Ateneo si è dato una connotazione internazionale, adotta specifiche strategie per promuovere il reclutamento di studenti stranieri con particolare attenzione ai Corsi di Dottorato di Ricerca.

La promozione delle iniziative internazionali dell'Ateneo e lo sviluppo delle relazioni con partner esteri sono affidati a una Delegata della Rettore, che presiede e coordina l'**omonima** Commissione per l'Internazionalizzazione, con il compito di definire strategie, promuovere accordi e monitorare le attività internazionali dell'Ateneo. A supporto del consolidamento e del rafforzamento della dimensione internazionale dell'Ateneo, sono attualmente attive diverse iniziative, quali, fra l'altro:

- [Exchange programs](#), Erasmus+ per Studio e Erasmus Traineeship;
- 8 corsi di laurea integrati con università europee partner, che offrono la possibilità di conseguire un [doppio titolo](#) (double degree);
- sviluppo di infrastrutture di accoglienza, con l'incremento di [alloggi](#) disponibili per studenti e visiting professor stranieri
- potenziamento dell'offerta didattica in lingua inglese, con particolare attenzione ai CLM, di cui il 40% è attualmente erogato in lingua inglese, e ai corsi di Dottorato;
- corsi di inglese rivolti al Personale Tecnico Amministrativo, finalizzati a migliorare le competenze linguistiche interne all'Ateneo.

Nel PSA 2024-2030, l'Internazionalizzazione è individuata come uno degli obiettivi strategici trasversali che viene declinato in diverse azioni, fra cui: aumentare la presenza di studenti internazionali dall'attuale 2,35% al 3% entro il 2027 e al 5% entro il 2030; incrementare entro il 2026 l'offerta dei corsi di lingua italiana destinati a studenti stranieri in entrata; istituire un Welcome Center per migliorare l'accoglienza e il supporto a studenti e docenti internazionali; istituire un Centro Linguistico di Ateneo.

Per quanto riguarda i CdDR, il potenziamento della dimensione internazionale prevede due obiettivi strategici:

Obiettivo	KPI	2025 (aa 2024/2025)	2027 (aa 2026/2027)	2030 (aa 2029/2030)
Aumentare l'attrattività dei CdDR per studenti di cittadinanza comunitaria o extracomunitaria	% di studenti stranieri sul totale degli iscritti a CdDR	12,5%	15%	20%

Obiettivo	KPI	2025 (aa 2024/2025)	2027 (aa 2026/2027)	2030 (aa 2029/2030)
Aumentare l'attrattività dei CdDR per studenti di cittadinanza comunitaria	% di studenti di nazionalità comunitaria sul totale degli iscritti a CdDR	1%	3%	5%

Il Nucleo di Valutazione apprezza la strutturazione, nel PSA 2024-2030, di una serie di azioni finalizzate al potenziamento della internazionalizzazione e alla previsione di un sistema di monitoraggio fondato su indicatori specifici e check point temporali, la cui piena attivazione rappresenta una leva fondamentale per assicurare continuità, coerenza e capacità di intervento nei processi di implementazione.

D.3.4 - La gestione delle carriere tiene in considerazione le esigenze di specifiche categorie di studenti con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES).

Attraverso la [Carta dei servizi per gli studenti con disabilità e/o disturbi specifici dell'apprendimento](#) (approvata nel 2011 e aggiornata nel 2021 e nel 2022) l'Ateneo assume impegno ad accompagnare nello studio queste categorie di studenti, come asserito chiaramente anche nel PSA 2024-2030. Tutti i servizi sono chiaramente resi pubblici alla [pagina](#).

Le attività di supporto sono coordinate da:

- la [Delegata alle politiche inerenti alla disabilità e al benessere psicologico](#)
- l'[Ufficio Servizi per Studenti con disabilità o con DSA](#), che offre assistenza individualizzata in fase di accesso, durante la carriera e nei momenti chiave (esami, tirocinio, laurea)

e prevedono fra altro:

- [Il servizio tutorato](#)
- iniziative di formazione e di personale qualificato ad operare con studenti con DSA o con altri disturbi del neurosviluppo (per esempio Adhd, disturbi del linguaggio) grazie a idonee modalità di intervento e opportune tecnologie, quali il [Corso di perfezionamento per Tutor nell'ambito dei disturbi specifici dell'apprendimento](#), organizzato dal Dipartimento di Medicina e chirurgia dell'Insubria e diretto dal neuropsichiatra infantile Cristiano Termine

La capacità dimostrativa dei processi di monitoraggio e miglioramento appare limitata. Dall'analisi dei contenuti pubblicati sui siti web istituzionali, si rileva una descrizione articolata e dettagliata dei servizi offerti, ma non si evidenzia con sufficiente chiarezza il coinvolgimento degli attori del Sistema di AQ responsabili del monitoraggio e della valutazione, né il collegamento con le azioni di miglioramento continuo eventualmente attivate.

Il Nucleo di Valutazione prende atto delle diverse iniziative messe in essere per studenti con esigenze di specifiche, con particolare attenzione alla disabilità, ai disturbi specifici di apprendimento (DSA) e ai bisogni educativi speciali (BES), valutandone positivamente la pianificazione e l'attuazione.

Tuttavia, invita l'Ateneo a esplicitare in modo chiaro e trasparente i processi di monitoraggio e miglioramento, rendendo accessibili anche sul sito web istituzionale le modalità adottate, gli attori coinvolti e gli esiti delle azioni intraprese, in coerenza con i principi del sistema AVA e con le logiche di accountability interna ed esterna.

D.3.5 - L'Ateneo promuove la realizzazione di attività di sostegno per gli studenti con particolare attenzione alle debolezze o lacune nella preparazione iniziale, ad attività specificamente indirizzate agli studenti più preparati e motivati e a servizi di counseling.

L'Ateneo ha implementato un sistema articolato di interventi di supporto agli studenti. Per quanto riguarda la gestione degli Obblighi Formativi Aggiuntivi (OFA), i competenti CCdS indicano sui propri siti web le relative modalità di supporto e recupero delle lacune, nonché le modalità di accertamento del superamento delle carenze rilevate. Tali modalità possono includere: percorsi di recupero, materiali didattici disponibili sulla piattaforma Moodle, quiz di autovalutazione e altre risorse didattiche fruibili online. Tali informazioni sono raggiungibili dal sito web di Ateneo "[Verifica della preparazione iniziale](#)".

Altre iniziative volte a rispondere in modo differenziato alle esigenze specifiche, comprendono:

- un servizio di [Tutorato Disciplinare](#) finalizzato a fornire un supporto attivo agli studenti nel percorso di recupero di eventuali obblighi formativi e nelle attività di studio.
- percorsi rivolti a studenti motivati e meritevoli sono attivi in alcuni CdS, fra cui [Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare](#) e [Scienze Biologiche](#)
- servizi di [Counseling psicologico](#) finalizzati a favorire il benessere psicologico, la gestione dello stress e il potenziamento delle competenze trasversali, con raccolta sistematica di feedback qualitativi e quantitativi.
- percorsi organizzati per tramite del TLC, con rilasci di Open Badge, [sulla gestione dell'ansia](#), del cambiamento, [su metodi e tecniche di scrittura della tesi di laurea](#)

Il Nucleo di Valutazione apprezza le iniziative a sostegno delle debolezze o per la valorizzazione degli studenti ad alto potenziale.

Tuttavia, rileva che tali iniziative, pur caratterizzate da una chiara finalizzazione al miglioramento dell'esperienza formativa, sono lasciate alle singole strutture didattiche e non risultano inserite in un ciclo PDCA (in particolare, manca una valutazione analitica e complessiva dell'efficacia delle specifiche iniziative) limitandone la riconducibilità a una logica di miglioramento continuo e la misurabilità in termini di efficacia e impatto.

Il NdV sollecita, inoltre, l'Ateneo a una riflessione sull'opportunità di sostenere e potenziare le iniziative rivolte agli studenti ad alto potenziale, quali i percorsi honor, riconoscendole come leve strategiche per la promozione del merito e dell'attrattività dell'offerta formativa. Tali iniziative, se adeguatamente progettate e inserite in un ciclo di miglioramento continuo, possono esercitare una funzione trasformativa promuovendo entusiasmo, motivazione e autonomia negli studenti, rafforzando così l'efficacia complessiva dell'esperienza formativa.

D.3.6 - L'Ateneo prevede un'offerta adeguatamente ampia e articolata di attività di tutorato per gli studenti in ingresso e in itinere e di attività di orientamento in uscita.

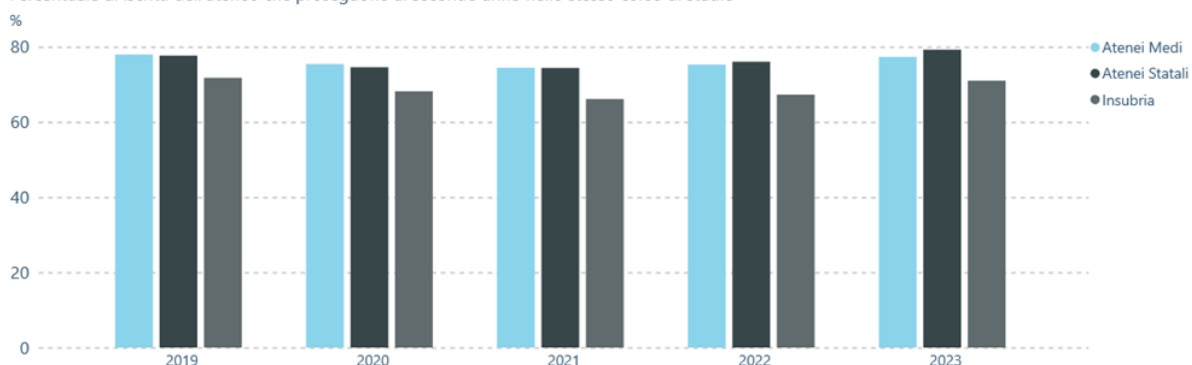
I servizi di tutorato attivati dall'Ateneo si articolano in diverse forme e a diversi livelli di intervento:

- [tutorato](#) disciplinare: i tutor, individuati fra gli studenti regolarmente iscritti (non fuori corso) ad uno dei corsi di laurea magistrale, magistrale a ciclo unico o dottorato di ricerca, offrono supporto individuale o di gruppo per facilitare l'acquisizione delle competenze disciplinari, migliorare l'organizzazione dello studio e favorire il superamento delle difficoltà formative.
- [tutorato](#) informativo: i tutor svolgono attività di orientamento, forniscono informazioni di tipo pratico e amministrativo e collaborano con i docenti e con le segreterie didattiche nelle attività di orientamento
- organizzazione di [Welcome Lab](#) per l'integrazione nel contesto universitario, la conoscenza di sé, la promozione del successo formativo (metodo di studio, definizione degli obiettivi sia di studio che personali, organizzazione del tempo), la gestione dell'ansia e delle emozioni, sviluppo di metodo di studio.

Il "[Regolamento per il servizio di tutorato e per l'attribuzione di assegni per l'incentivazione delle attività di tutorato, didattico integrative, propedeutiche e di recupero](#)" del 2005, aggiornato nel 2021, disciplina l'organizzazione del servizio di tutorato e l'attribuzione di assegni a studenti capaci e meritevoli per attività di tuto e attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero. Tuttavia, si riscontra una mancanza di coerenza e sistematicità nella definizione e nella descrizione del ruolo dei tutor nei diversi siti web dell'Ateneo (ad esempio, Peer Tutor - DBSV, tutor coordinatori), che non sempre rispecchiano in modo organico le disposizioni regolamentari.

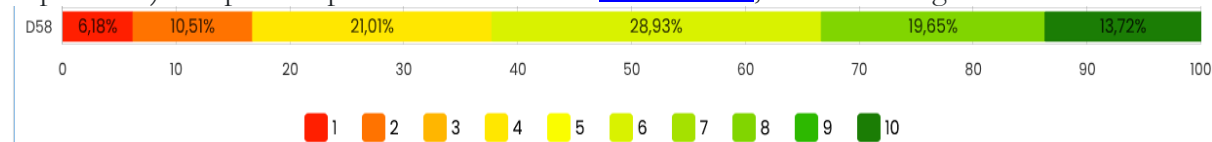
Una maggiore strutturazione delle iniziative di orientamento e supporto per gli studenti in ingresso ed una verifica sistematica della loro efficacia potrebbero contribuire a migliorare la percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso CdS, sebbene si tratti di un indicatore complesso, evidentemente influenzato da molteplici fattori. Tale percentuale risulta attualmente inferiore rispetto alla media degli Atenei statali e di quelli di medie dimensioni.

Percentuale di iscritti dell'ateneo che proseguono al secondo anno nello stesso corso di studio



L'Ateneo, attraverso i servizi di [Placement](#), promuove l'inserimento lavorativo dei laureati, in linea con il percorso formativo seguito e, allo stesso tempo, offre alle aziende un punto di riferimento qualificato per l'individuazione di nuove risorse altamente specializzate.

La distribuzione delle valutazioni espresse dagli studenti in merito alla soddisfazione complessiva per i servizi di job placement, rilevate nel 2024/2025 (su un campione di 809 rispondenti) e disponibili pubblicamente al sito [SISValDidat](#), evidenzia i seguenti risultati:



con una media di 5,8.

Il NdV suggerisce di procedere all'allineamento della nomenclatura utilizzata nelle varie pagine del sito e alla definizione formale delle diverse tipologie di tutor coinvolti nelle attività di orientamento, accompagnamento in itinere e in uscita, al fine di garantire coerenza terminologica e chiarezza comunicativa.

Raccomanda inoltre di attivare azioni sistematiche di monitoraggio finalizzate a valutare lo stato di avanzamento delle iniziative di Ateneo relative alle attività di tutorato e la loro efficacia ai fini del processo di riesame.

D.3.7 - L'Ateneo promuove iniziative per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni.

Attualmente, la pagina dedicata agli [Alumni](#) risulta priva di contenuti, tuttavia sono attive e aggiornate le pagine ufficiali dell'Ateneo sui principali canali social, [Instagram](#) e [Facebook](#)

In questo ambito, merita segnalazione l'iniziativa della piattaforma di scambio "[Alumni](#)", nata con l'obiettivo di creare una rete tra i laureati in Biotecnologie dell'Ateneo, oggi attivi come professionisti nel settore. La piattaforma mira a rafforzare i legami intergenerazionali tra biotecnologi, promuovendo uno scambio strutturato di informazioni sul panorama scientifico e industriale, la condivisione di esperienze professionali e la creazione di nuove opportunità di collaborazione e crescita lavorativa.

Il Nucleo di Valutazione prende atto delle iniziative già in essere per il Life Long Learning e il coinvolgimento degli Alumni. L'attivazione della piattaforma di scambio "[Alumni](#)" rivolta ai laureati in Biotecnologie rappresenta un'iniziativa orientata al rafforzamento della comunità professionale dei laureati e alla promozione di collaborazioni nel contesto scientifico e industriale di riferimento.

Raccomanda, tenendo anche conto delle esperienze già maturate, di rendere disponibili tali azioni anche sul sito istituzionale, popolandolo in maniera adeguata a garantirne adeguata visibilità.

Raccomanda inoltre di estendere il modello ad altri ambiti disciplinari, promuovendo iniziative analoghe volte a potenziare le opportunità di networking, placement e engagement per gli ex studenti dell'Ateneo.

D.3.8 - Viene rilasciato il Diploma Supplement.

L'Ateneo rilascia regolarmente il Diploma Supplement, secondo la procedura indicata al seguente [link](#).

I laureati triennali-specialisti e i laureati triennali e magistrali possono richiedere gratuitamente il certificato in formato digitale, compilando l'apposito modulo e inviandolo all'ufficio competente.

AMBITO E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

E.1 - Definizione delle linee strategiche dei Dipartimenti

E.1.1 - L'Ateneo ha una visione complessiva delle modalità con cui i Dipartimenti hanno definito una propria strategia sulla ricerca e le ricadute nel contesto territoriale e sociale di riferimento (terza missione/impatto sociale) coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, con un programma complessivo e obiettivi specifici definiti in base alle loro potenzialità e al loro progetto culturale.

Il PSA 2024-2030 è stato elaborato a partire dalle linee strategiche contenute nel programma elettorale della Rettrice. La Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica ha coordinato un processo partecipativo che ha coinvolto tutti i Delegati, i quali, con il supporto delle rispettive Commissioni - composte da rappresentanti dei Dipartimenti - hanno contribuito alla definizione degli obiettivi strategici, traducendo gli indirizzi generali in obiettivi operativi, coerenti con i rispettivi ambiti di competenza.

La bozza del PSA - non ancora formalmente approvata - è stata successivamente sottoposta all'attenzione dei Direttori di Dipartimento al fine di raccogliere osservazioni, proposte e contributi provenienti da tutta la comunità accademica.

Nella seduta del 27 maggio 2025 (Delibera n. 129), il SA ha chiesto ad ogni Dipartimento di formalizzare, la propria visione, la strategia e gli obiettivi nei campi della Didattica, della Ricerca e della Valorizzazione della Conoscenza, in armonia con la strategia dell'Ateneo, sia verso l'interno (cioè nei confronti delle diverse componenti del Dipartimento, degli altri Dipartimenti e dell'Ateneo), sia verso l'esterno (nei confronti della società e delle imprese). Ha chiesto inoltre di pianificare le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi fissati, mediante la definizione di target misurabili e coerenti con quelli di Ateneo.

A supporto di queste attività, è stato fornito ai Dipartimenti un modello di riferimento, corredato da un set di indicatori chiave, con i relativi valori di baseline per ciascuna struttura, nonché da indicazioni metodologiche.

A seguire, fra maggio e luglio 2025, si è svolta una fase di interlocuzione e di analisi dei diversi PST attraverso incontri tra la Delegata al Bilancio e Piano Strategico, l'Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione e i Direttori di Dipartimento. Questa fase aveva l'obiettivo di favorire il confronto, garantire l'allineamento e assicurare l'omogeneità fra gli obiettivi strategici delle strutture periferiche e quelli complessivi dell'Ateneo.

Il PSA e i PST sono stati approvati dal SA e dal CdA nel mese di luglio 2025 e sono stati resi pubblici alla [pagina](#) dedicata del sito di Ateneo.

L'Ateneo ha inoltre previsto che eventuali modifiche ai PST già approvati siano sottoposte a una nuova approvazione da parte del CdA.

Questa procedura assicura all'Ateneo una visione dinamica e costantemente aggiornata della pianificazione dei singoli Dipartimenti e della sua evoluzione in itinere.

I Centri di Ricerca, i Centri Speciali e i Centri Interuniversitari, nella loro eterogeneità tematica, promuovono attività che spaziano dalla ricerca scientifica e tecnologica a quella umanistica e sociale, offrendo un contributo variegato alla missione educativa, scientifica e istituzionale dell'Ateneo. La Relazione sull'attuazione del PSA 2019-2024 evidenzia come i Centri di Ricerca abbiano contribuito alla realizzazione del macro-obiettivo strategico "Promuovere e orientare il collegamento tra ricerca e didattica e favorire lo sviluppo di programmi di ricerca interdisciplinari", anche attraverso l'incremento delle collaborazioni scientifiche tra settori diversi, tra Atenei e con enti esterni, quali gli IRCCS. Il PSA 2024-2030 conferma l'attenzione sui Centri di Ricerca, sottolineando la volontà

dell'Ateneo di riorganizzarne e valorizzarne funzioni, dotazioni e strutture, favorendone il raccordo con i principali interlocutori e prevedendo l'introduzione di un sistema strutturato di valutazione delle attività svolte. Ad oggi, l'Ateneo non ha ancora previsto un sistema che richieda ai Centri di Ricerca e ai Centri Speciali l'adozione del ciclo PDCA per la gestione e la valutazione delle loro attività.

Il NdV esprime una valutazione complessivamente positiva del processo di definizione e attuazione del PSA 2024-2030 e dei PST Dipartimentali. Il coordinamento centrale e il coinvolgimento sistematico dei Delegati, delle Commissioni e dei Direttori di Dipartimento, unitamente alla messa a disposizione di strumenti metodologici comuni (modello di piano, indicatori, baseline) hanno permesso di tradurre in modo coerente e omogeneo gli indirizzi strategici dell'Ateneo in obiettivi operativi a livello dipartimentale, pur nel rispetto delle specificità scientifiche e culturali dei singoli Dipartimento. Questo modello di pianificazione integrata ha consentito all'Ateneo di mantenere un presidio efficace e coordinato sulla programmazione strategica a livello dipartimentale, assicurando collegialità nella definizione degli obiettivi, coerenza complessiva, allineamento strategico e continuità tra le diverse articolazioni istituzionali. La previsione di un meccanismo di eventuale aggiornamento dei PST, sottoposto a validazione formale, rappresenta un ulteriore elemento di solidità del modello adottato, in quanto assicura flessibilità e capacità di adattamento a contesti in evoluzione.

Il NdV suggerisce che gli Organi Accademici procedano a formalizzare la richiesta che i Centri di Ricerca e i Centri Speciali predispongano una pianificazione delle loro attività su base annuale o pluriennale, in coerenza con il ciclo PDCA e in linea con gli indirizzi della programmazione strategica dell'Ateneo, così da rendere possibile una valutazione strutturata dei risultati rispetto agli obiettivi definiti.

E.1.2 - Gli obiettivi dipartimentali di ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo e tengono anche conto dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti, dei risultati della VQR, degli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca e della terza missione/impatto sociale attuate a livello locale.

Come fase propedeutica alla redazione dei PST, la Governance di Ateneo ha richiesto ai Dipartimenti di svolgere un'attività di monitoraggio sui risultati conseguiti per ricerca e valorizzazione della conoscenza durante il precedente ciclo di pianificazione.

Come indicato nel paragrafo E.1.1, l'Ateneo, per tramite della Delegata al Bilancio e Piano strategico di Ateneo, ha messo a disposizione dei Dipartimenti un modello di redazione strutturato, corredato da un elenco di indicatori chiave coerenti con quelli utilizzati per l'Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN). Il documento fornisce in automatico i relativi valori di baseline specifici per ciascun Dipartimento e chiede di formulare previsioni sull'evoluzione futura di tali indicatori e sulle necessità di reclutamento.

Nell'attività di analisi è stato chiesto di tenere conto anche dell'andamento della VQR a livello dipartimentale, nonché degli indicatori di produttività scientifica riferiti al personale docente e ricercatore.

Tutti questi elementi, congiuntamente a contributi provenienti dai territori, hanno costituito input per l'analisi SWOT, condotta a supporto della definizione degli orientamenti strategici e degli obiettivi del nuovo ciclo di pianificazione dipartimentale.

La plausibilità e la coerenza fra PST e PSA sono state oggetto di valutazione da parte della Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica e sono state discusse nel corso di incontri, tenutisi fra maggio e luglio 2025, che hanno coinvolto la stessa Delegata, l'Ufficio Budgeting e Controllo di Gestione e i Direttori di Dipartimento.

Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente l'impostazione metodologica adottata nella fase preparatoria alla nuova pianificazione strategica, che ha coniugato l'analisi dei risultati progressi con un uso sistematico di dati e indicatori rilevanti.

Il confronto tra i diversi livelli decisionali ha rafforzato la coerenza tra la strategia di Ateneo e la pianificazione dipartimentale in tema di ricerca e terza missione/impatto sociale, consolidando un modello di Governance orientato alla responsabilizzazione diffusa e all'allineamento strategico, e consentendo all'Ateneo di presidiare in modo efficace la plausibilità e la coerenza dei PST con la visione complessiva delineata nel PSA.

E.1.3 - L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti dispongano di un'organizzazione e di un sistema di monitoraggio funzionali alla realizzazione della strategia dipartimentale.

All'interno del quadro di AQ per la Ricerca e la valorizzazione delle conoscenze adottato dall'Ateneo - come delineato nel documento "[Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#)" - la Commissione AiQUAR (Assicurazione Interna della Qualità della Ricerca e della Terza Missione) riveste un ruolo centrale nel monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi strategici dipartimentali. Le Commissioni AiQUAR risultano composte da docenti e ricercatori afferenti al Dipartimento e da un referente tecnico-amministrativo. Si rileva che non sono stati pienamente recepiti i suggerimenti espressi dal NdV nelle Relazioni Annuali 2023 e 2024, relativi all'opportunità di "valutare l'istituzione di una Commissione dedicata alla Terza Missione, separata dalla Commissione AiQUAR, oppure, in alternativa, di individuare un Delegato alla Terza Missione all'interno della AiQUAR esistente, con responsabilità specifiche in merito alla pianificazione e al monitoraggio delle attività di Terza Missione. In tale prospettiva, potrebbe risultare opportuno considerare una ridenominazione della Commissione come AiQUAR-TM, a riflettere l'ampliamento delle relative responsabilità."

Dal 2021, tramite il PQA, l'Ateneo richiede alle Commissioni AiQUAR la redazione annuale del [Documento per l'AQ della Ricerca e TM Dipartimentale](#), format predisposto dal PQA per la documentazione del monitoraggio, che fornisce in automatico dati relativi, fra l'altro, a:

- personale del dipartimento in servizio e la distribuzione del personale docente e ricercatore per settore;
- descrizione delle attività di ricerca
- risultati della ricerca: il numero e la qualità delle pubblicazioni scientifiche, numero di proposte di progetti di ricerca presentati, premi, comitati editoriali, direzioni enti di ricerca, congressi, mobilità internazionale per attività di ricerca, etc.);
- criteri dipartimentali di programmazione del personale docente;
- le infrastrutture per la ricerca (spazi, laboratori, biblioteche)

- finanziamenti destinati alla ricerca, sia interni che esterni; i criteri per la suddivisione interna delle risorse;
- attività di terza missione, anche in relazione alla valutazione costi/benefici.
- attività di Valorizzazione della Conoscenza con focus su: andamento triennale di brevetti, spin-off, fatturato da conto terzi, sperimentazioni cliniche su farmaci e dispositivi medici, dei MOOC, del numero di studenti partecipanti ad attività di alternanza scuola-lavoro, delle attività di formazione continua.

La Commissione AiQUAR è responsabile della redazione istruttoria di questo documento, che viene successivamente discusso e approvato in CdD.

Per supportare la redazione del documento, l'Ateneo fornisce alle Commissioni AiQUaR diversi strumenti informativi. Tra questi, IRIS, sistema integrato per la gestione dei dati della ricerca, che consente la tracciabilità completa di persone, progetti, pubblicazioni e attività. I moduli attivi includono:

- IRInSubria (attivo dal 2015): archivio istituzionale ad accesso aperto dedicato alla raccolta, conservazione e valorizzazione della produzione scientifica dei docenti;
- IRIS-RM (attivo dal 2020): modulo per la raccolta di informazioni sul curriculum scientifico del personale docente e ricercatore, dati su risorse umane e infrastrutturali, mobilità, attività formative e public engagement.

La Commissione AiQUAR ha inoltre a disposizione il Cruscotto della Ricerca, strumento alimentato dai gestionali di Ateneo, che fornisce informazioni sul personale in servizio, risorse, attrezzature scientifiche, prodotti della ricerca, premi, direzioni di istituti, responsabilità scientifiche e partecipazione a comitati editoriali di riviste scientifiche. A partire dal 2025, per la valutazione della produzione scientifica dei ricercatori, la Commissione si avvale anche della piattaforma "Criterium", che propone parametri mutuati dal sistema VQR.

Infine, per garantire un presidio sistematico sulle strategie dipartimentali, l'Ateneo integra nella piattaforma SPRINT gli obiettivi strategici dei Dipartimenti, associando a ciascuno un set di indicatori con relativi valori-obiettivo, in coerenza con il PSA.

A livello di processo, nel precedente mandato, il Documento per l'AQ della ricerca e TM dipartimentale veniva trasmesso annualmente, tramite il PQA, alla Commissione AiQUA-SA, che curava la redazione di un documento di sintesi per gli Organi di Governo. Nel presente mandato rettorale, tale sintesi è stata redatta dalla Commissione AiQUA Sede, che l'ha approvata nell'incontro del 17 ottobre 2025.

Attualmente, è in fase di definizione un flusso informativo che tenga conto della presenza della Commissione AiQUA Sede, che in questo mandato rettorale ha sostituito la precedente Commissione AiQUA-SA. Della commissione AiQUA Sede fanno parte il Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica e il Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza.

L'Ateneo attua un presidio mirato sull'organizzazione e sui sistemi di monitoraggio dei diversi Dipartimenti anche attraverso la [Commissione Ricerca](#) e la [Commissione Valorizzazione della Conoscenza](#), presiedute rispettivamente dal Delegato alla Ricerca e Innovazione Tecnologica e dal Delegato alla Valorizzazione della Conoscenza e composte da rappresentanti dei diversi Dipartimenti. Le due Commissioni rappresentano tavoli di raccordo fra Governance e Dipartimenti e svolgono un ruolo di coordinamento delle attività per il monitoraggio a livello dipartimentale e di Ateneo. Va inoltre sottolineato che la Rettrice incontra mensilmente in modo formalizzato i Delegati di



Ateneo, al fine di mantenere un contatto diretto e costante con i diversi ambiti strategici e di poter verificare sistematicamente l'efficacia dei sistemi di monitoraggio attivati nei Dipartimenti.

Il Nucleo di Valutazione riconosce l'impegno dell'Ateneo nel presidiare in modo strutturato il sistema di monitoraggio delle attività dipartimentali attraverso un'articolata Governance e momenti di confronto costante tra i livelli centrali e dipartimentali.

Sarebbe auspicabile che fosse completata in tempi brevi la definizione dei ruoli e delle responsabilità del PQA, della Commissione AiQUA Sede (in particolare dei Delegati al Bilancio e Pianificazione Strategica, alla Ricerca e Innovazione Tecnologica e alla Valorizzazione della Conoscenza, che ne fanno parte), nonché delle Commissioni Ricerca e Valorizzazione della Conoscenza all'interno del processo di valutazione e sintesi delle attività di monitoraggio della ricerca e valorizzazione della conoscenza a livello dipartimentale.

Il NdV, in continuità con quanto già segnalato dal precedente Nucleo, suggerisce di prevedere la partecipazione, all'interno della Commissione AiQUAR, di rappresentanti delle Commissioni Ricerca e Valorizzazione della Conoscenza, al fine di rafforzare il coordinamento tra le attività e favorire una maggiore integrazione tra le azioni promosse a livello di Ateneo e quelle attuate a livello di Dipartimento.

Il NdV ribadisce l'importanza dell'inserimento sistematico e aggiornato dei prodotti della ricerca e delle attività di valorizzazione della conoscenza nelle piattaforme istituzionali. Tale attività contribuisce in modo significativo a garantire: la tracciabilità e valorizzazione delle attività svolte dai Dipartimenti; la disponibilità di dati affidabili per il monitoraggio interno e per le valutazioni esterne (es. accreditamenti, VQR, finanziamenti premiali); un supporto concreto alla programmazione strategica e alla rendicontazione nei confronti degli stakeholder, anche in ottica di trasparenza e accountability. A tal fine, raccomanda ai Responsabili delle Commissioni AiQUAR e ai Direttori di Dipartimento di rafforzare le azioni di sensibilizzazione rivolte ai docenti in tal senso, al fine di garantire una compilazione completa, coerente e tempestiva delle informazioni nelle piattaforme di riferimento.

E.2 - Valutazione dei risultati conseguiti dai Dipartimenti e dai Dottorati di Ricerca e delle azioni di miglioramento

E.2.1 - L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti, a supporto del riesame delle attività di pianificazione, analizzano periodicamente gli esiti del monitoraggio delle proprie attività di ricerca e terza missione/impatto sociale, con riferimento ai risultati conseguiti e agli eventuali problemi e alle loro cause.

L'Ateneo chiede ai Dipartimenti di sviluppare, all'interno del [Documento per l'AQ della Ricerca e TM Dipartimentale](#), anche un'analisi critica dei dati e una riflessione sui punti di forza e sulle aree di miglioramento. La Commissione AiQUAR ha il compito della redazione istruttoria del documento e, nel caso di individuazione di aree di miglioramento, è chiamata a proporre al CdD modalità di intervento, specificando responsabilità, tempistiche, modalità operative e risorse necessarie per l'attuazione delle azioni correttive.

Il flusso informativo relativo a questo documento è stato descritto nel paragrafo precedente.

Le riflessioni maturate a livello dipartimentale e di Ateneo, anche a seguito degli esiti delle esercitazioni per la selezione dei prodotti per la VQR, rappresentano momenti di analisi e orientamento, utili al consolidamento del sistema di AQ e alla definizione di strategie di miglioramento.

Dall'analisi dei documenti, il Nucleo di Valutazione rileva lo sviluppo di una progressiva consapevolezza del significato del processo di riesame, che in molti casi si traduce in una più matura gestione delle attività di monitoraggio della ricerca e della valorizzazione dei suoi risultati.

In questo quadro, il Documento per l'AQ della Ricerca e della Terza Missione si configura come uno strumento fondamentale per l'Ateneo per il presidio dell'effettivo svolgimento delle attività di monitoraggio e riesame a livello dipartimentale, ed è al contempo un input qualificato per i processi di riesame a livello centrale.

Il NdV osserva che, sebbene la predisposizione di tali documenti da parte dei Dipartimenti rappresenti ormai una pratica consolidata, permangono differenze nel livello di maturità e di approfondimento critico tra i diversi contesti.

In linea con quanto già rilevato nella RA dal precedente NdV, si evidenzia che anche la qualità della documentazione prodotta dal PQA e dalla Commissione AiQUA-SA (attiva fino al 2024) risulta, sotto alcuni aspetti, migliorabile, rimanendo prevalentemente ancorata ad una logica di ricostruzione descrittiva delle attività svolte dai Dipartimenti. Più nello specifico, il NdV suggerisce al PQA di valutare l'opportunità di inserire, all'interno dei Documenti per l'AQ relativi alla ricerca e alla Terza Missione, una sezione contenente commenti sull'impatto delle iniziative di ricerca e di valorizzazione della conoscenza, includendo - ove possibile - elementi di valutazione della soddisfazione dei partecipanti e analisi orientate a una logica costi/benefici. Propone, inoltre, l'inserimento di una sezione dedicata al monitoraggio e riesame delle attività dei Centri di Ricerca dipartimentali, con attenzione al loro contributo strategico, alle attività realizzate e ai relativi prodotti. Un ulteriore ambito di miglioramento riguarda la possibilità di analizzare i dati raccolti in materia di ricerca e Terza Missione in funzione del raggiungimento degli obiettivi strategici programmati. Tale analisi dovrebbe consentire una valutazione sistematica

dell'avanzamento, della coerenza e dell'efficacia delle azioni implementate, con l'obiettivo di supportare un processo di miglioramento continuo e di garantire trasparenza nella rendicontazione dei risultati.

Il NdV evidenzia l'opportunità che i Centri Speciali redigano annualmente un documento di monitoraggio e riesame delle proprie attività, sulla base di un format definito dal PQA, in modo da ricondurre l'operato dei Centri all'interno di un ciclo strutturato PDCA.

E.2.2 - L'Ateneo ha una visione complessiva e costantemente aggiornata dei risultati dei Corsi di Dottorato di Ricerca.

Il Regolamento di funzionamento della Scuola di Dottorato, emanato nel 2015 e rivisto nel 2024, e il [Regolamento per i Corsi di Dottorato di Ricerca](#), emanato a maggio 2022, disciplinano l'organizzazione dei Corsi di Dottorato di Ricerca attivi presso i vari Dipartimenti e coordinati dalla Scuola di Dottorato.

A giugno 2024, l'Ateneo ha approvato le [Linee guida per l'assicurazione della qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca](#), che, in linea con il modello di accreditamento periodico AVA3, definiscono in modo strutturato le modalità di autovalutazione e monitoraggio dei corsi, nonché gli strumenti per garantire la coerenza con gli obiettivi di formazione avanzata e la qualità dei risultati conseguiti.

Le Linee Guida chiedono alla Commissione AiQUA PHD (di cui fa parte il Coordinatore) di documentare le fasi di:

- progettazione e istituzione del CdDR (Documento di progettazione iniziale e in itinere),
- pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca (Documento di programmazione e di organizzazione),
- monitoraggio e riesame annuale delle attività (Relazione annuale unica),
- autovalutazione triennale e in caso di modifiche sostanziali del progetto formativo di corsi già accreditati (Documento di autovalutazione periodico/Scheda di autovalutazione ANVUR).

I documenti sono inviati dalle Commissioni AiQUA PHD, per tramite della Scuola di Dottorato, al PQA per la verifica formale e agli organi competenti.

Inoltre, l'Ateneo chiede ad ogni dottorando di inserire le proprie pubblicazioni nell'applicativo IRInSubria, per il monitoraggio puntuale della produzione scientifica e dello sviluppo di carriera dei laureati di terzo livello.

E.2.3 - L'Ateneo si accerta che le azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti siano plausibili e realizzabili, vengano sistematicamente attuate e monitorate per valutarne l'efficacia.

I principali strumenti attraverso cui l'Ateneo si accerta della plausibilità e della realizzabilità delle azioni di miglioramento predisposte dai Dipartimenti sono il [Documento per l'AQ della Ricerca e TM Dipartimentale](#) e le relazioni predisposte dai CdD, tutti a cadenza annuale. Il PQA, la Commissione Ricerca, la Commissione Valorizzazione delle Conoscenze e il Consiglio della Scuola di Dottorato svolgono un ruolo di valutazione, assicurando che le azioni introdotte per il miglioramento:

- siano fondate su evidenze e analisi documentate;
- risultino coerenti con le risorse umane e finanziarie disponibili;

- siano soggette a un monitoraggio continuo, finalizzato a valutarne l'effettiva efficacia e l'impatto sui processi di ricerca, terza missione e formazione dottorale.

La precedente Governance ha monitorato la plausibilità e la realizzabilità delle azioni di miglioramento intraprese dai Dipartimenti attraverso tre momenti annuali di valutazione in itinere, realizzati con il coordinamento della Delegata alla Pianificazione Strategica di Ateneo e documentati nelle tre Relazioni sull'attuazione del Piano Strategico 2019-2024, nonché nella valutazione di fine mandato. Tale processo ha consentito di presidiare lo stato di avanzamento delle principali azioni previste nel Piano Strategico, permettendo così una verifica indiretta dell'effettiva realizzabilità e dell'efficacia delle misure per il miglioramento adottate dai Dipartimenti. Considerata la recente costituzione della nuova Governance, non è al momento possibile delineare orientamenti consolidati in merito al presidio dell'efficacia dei processi di miglioramento e riesame. Il PQA, in collaborazione con il Delegato alla Ricerca e Innovazione, è attualmente impegnato nella definizione di flussi documentali strutturati tra la Commissione Ricerca e i Dipartimenti, al fine di chiarire le responsabilità connesse a tale processo. Il NdV si riserva, pertanto, di monitorarne l'evoluzione e di aggiornare le proprie osservazioni nel prosieguo del mandato.

Il Nucleo di Valutazione rileva, in continuità con quanto osservato dal precedente NdV nella RA 2024, che dai documenti relativi ai risultati dei Dipartimenti e delle Scuole, presenti in appendice alle relazioni annuali sulla attuazione del Piano Strategico, non emerge con chiarezza un'attenzione sistematica alla valutazione dei processi di miglioramento e riesame: l'analisi è infatti prevalentemente incentrata sulla misurazione dei risultati/performance.

Il NdV suggerisce che, nella predisposizione della documentazione annuale relativa all'attuazione del Piano Strategico, sia riservata attenzione alla valutazione dei processi, oltre che dei risultati, contribuendo in tal modo a rafforzare la cultura del miglioramento continuo e a rendere più efficace l'allineamento tra performance, strategie e qualità dei processi.

E.3 - Definizione e pubblicizzazione dei criteri di distribuzione delle risorse

E.3.1 - L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti e i Corsi di Dottorato di Ricerca definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri e le modalità di distribuzione interna delle risorse (economiche, sia per i Dipartimenti e i Dottorati, e di personale per i Dipartimenti) assegnate a sostegno della ricerca (anche dottorale) e della terza missione/impatto sociale, coerentemente con il programma strategico proprio e dell'Ateneo e con le indicazioni dell'Ateneo sull'utilizzazione delle risorse assegnate.

Non si rileva la presenza di un regolamento d'Ateneo che indirizzi Dipartimenti e Scuole nella definizione e condivisione dei criteri per la distribuzione interna delle risorse, sia economiche sia di personale. Solo alcuni Dipartimenti risultano aver formalizzato tali criteri in documenti pubblici; tra questi, il DiDEC ha adottato le "Linee guida sulle modalità di impegno della dotazione ordinaria di funzionamento" che fornisce un quadro regolativo per la presentazione e la valutazione delle richieste di finanziamento da parte dei componenti del Dipartimento.

A livello dipartimentale, inoltre, non risulta presente nella maggior parte dei casi la definizione di budget dedicati in modo specifico alle attività di Terza Missione.

Il modello predisposto dall'Ateneo per la redazione dei PTD e PTSM 2025-2027 include una sezione dedicata alla descrizione dei criteri di distribuzione delle risorse nel triennio di riferimento.

Il Nucleo di Valutazione rileva una non adeguata chiarezza e pubblicizzazione dei criteri per la distribuzione interna delle risorse economiche e di personale a sostegno della ricerca e della valorizzazione della conoscenza a livello di Dipartimenti e delle Scuole.

Il NdV raccomanda l'adozione, a livello di Ateneo, di un quadro regolativo condiviso e trasparente che, senza pregiudicare il principio di autonomia dei Dipartimenti e delle Scuole, li possa supportare nella definizione, formalizzazione e pubblicazione dei criteri di allocazione delle risorse, in coerenza con la programmazione triennale e orientato a una gestione strategica, inclusiva delle attività di valorizzazione delle conoscenze.

E.3.2 - L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i criteri di distribuzione di eventuali incentivi e premialità per il personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo, in coerenza con le linee strategiche dell'Ateneo, le indicazioni specifiche della pianificazione, gli indicatori di produttività scientifica dell'ASN, del reclutamento e di eventuali altre iniziative di valutazione della ricerca, della terza missione/impatto sociale, delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo.

Sebbene non si tratti di una prassi consolidata, ma di casi circoscritti, alcuni Dipartimenti hanno previsto criteri e meccanismi di distribuzione di incentivi e premialità rivolti al personale docente e al personale tecnico-amministrativo. A titolo esemplificativo, il Dipartimento di Economia ha adottato un documento specifico relativo ai criteri di distribuzione della premialità nell'ambito del progetto "Dipartimento di Eccellenza".

Il Nucleo di Valutazione raccomanda di avviare, a livello di Ateneo, un'analisi sistematica di quanto previsto dai Dipartimenti in merito alla distribuzione di eventuali incentivi e premialità al personale docente, di ricerca e tecnico-amministrativo. Sulla base di tale analisi, l'Ateneo dovrebbe definire e comunicare in modo chiaro criteri uniformi e coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo, al fine di garantire trasparenza, equità e coerenza nelle politiche premiali.

1.2 - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DEI CORSI DI STUDIO E DEI DOTTORATI DI RICERCA

1.2.1 - L'ASSICURAZIONE DI QUALITÀ NEI CORSI DI STUDIO

1.2.1.1 - *Il ruolo delle Commissioni di AQ*

La configurazione del Sistema di AQ di Ateneo è coerente con la normativa nazionale vigente, con il modello di accreditamento periodico ANVUR/AVA 3, nonché con le linee guida europee e nazionali in materia di qualità. È descritta nel documento [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#), redatto nel 2018, aggiornato nel 2024 e attualmente in fase di ulteriore revisione per recepire le novità introdotte dalla Governance attuale. Il documento riporta lo schema generale del Sistema di AQ dell'Ateneo, comprensivo della matrice delle incompatibilità. Tutti i riferimenti e la documentazione sono resi pubblici in una [sezione](#) dedicata del sito istituzionale. La struttura del Sistema di AQ di Ateneo presenta alcuni elementi peculiari e nel seguito si tratteggiano solo alcuni aspetti, rimandando per approfondimenti allo Statuto, al regolamento di ateneo, al documento [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#),

A livello periferico operano:

- la **Commissione AiQUA-CdS**, denominata nella SUA-CdS “Gruppo di Gestione AQ”. È composta dal Presidente del CdS, da una rappresentanza di docenti e studenti, nonché dall'MDQ della struttura didattica di afferenza. La Commissione è responsabile dei processi relativi all'AQ del singolo CdS, svolgendo attività di progettazione, attuazione, monitoraggio e controllo. Le proposte formulate vengono sottoposte all'approvazione del CCdS. L'attività della Commissione è supportata da un insieme di [Linee Guida](#) elaborate dal PQA:
 - [Linee guida per le commissioni di AQ didattica](#)
 - [Linee guida per la redazione della SUA-CdS 2023-2024](#)
 - [Linee guida per la consultazione con gli stakeholder](#)
 - [Linee guida per la consultazione con gli stakeholder - Questionario](#)
 - [Linee guida per la redazione dei Syllabi 2024-2025](#)
 - [Linee guida per la redazione della SMA](#)
 - [Linee guida per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico](#)
 - [Linee guida per la compilazione del Rapporto di Riesame Ciclico - Format](#)
 - [Linee guida per la compilazione \(CdS Medicina\) del Rapporto di Riesame Ciclico](#)
 - [Linee guida per la compilazione \(CdS Medicina\) del Rapporto di Riesame Ciclico - Format](#)
 - [Linee Guida per la Rilevazione e la Gestione delle Opinioni degli Studenti](#)
- Le **CPDS** sono istituite a livello di Dipartimento o di Scuola di Medicina e svolgono un ruolo indipendente e centrale nei processi di Assicurazione della Qualità. La loro organizzazione e il loro funzionamento sono regolati al [Regolamento di funzionamento delle Commissioni Paritetiche Docenti-Studenti](#) approvato dal PQA e successivamente dagli Organi di Governo nel 2021. Le incompatibilità per la nomina a membro della CPDS sono dettagliate nel documento [Descrizione del Sistema di Assicurazione della Qualità di](#)

Ateneo. L'attività della CPDS è supportata da un insieme di Linee Guida elaborate dal PQA:

- Linee Guida per la programmazione annuale e per la redazione della RA (Relazione Annuale) della Commissione Paritetica Docenti-Studenti
- Linee Guida per la programmazione annuale e per la redazione della RA (Relazione Annuale) della Commissione Paritetica Docenti-Studenti - Format
- Linee Guida per la programmazione annuale e per la redazione della RA (Relazione Annuale) della Commissione Paritetica Docenti-Studenti - Tabella di sintesi

Il PQA analizza le RA delle CPDS con l'obiettivo di valutare le modalità di lavoro e la capacità di autovalutazione delle singole Commissioni. Sulla base di questa analisi, elabora una relazione di sintesi che evidenzia i punti di forza e le aree di criticità emerse nei diversi Dipartimenti che riporta nella sua RA. Nel corso dell'analisi, il PQA individua all'interno delle RA le segnalazioni relative a problematiche non risolvibili a livello di CdS o di Dipartimento - come, ad esempio, criticità riguardanti spazi, riscaldamento o dotazioni didattiche - e le trasmette alla Commissione AiQUA-SA (oggi AiQUA Sede). Quest'ultima le discute con i responsabili amministrativi di area e, in seguito, le sottopone all'attenzione del SA per le opportune valutazioni e decisioni.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base della documentazione analizzata e delle audizioni finora svolte, rileva che, nel complesso, il Sistema di Assicurazione della Qualità a livello di Corso di Studio appare sostenuto da un impianto metodologico solido e da una crescente attenzione alla qualità come valore trasversale alle attività di didattica, ricerca e terza missione.

Le Commissioni AiQUA CdS risultano, complessivamente, operative nella gestione dei processi di progettazione, attuazione, monitoraggio e miglioramento dell'offerta formativa. Le attività sono supportate da Linee Guida aggiornate, che rappresentano un efficace riferimento operativo per garantire coerenza, uniformità e qualità dei processi. Le Commissioni evidenziano una progressiva consapevolezza del proprio ruolo e una buona capacità di dialogo con i Consigli di Corso di Studio e con le strutture centrali di Ateneo.

Le CPDS operano con impegno in crescita. Tuttavia, nelle RA si riscontra generalmente un approccio prevalentemente descrittivo, con limitata capacità di valutazione critica e di elaborazione di proposte coerenti e incisive per il miglioramento. Si evidenzia, pertanto, la necessità di rafforzare la profondità dell'analisi e la qualità redazionale delle relazioni, al fine di aumentarne l'efficacia e assicurare un impatto strategico più significativo all'interno dei processi decisionali di Ateneo. Va comunque notato al proposito che il PQA, consapevole delle difficoltà interpretative e delle criticità evidenziate, nonché della necessità di promuovere un consolidamento della cultura della qualità a tutti i livelli del sistema, ha organizzato in data 10 settembre 2025 un incontro formativo rivolto ai membri delle CPDS, con l'obiettivo di supportarne il lavoro e favorire una maggiore coerenza e incisività nell'elaborazione delle Relazioni Annuali.

1.2.1.2 - Gli Indicatori dei Corsi di Studio

Il NdV ha condotto un'analisi degli indicatori della didattica, sia a livello complessivo di Ateneo, sia con riferimento a tutti i Corsi di Studio.

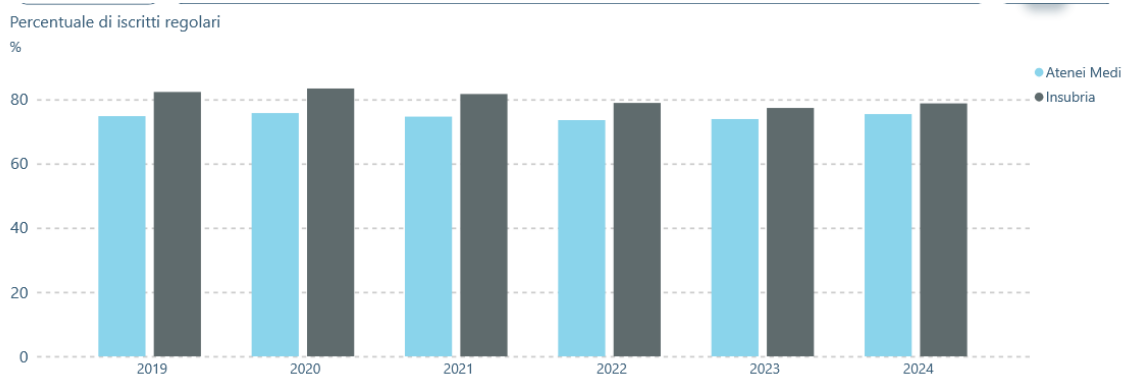
ANALISI DEGLI INDICATORI A LIVELLO DI ATENEIO

Per l'analisi sono stati utilizzati i dati presenti nel *Cruscotto del sistema universitario*, confrontando le performance dell'Ateneo con quelle di un gruppo di riferimento costituito da Atenei nazionali di medie dimensioni.

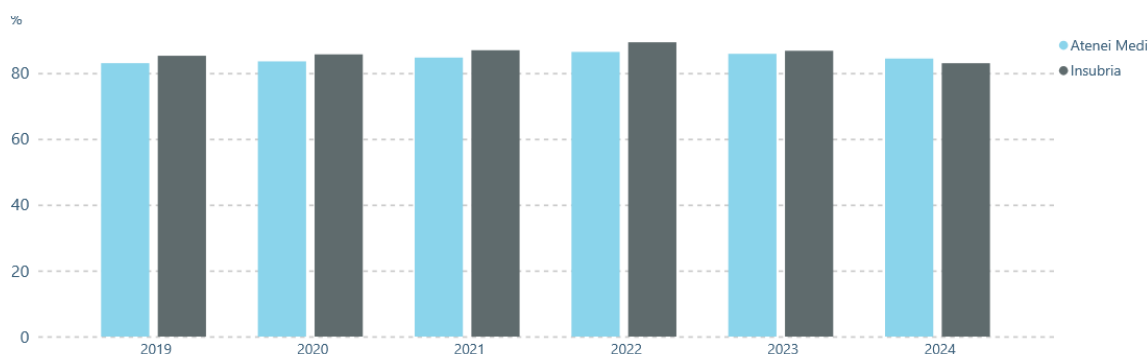
Sono stati selezionati alcuni indicatori della didattica ritenuti particolarmente significativi, analizzandone l'evoluzione nel quinquennio 2019–2024, anche in relazione alla dinamica osservata presso gli altri atenei del benchmark.

Gli indicatori selezionati consentono di valutare, in particolare

1. Efficienza del processo formativo e capacità dell'Ateneo di accompagnare gli studenti nel completamento regolare del percorso di studi



Indicatore DI06: Percentuale di studenti che seguono il percorso di studi nei tempi previsti



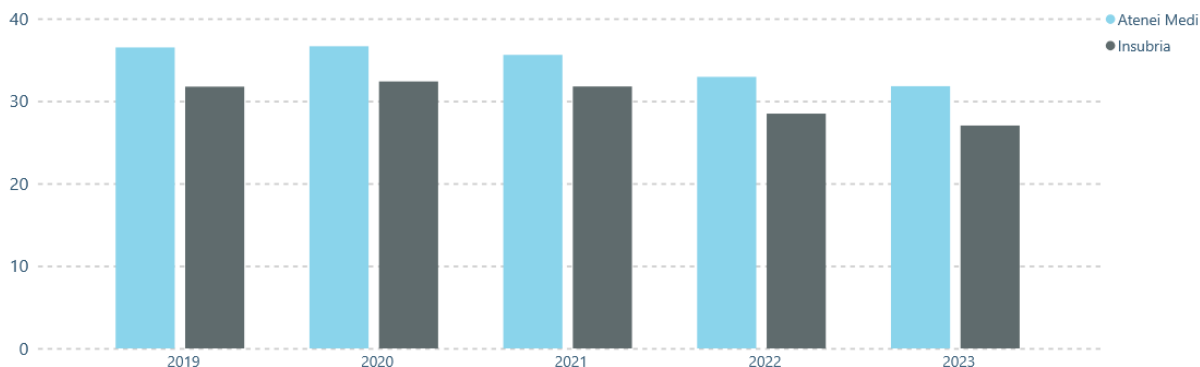
Indicatore DI19: Percentuale di laureati entro un anno oltre la durata normale del CdS.

Entrambi gli indicatori considerati sono di natura multifattoriale, poiché influenzati da diversi elementi: l'impegno degli studenti, il livello di selettività all'ingresso, l'organizzazione e la qualità

dei corsi di studio, nonché l'efficacia delle politiche di orientamento e tutorato attivate dall'Ateneo.

L'andamento dei due indicatori si mantiene positivo nel corso degli anni nel confronto con quello del gruppo di riferimento degli altri Atenei nazionali di medie dimensioni, anche se si nota che per il DI19 l'Ateneo passa da valori leggermente superiori, a valori di poco inferiori a quelli del benchmark.

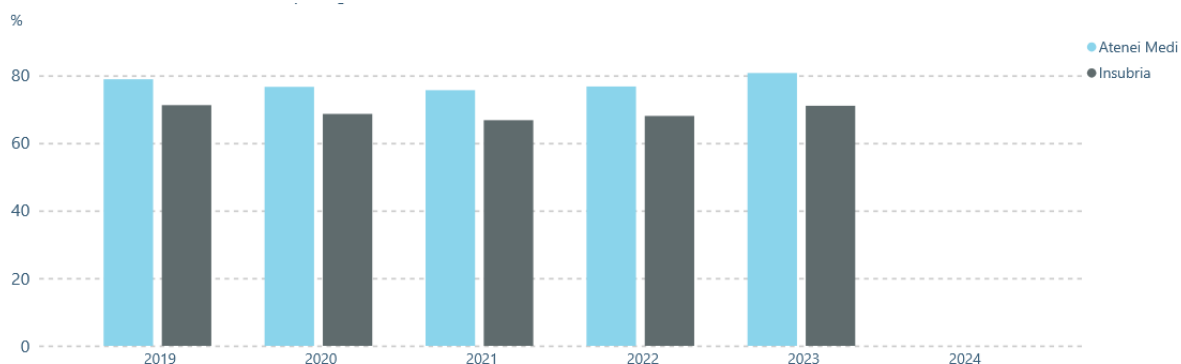
2. Adeguatezza delle risorse di docenza rispetto alla popolazione studentesca.



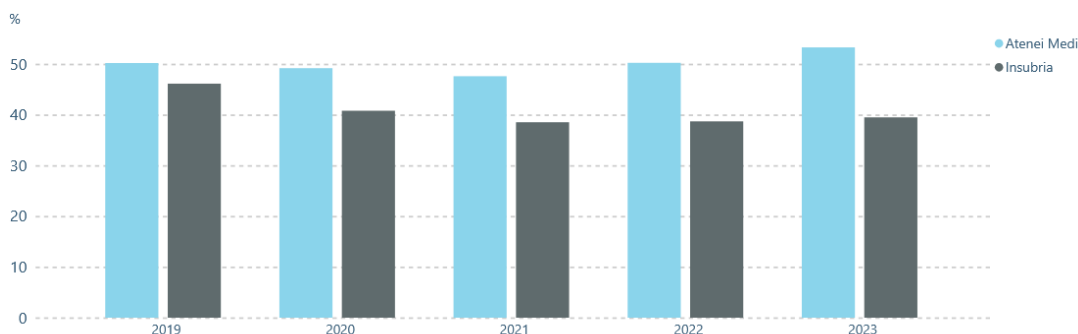
Indicatore DI07: Rapporto studenti iscritti/docenti

Per quanto riguarda l'analisi dell'indicatore DI07, si possono considerare due aspetti di natura opposta. Un valore più basso può facilitare una maggiore attenzione agli studenti, migliori condizioni di apprendimento e un più efficace supporto accademico. D'altra parte, un altro aspetto da considerare associato al più basso valore dell'indicatore è la sostenibilità dell'offerta didattica.

3. Performance di carriera delle matricole



Indicatore DI08: Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso CdS.

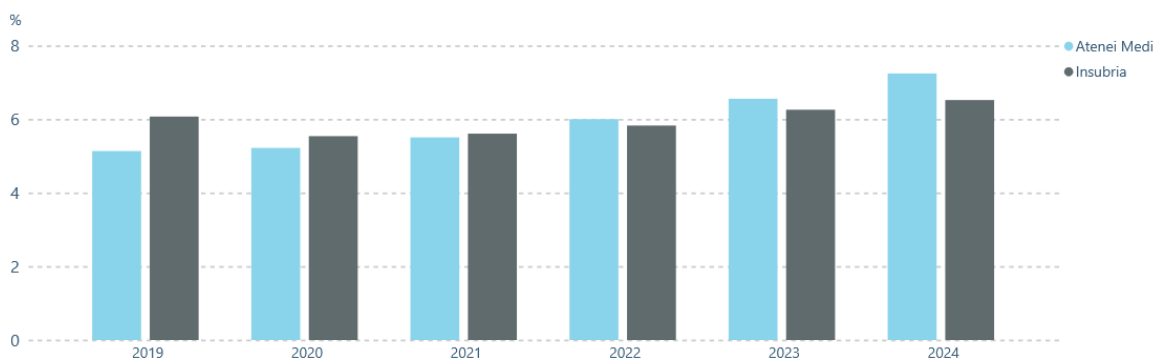


Indicatore DI09: Percentuale di iscritti che proseguono al secondo anno nello stesso Corso di Studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al primo anno.

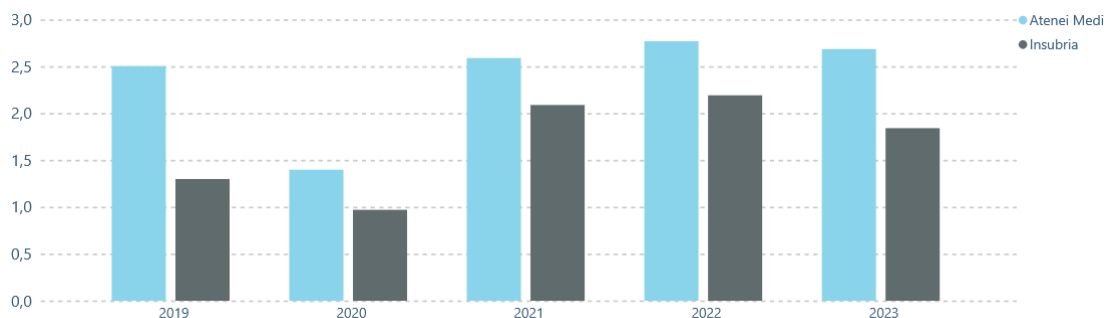
Entrambi gli indicatori evidenziano una performance inferiore, sebbene di dimensione contenuta, rispetto al gruppo di benchmark selezionato, con un andamento sostanzialmente stabile nel tempo.

Alcune azioni inserite dall'Ateneo nel Piano Strategico 2024–2030 sono funzionali al miglioramento degli esiti evidenziati dagli indicatori. Tra questi rientrano l'adozione e il potenziamento di metodologie didattiche innovative, l'introduzione di nuove modalità di erogazione dei corsi, il rafforzamento della formazione del personale docente attraverso le iniziative promosse dal Teaching and Learning Center, il potenziamento dei servizi di tutorato e la razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi didattici e bibliotecari. Quest'ultima mira a offrire ambienti più funzionali e orari più flessibili, al fine di favorire una migliore esperienza di apprendimento e studio per la comunità studentesca.

4. Internazionalizzazione



Indicatore DI10: Percentuale di studenti con cittadinanza diversa da quella italiana iscritti all'Ateneo.

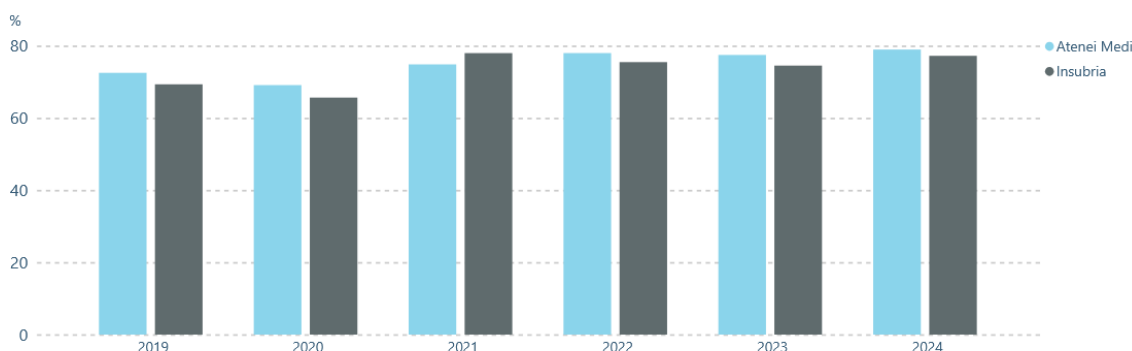


Indicatore DI17: Percentuale di CFU conseguiti all'estero dagli iscritti.

La capacità dell'Ateneo di attrarre studenti dall'estero risulta in lieve aumento nel tempo, sebbene a un ritmo inferiore rispetto al gruppo di benchmark selezionato.

L'andamento dell'indicatore DI17, in ripresa dopo il calo registrato durante il periodo delle restrizioni legate alla pandemia da Covid-19, evidenzia un andamento in peggioramento nell'ultimo anno e rimane comunque al di sotto dei livelli osservati negli Atenei di riferimento. L'internazionalizzazione rappresenta uno degli obiettivi trasversali del Piano Strategico 2024–2030, che prevede azioni specifiche e relativi KPI, che si prevede possano incidere positivamente sull'andamento degli indicatori nel medio periodo.

5. Efficacia in uscita



Indicatore DI21: Percentuale di laureati occupati a un anno dal titolo (LM, LMCU)

Le performance rilevate risultano in linea, sebbene leggermente inferiori, rispetto a quelle del campione di riferimento, senza significative deviazioni nel periodo di osservazione in confronto con il benchmark selezionato.

Si raccomanda all'Ateneo la prosecuzione e il consolidamento di un monitoraggio sistematico e continuativo degli indicatori in oggetto, al fine di verificare l'eventuale persistenza delle dinamiche osservate e, se necessario, predisporre interventi correttivi mirati.

Alcuni degli obiettivi previsti nel Piano Strategico 2024–2030 risultano coerenti e adeguatamente orientati ad affrontare le criticità emerse, configurandosi come leve potenzialmente efficaci per il miglioramento delle performance rilevate.

ANALISI DEGLI INDICATORI CON RIFERIMENTO A TUTTI I CORSI DI STUDIO.

Il NdV ha condotto un'analisi su tutti i Corsi di Studio dell'Ateneo, avvalendosi del set di indicatori indicati da ANVUR:

- **iC02** - Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del Corso di Studio;
- **iC13** - Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
- **iC14** - Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso Corso di Studio;
- **iC16bis** - Percentuale di studenti che proseguono al secondo anno nello stesso CdS avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al primo anno;
- **iC17** - Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio
- **iC19** - Percentuale di ore di didattica erogate da docenti strutturati (a tempo indeterminato) sul totale delle ore erogate.
- **iC22** - Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro la durata normale del corso.
- **iC27** - Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)
- **iC28** - Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza).

I nove indicatori che compongono il set minimo definito da ANVUR possono essere raggruppati in tre categorie principali, ciascuna delle quali guarda, da prospettive differenti, a uno stesso aspetto della qualità della didattica

Passaggio tra I e II anno	iC13	percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire
	iC14	percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio
	iC16bis	percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno
Regolarità del percorso	iC02	percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso
	iC17	percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso Corso di Studio
	iC22	percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso
Sostenibilità o risorse di docenza	iC19	percentuale di ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata
	iC27	rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)
	iC28	rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)

L'estrazione dei dati è stata effettuata dal Servizio Programmazione, Sviluppo Organizzazione e Qualità, tramite il cruscotto informativo di Ateneo. I dati, riferiti agli ultimi tre anni accademici consecutivi (2021, 2022 e 2023), sono riportati in Tabella N1 e N2 in Allegato. La tabella presenta, per ciascun CdS, i valori registrati per ogni indicatore e i relativi scostamenti rispetto al valore di riferimento nazionale, determinato sulla base dei CdS appartenenti alla medesima classe.

Ai fini della analisi proposta, è stato adottato un criterio valutativo che considera significativi gli scostamenti pari o superiori al $\pm 20\%$ rispetto al benchmark nazionale: $+20\%$ per iC27 e iC28 (relativi al rapporto tra studenti e docenti), -20% per gli altri indicatori.

Il NdV considera un CdS con indicatore critico se questo presenta uno scostamento negativo superiore al 20% , sia nell'ultimo anno (2023), sia nella media dell'ultimo triennio (2021-2023). La media del triennio costituisce, infatti, un dato maggiormente robusto e attendibile per l'analisi delle criticità di medio termine, mentre il valore dell'ultimo anno consente di rilevare eventuali miglioramenti di breve termine.

Adottando questi criteri, di seguito sono riportati i dati relativi ai Corsi di Studio (LT, LM, LMCU) che evidenziano aree di miglioramento rispetto ai nove indicatori, raggruppati per i diversi ambiti. Le percentuali indicate si riferiscono al totale dei CdS dell'Ateneo.

Gruppo di indicatori relativi al passaggio tra I e II anno

Indicatore	LT		LM		LMCU		TOTALE	
	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale
iC13 - Percentuale di CFU conseguiti al I anno su CFU da conseguire	4	17%	2	13%	0	0%	6	14%
iC14 - Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio	1	4%	1	7%	0	0	2	5%
iC16bis - Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	8	33%	2	13%	0	0	10	24%

Gli indicatori iC13, iC14 e iC16bis evidenziano che le principali aree di miglioramento riguardano i corsi di laurea triennale (LT), mentre i corsi di laurea magistrale a ciclo unico (LMCU) si collocano in linea con i benchmark di riferimento. Le maggiori criticità emergono sull'indicatore iC16bis, per il quale circa un quarto dei CdS dell'Ateneo mostra aree di miglioramento.

Gruppo di indicatori relativi alla regolarità del percorso

Indicatore	LT		LM		LMCU		TOTALE	
	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale
iC02 - Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso	1	5%	0	0%	0	0%	1	3%
iC17 - Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso	3	14%	2	14%	0	0%	5	13%
iC22 - Percentuale di immatricolati (L, LM, LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso	3	14%	3	21%	0	0%	6	16%

L'analisi degli indicatori riferiti ai tempi di conseguimento della laurea evidenzia che le principali aree di miglioramento interessano i corsi di laurea magistrale (LM). Infatti, per quanto riguarda questo gruppo di indicatori, le maggiori criticità emergono sull'indicatore iC22 relativamente alle Lauree Magistrali (LM), per il quale oltre il 20% dei CdS dell'Ateneo mostra aree di miglioramento. Il 14% delle LT e LM mostra criticità relativamente all'indicatore iC17.

Gruppo di indicatori relativi alla sostenibilità o risorse di docenza

Indicatore	LT		LM		LMCU		Totale	
	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale	N. CdS con scostamento	Percentuale
iC19 - Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata	3	13%	4	27%	0	0%	7	17%
iC27 - Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)	2	8%	0	0%	1	33%	3	7%
iC28 - Rapporto studenti iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)	5	21%	1	7%	1	33%	7	17%

L'analisi degli indicatori relativi alla sostenibilità o risorse di docenza evidenzia che le principali aree di miglioramento riguardano un Corso di Laurea Magistrale a Ciclo Unico (LMCU) rispetto ai tre attivi. L'indicatore iC28 risulta quello con le maggiori criticità: il 21% delle Lauree Triennali (LT) e il 33% delle LMCU presentano margini di miglioramento in tale ambito.

Il Nucleo di Valutazione raccomanda a tutti i CdS di esaminare con attenzione le Tabelle riportate in allegato e invita in particolare i Presidenti e le Commissioni AiQUA dei Corsi di Studio che presentano su più anni valori critici relativi agli indicatori sul passaggio tra il primo e il secondo anno e sui laureati, a mantenere un monitoraggio costante del dato e ad approfondirne le possibili cause. L'obiettivo è individuare elementi critici persistenti, tenendo naturalmente conto delle specificità organizzative e didattiche di ciascun CdS. Tra i fattori critici, a titolo esemplificativo, potrebbero rientrare problematiche legate alla pianificazione e all'organizzazione degli insegnamenti, alle attività di tutorato a supporto degli studenti e all'assenza di strumenti didattici flessibili.

Tutte le attività di analisi, riflessione e intervento dovranno essere adeguatamente documentate nella prossima SMA.

Il NdV invita inoltre il PQA a svolgere un ruolo attivo nel sollecitare, accompagnare e monitorare la presa in carico delle criticità da parte dei CdS, e a fornire un riscontro nella sua prossima RA in merito allo stato di avanzamento delle azioni intraprese.

Il NdV valuterà la qualità dei piani di azione messi in atto, sia tramite analisi documentale sia nel corso delle audizioni, e ne darà conto nella sua prossima RA.

1.2.2 -L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NEI CORSI DI DOTTORATO DI RICERCA

1.2.2.1 - *L'AQ dei Corsi di Dottorato*

L'iter attraverso cui l'Ateneo ha recepito e attuato le indicazioni del modello AVA3 in materia di Terzo Ciclo della formazione superiore risulta ricostruibile sulla base delle RA 2024 del NdV e del PQA. Tale percorso ha condotto alla progressiva strutturazione del sistema di AQ nei CCdD, secondo una logica di sviluppo coerente e partecipato.

Nel mese di **luglio 2023**, su iniziativa del NdV, si è tenuto un incontro dedicato al tema dell'AQ nei CdDR, che ha coinvolto rappresentanti del NdV, del PQA e della Scuola di Dottorato. L'incontro aveva un duplice obiettivo: da un lato, fotografare lo stato dell'arte in merito all'AQ nei CdDR; dall'altro, condividere con i partecipanti i requisiti qualitativi previsti dal modello AVA3 specificamente per il Terzo Ciclo. In quell'occasione, ai Coordinatori dei CdDR è stato chiesto di compilare una Scheda di Autovalutazione, finalizzata a raccogliere informazioni aggiornate sulle pratiche già attivate e sulle aree ancora da sviluppare.

Nel mese di **novembre 2023**, le schede compilate sono state trasmesse al NdV e al PQA, che ne hanno condotto un'analisi congiunta. A **gennaio 2024**, è stato restituito un feedback a ciascun CdDR.

Tra **gennaio e aprile 2024**, si sono svolti ulteriori momenti di confronto tra i Coordinatori dei CdDR, la Scuola di Dottorato e il PQA, con l'obiettivo di approfondire le criticità emerse, condividere buone pratiche e costruire una visione comune.

Nel mese di **maggio 2024** è stata istituita una **Commissione mista**, composta da membri del PQA e rappresentanti della Scuola di Dottorato, con il compito di redigere le [Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca](#), approvate successivamente dal PQA e dagli Organi Accademici nel mese di **giugno 2024**. Il documento identifica i principali attori del sistema, definendone ruoli e responsabilità. La Commissione AiQUA-PHD è responsabile dell'analisi dell'andamento degli indicatori quantitativi previsti dal modello AVA3, nonché degli eventuali ulteriori indicatori adottati specificamente per ciascun CdDR. La Commissione svolge attività di monitoraggio e formula proposte di miglioramento, redigendo: la Relazione Annuale Unica, discussa e approvata dal Consiglio di Dottorato e trasmessa al PQA, e il Documento di Autovalutazione per l'Accreditamento Periodico, redatto secondo il modello della scheda di autovalutazione adottato da ANVUR. Il Comitato Consultivo del Corso di Dottorato è invece il responsabile del processo di consultazione delle parti interessate interne all'Ateneo e di soggetti esterni operanti nei settori scientifico, tecnologico, sociale ed economico, al fine di garantire un confronto sistematico con il mondo della ricerca, dell'innovazione e del lavoro. Il Comitato Consultivo è composto dal Coordinatore del CdDR, da rappresentanze del Collegio docenti, dei dottorandi e delle parti interessate. È raccomandata una composizione internazionale del Comitato Consultivo, a supporto della qualità scientifica, formativa e del processo di apertura verso il mondo della ricerca, della società e del lavoro. L'attività del Comitato Consultivo è supportata dalle [Linee guida per i Corsi di Dottorato di Ricerca per la consultazione delle parti interessate](#), predisposte dal PQA e disponibili nella [sezione dedicata](#) del portale istituzionale.

Le [Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato di Ricerca](#) forniscono anche un quadro operativo dettagliato che comprende, tra l'altro, informazioni, scadenze temporali e format relativi alle principali fasi del ciclo di vita dei Corsi di Dottorato di Ricerca, con particolare riferimento a:

- proposta di istituzione e progettazione dei CdDR, attraverso la compilazione del Documento di progettazione iniziale e in itinere, che delinea gli obiettivi formativi, la coerenza del progetto con le linee strategiche di Ateneo e i requisiti richiesti dal modello AVA3;
- pianificazione e organizzazione delle attività formative e di ricerca, tramite il Documento di programmazione e organizzazione, che richiede di specificare, per ciascuna attività formativa, non coincidente con quelle previste per i Corsi di Studio di I e II ciclo, la durata in ore; i CFU attribuiti; i SSD; le attività dedicate al perfezionamento linguistico e informatico;
- monitoraggio e miglioramento delle attività, attraverso la redazione della Relazione Annuale Unica, approvata dal Consiglio di Dipartimento e trasmessa al PQA;
- autovalutazione periodica, tramite il Documento di autovalutazione, da redigere secondo il format previsto da ANVUR, in coerenza con i punti di attenzione DPH1, DPH2 e DPH3.

Non è attualmente previsto l'obbligo di predisporre un *syllabus* per le attività didattiche erogate nell'ambito dei CdDR. Tuttavia, il PQA sta lavorando all'elaborazione di un modello di riferimento, con l'obiettivo di rafforzare la trasparenza, la coerenza e la tracciabilità dell'offerta formativa. Tale strumento potrà contribuire a migliorare la documentazione e la comunicazione delle attività formative nei CdDR, in coerenza con le indicazioni del modello AVA3.

In un'ottica di promozione e diffusione della cultura della qualità, il PQA ha organizzato, in data **18 marzo 2024**, un evento di presentazione e formazione dedicato alle nuove Linee Guida per

l'Assicurazione della Qualità nei Corsi di Dottorato. L'incontro ha coinvolto Coordinatori di CdDR, membri della Scuola di Dottorato, referenti amministrativi e altri attori del sistema di AQ. Le diapositive dell'evento sono disponibili sulla piattaforma E-learning di Ateneo, ad accesso riservato, per consentire la consultazione da parte degli interessati e favorire la circolazione interna delle informazioni.

A luglio 2024, con Decreto Rettorale, è stato approvato il [Regolamento di funzionamento della Scuola di Dottorato](#), nel quale sono definite in modo esplicito le responsabilità dei processi gestionali e di qualità.

La mobilità internazionale dei dottorandi è incentivata anche attraverso l'incremento del 50% dell'importo della borsa di studio, in conformità alla normativa vigente. Ciascun dottorando dispone di un budget dedicato per la partecipazione a convegni scientifici e per il supporto alle attività di formazione e ricerca, contribuendo così all'arricchimento del percorso formativo e allo sviluppo delle competenze scientifiche.

I prodotti della ricerca realizzati dai dottorandi sono resi accessibili e visibili attraverso la piattaforma IRInSubria e tramite l'organizzazione di seminari, con l'obiettivo di favorire la disseminazione dei risultati e la valorizzazione delle attività svolte.

I progetti formativi e di ricerca promossi da ciascun CdDR sono pubblicizzati nelle pagine dedicate del sito web istituzionale, contribuendo alla trasparenza dell'offerta e alla promozione dell'attrattività dei percorsi.

A partire dall'anno accademico 2023/2024, l'Ateneo ha avviato la rilevazione della soddisfazione degli iscritti al primo e al secondo anno dei Corsi di Dottorato. Sebbene non siano ancora disponibili Linee Guida specifiche (attualmente in fase di elaborazione da parte del PQA), il processo è già tracciato all'interno delle Linee Guida per l'Assicurazione della Qualità dei Corsi di Dottorato di Ricerca, approvate dal PQA nel giugno 2024.

Il Nucleo di Valutazione riconosce nella Commissione AiQUA-PHD un presidio fondamentale per l'AQ nei Corsi di Dottorato. La sua interazione con il Collegio dei Docenti, così come il raccordo con il sistema di AQ di Ateneo, risultano in progressivo consolidamento e rappresentano elementi strategici per il rafforzamento della qualità complessiva della formazione dottorale.

Il NdV ritiene importante monitorare nel tempo l'evoluzione della capacità delle Commissioni di analizzare gli indicatori disponibili, raccogliere in modo sistematico i feedback provenienti da dottorandi e stakeholder, e produrre documentazione utile a supportare i processi di autovalutazione e miglioramento.

1.2.2.2 - Borse di Dottorato a valere sui fondi PNRR

A partire dal XXXVIII Ciclo, l'Ateneo ha attivato borse di Dottorato su fondi PNRR, come riportato alla [pagina](#) web di Ateneo.

1.3 - LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ A LIVELLO DI DIPARTIMENTO

1.3.1 - L'ASSICURAZIONE DI QUALITÀ DEI DIPARTIMENTI

I Dipartimenti definiscono le loro linee strategiche nei Piani Strategici Dipartimentali.

La Commissione per l'Assicurazione Interna della Qualità della Ricerca e della Terza Missione (AiQUAR) è istituita in ciascun Dipartimento ed è responsabile del censimento, del monitoraggio e del riesame delle attività di ricerca e di valorizzazione delle conoscenze. L'operato della Commissione ed è supportato da un referente amministrativo, che partecipa ai lavori sotto la supervisione del Segretario Amministrativo del Dipartimento e il Servizio Pianificazione e Controllo dell'Ateneo, che garantisce il supporto tecnico e amministrativo.

Dal 2021, il PQA ha predisposto il format [Documento per l'AQ della Ricerca e della Terza Missione dipartimentale](#), integrato da una rappresentazione dinamica dei dati delle attività di ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze realizzata tramite l'applicativo Power BI, accessibile in forma riservata per ciascun Dipartimento. Questo strumento consente un'analisi dettagliata e una visualizzazione grafica efficace dei dati, facilitando l'individuazione di punti di forza e aree di miglioramento. Il format richiede di indicare i finanziamenti ricevuti - sia di Ateneo che esterni - e i criteri per la distribuzione delle risorse e include uno spazio dedicato all'analisi critica dei dati, con individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento.

Per agevolare il censimento dei risultati, l'Ateneo ha adottato la piattaforma Criterium, specificamente dedicata alla valutazione della produzione scientifica. Il PQA e il personale del Servizio Programmazione, Sviluppo Organizzativo e Qualità hanno fornito supporto operativo sia alle Commissioni AiQUAR che ai singoli ricercatori nell'utilizzo della piattaforma. Nel mese di dicembre 2023 è stato organizzato un incontro di coordinamento e formazione con tutte le Commissioni AiQUAR, per illustrare le funzionalità della piattaforma Criterium e raccogliere eventuali suggerimenti per il miglioramento.

Nel format [Documento per l'AQ della Ricerca e della Terza Missione dipartimentale](#), le attività di Terza Missione sono rappresentate tramite una tabella che riporta l'andamento triennale di diversi indicatori, tra cui: sperimentazioni cliniche su farmaci e dispositivi medici, MOOC, numero di studenti coinvolti in percorsi di alternanza scuola-lavoro, iniziative di formazione continua e attività di public engagement. Le fonti dati utilizzate sono quelle fornite dal Servizio Pianificazione e Controllo (tramite Pentaho e IRIS-TM) e dalla Commissione AiQUAR.

A corredo della tabella, il format richiede un commento ai dati performance.

Il PQA ha costruito un apposito report caricato sulla piattaforma PowerBI, al fine di presentare i dati in modalità aggregata e dinamica, suddivisa per Dipartimento.

Per quanto riguarda la Valorizzazione delle Conoscenze, la [Relazione sulla attuazione del PSA](#) di giugno 2024 sintetizza le attività svolte, evidenziando che “in Ateneo non si è ancora giunti ad una diffusa consapevolezza dell'importanza dello sviluppo delle azioni e della strutturazione delle informazioni relative alla Terza Missione, che incidono sui sistemi di valutazione esterni, e, in particolare, sulla VQR”.

In risposta alle osservazioni contenute nella RA 2024 del NdV e nella Relazione sull'attuazione del Piano Strategico 2019-2024 — che raccomandavano un maggiore coordinamento tra le diverse deleghe rettorali coinvolte nelle tematiche della Terza Missione —, l'attuale Governance ha individuato un unico Delegato alla Valorizzazione delle Conoscenze, al fine di assicurare un indirizzo più coerente e integrato.

La RA 2024 del NdV suggeriva l'opportunità di istituire, a livello dipartimentale, una Commissione specifica per la Terza Missione distinta dalla Commissione AiQUAR oppure, in alternativa, di designare all'interno della stessa AiQUAR un referente dedicato alla Terza Missione con funzioni di raccordo con il Delegato di Ateneo. Tale indicazione è presente anche nel documento [Descrizione del Sistema di AQ di Ateneo](#) (maggio 2024) che, a pag. 10, precisa: "L'attuale struttura organizzativa della Commissione AiQUAR potrà evolvere ove l'Ateneo ritenga opportuno affidare, in prospettiva, i compiti di monitoraggio e autovalutazione dei risultati a due Commissioni distinte e singolarmente dedicate alla Ricerca e alla TM, in considerazione dell'evoluzione degli ambiti della TM in cui l'Ateneo attiverà specifiche azioni di crescente rilevanza strategica in ambiti diversi e ulteriori rispetto al trasferimento tecnologico e alla divulgazione della ricerca".

Dalla RA del NdV 2024 risulta che alcune criticità nel monitoraggio della TM sono state evidenziate anche nel Documento di sintesi del PQA ("Documenti AQ Ricerca e Terza Missione 2023: sintesi criticità emerse"). In particolare, persistono le difficoltà segnalate dalle Commissioni AiQUAR lo scorso anno riguardo all'aggiornamento di IRInSubria relativamente alla Terza Missione e al Public Engagement, alla complessità nella rendicontazione delle attività tramite la piattaforma e alla carenza di strumenti adeguati per la valutazione dell'impatto delle iniziative. Per questi motivi, si ritiene auspicabile attuare l'azione proposta dal PQA, volta a promuovere, attraverso il team di supporto "help iris", iniziative di formazione dedicate alle modalità di inserimento delle attività di Terza Missione in IRIS-RM.

Una volta approvati dai CdD, i Documenti per l'AQ della Ricerca e della Terza Missione dipartimentale vengono trasmessi al PQA per un controllo di adeguatezza e completezza, nonché per la stesura di un documento di sintesi. Tale documento rappresenta, insieme ai Documenti prodotti dai Dipartimenti, l'input per la Commissione Ricerca di Ateneo e per la Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza, che utilizzano i contenuti di loro competenza per elaborare un documento di sintesi destinato agli Organi Accademici. Questo documento svolge una funzione strategica nella rappresentazione delle performance scientifiche complessive dell'Ateneo, contribuendo a garantire una visione integrata e sistematica delle attività di ricerca e Terza Missione a livello istituzionale.

Si rileva tuttavia l'assenza di un feedback formale e sistematico rivolto ai Dipartimenti in merito alla qualità e alla completezza dei documenti prodotti, aspetto importante per supportare una progressiva e costante miglioramento della redazione documentale. Inoltre, pur essendo le informazioni e le valutazioni contenute nei documenti restituite indirettamente ai Dipartimenti tramite la partecipazione di delegati dipartimentali nelle Commissioni centrali e nel Senato Accademico, manca un canale di comunicazione diretto e formalizzato con le Commissioni AiQUAR per l'approfondimento e il confronto sui risultati delle valutazioni e sul loro utilizzo nelle attività di monitoraggio e miglioramento. L'attivazione di un tale canale potrebbe meglio indirizzare, anche per il futuro, il lavoro delle Commissioni AiQUAR, favorendo il miglioramento continuo.

Nel precedente ciclo di programmazione, i Dipartimenti hanno definito le proprie linee strategiche all'interno dei Piani Dipartimentali, contribuendo - secondo un approccio bottom-up - alla costruzione del PSA 2019-2024. Durante l'intero mandato rettorale, ai Dipartimenti è stato richiesto di monitorare i risultati raggiunti attraverso l'utilizzo del set di indicatori previsti dal Cruscotto di monitoraggio del PSA, sotto il coordinamento della Delegata del Rettore alla Pianificazione Strategica di Ateneo.

Il PSA 2024-2030 è stato sviluppato a partire dalle visioni e dagli orientamenti espressi dalla Rettore in fase di candidatura, che hanno costituito il quadro di riferimento per orientare la definizione degli obiettivi strategici. La Delegata al Bilancio e alla Pianificazione Strategica di Ateneo ha coordinato un percorso collaborativo che ha coinvolto tutti i Delegati del Rettore e delle rispettive Commissioni di riferimento, costituite da rappresentanti dei Dipartimenti. Questo passaggio ha permesso una ricognizione iniziale delle priorità e delle istanze provenienti dai Dipartimenti. In un'ottica di apertura e dialogo con la comunità universitaria e il territorio, la bozza del PSA è stata condivisa con la Consulta Ateneo-Territorio e con i Direttori di Dipartimento, allo scopo di raccogliere ulteriori osservazioni e proposte integrative. I contributi emersi da queste interlocuzioni hanno portato alla stesura di una bozza avanzata del documento.

È stato quindi avviato un percorso di supporto alla pianificazione rivolto ai Dipartimenti, finalizzato alla predisposizione dei rispettivi Piani Strategici Triennali, redatti secondo un modello condiviso a livello centrale e allineato agli indirizzi strategici dell'Ateneo, con l'obiettivo di garantire coerenza, integrazione e complementarità tra la pianificazione dipartimentale e quella di Ateneo. In preparazione a questa fase, ai Dipartimenti è stato richiesto di effettuare un riesame critico dei risultati conseguiti e un'analisi SWOT, al fine di fondare le nuove proposte su un'analisi consapevole dei punti di forza, delle criticità e delle opportunità di sviluppo identificate nel triennio precedente. Il PSA e i PTD sono [pubblici](#) sul sito di Ateneo.

Nel complesso, il Nucleo di Valutazione rileva con favore il progressivo consolidamento dei processi di pianificazione e monitoraggio a livello dipartimentale, che ha contribuito a una maggiore efficacia delle azioni intraprese e a un miglioramento dell'interazione tra i diversi attori coinvolti. Tale evoluzione è stata favorita anche dal coordinamento da parte del PQA, che si auspica sempre più proattivo.

Le Commissioni AiQUAR hanno rafforzato nel tempo il proprio ruolo nel monitoraggio delle attività di ricerca e di valorizzazione delle conoscenze, contribuendo in modo significativo alla raccolta e alla lettura delle informazioni utili ai fini della (ri)programmazione strategica.

Il NdV auspica la piena valorizzazione dei risultati derivanti da tali attività di monitoraggio, verificando che essi siano effettivamente integrati in un processo di riesame dipartimentale, il cui presidio ha margini di miglioramento.

Il NdV raccomanda una maggiore chiarezza nel definire i rapporti funzionali e documentali tra le Commissioni AiQUAR, il PQA, la Commissione Ricerca di Ateneo, la Commissione per la Valorizzazione della Conoscenza e la Commissione AiQUA Sede.

Il NdV raccomanda di strutturare un canale formale di restituzione alle Commissioni AiQUAR degli esiti e delle osservazioni emerse dalle valutazioni documentali, in modo tempestivo e trasparente. Tale iniziativa favorirebbe il miglioramento continuo della qualità dei documenti prodotti e, a cascata, un rafforzamento del monitoraggio delle attività di ricerca e valorizzazione della conoscenza.

Il NdV ribadisce l'importanza, già evidenziata nella Relazione Annuale 2024, di ricondurre le iniziative di valorizzazione delle conoscenze all'interno del ciclo di miglioramento continuo PDCA.

Il NdV segnala infine, tra le aree di miglioramento, la qualità e l'aggiornamento non sempre adeguati dei siti web dipartimentali, che pure costituiscono strumenti essenziali di comunicazione istituzionale e trasparenza verso gli stakeholder, nonché la diffusa assenza di criteri formalizzati per la distribuzione delle risorse e delle premialità a livello dipartimentale, aspetto rilevante per garantire equità e coerenza con le politiche strategiche di Ateneo.

1.3.2 - DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA

Per quanto riguarda il Bando del MUR "Dipartimenti di Eccellenza" per il quinquennio 2023-2027, che prevedeva la presentazione di un progetto di sviluppo quinquennale accompagnato da un programma finanziario, tra i sette Dipartimenti allora attivi in Ateneo, il Dipartimento di Economia è risultato tra i 350 Dipartimenti ammessi alla procedura di selezione per l'individuazione dei 180 Dipartimenti di Eccellenza. Successivamente, il progetto intitolato "*Modelli decisionali e comportamentali in un contesto di incertezza*", presentato dal Dipartimento, è stato ammesso al finanziamento ministeriale, ottenendo un contributo pari a 5 milioni di euro, grazie al conseguimento di un valore ISPD (Indicatore Standardizzato della Performance Dipartimentale) pari a 88,5, superiore alla soglia minima di 73 prevista per l'accesso al finanziamento.

Il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno che l'Ateneo consolidi, per il tramite degli organi accademici competenti, una riflessione strutturata in merito all'esito della partecipazione dell'Ateneo al Bando MUR "Dipartimenti di Eccellenza" 2023-2027. Suggerisce un'attenta analisi dei fattori che hanno reso competitiva la proposta presentata dal Dipartimento finanziato, al fine di individuare elementi trasferibili e buone pratiche da mettere a disposizione dell'intera comunità accademica, anche in vista di future opportunità analoghe.

Il NdV raccomanda di: promuovere occasioni di condivisione intra- e inter-dipartimentale delle esperienze progettuali, delle modalità di costruzione delle proposte e dei relativi assetti organizzativi; rafforzare il supporto strategico e tecnico-amministrativo alla progettazione, prevedendo strumenti strutturati a livello centrale a sostegno dei Dipartimenti nei bandi competitivi nazionali e internazionali; integrare il monitoraggio sistematico degli indicatori di performance utilizzati per la determinazione dell'ISPD nei processi di autovalutazione e pianificazione strategica dipartimentale.

Il NdV monitorerà l'evoluzione di questi aspetti, con l'obiettivo di favorire una maggiore capacità competitiva e progettuale del sistema dipartimentale nel suo complesso.

1.4 - STRUTTURAZIONE DELLE AUDIZIONI

A complemento di quanto riportato al punto C.3.2 e nella Scheda 1 - Valutazione periodica dell'Allegato 2 - Schede di monitoraggio (audizioni Sede/CdS/Dottorati/ Dipartimenti), si riporta di seguito un quadro riepilogativo delle audizioni condotte dal NdV nel corso del 2024, nell'ambito del precedente mandato, e di quelle realizzate nel 2025, nell'ambito del mandato attuale.

Soggetto audito	Località di monitoraggio	Principali punti di forza	Principali aree di miglioramento	Raccomandazioni
CLM - Fisica	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione a distanza 29 maggio 2024 	<ul style="list-style-type: none"> Innovazione continua dei contenuti del CdS, con focus su <i>hot topics</i> e competenze emergenti. Monitoraggio sistematico di iscrizioni, andamento e attrattività del corso e promozione del CdS in Italia e all'estero. Coinvolgimento attivo degli stakeholder e interventi sull'offerta formativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Scarsa numerosità di studenti iscritti. Scarso allineamento, tra alcuni syllabus e i contenuti didattici erogati. 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizzare e differenziare l'offerta formativa rispetto ad altri CdS affini. Potenziare le attività di internship e i percorsi di avvicinamento al mondo del lavoro. Presidiare le attività operative connesse all'erogazione del CdS.
CLT - Fisica	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione a distanza 29 maggio 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Completezza e chiarezza della Scheda di Autovalutazione. Efficacia in termini di conoscenze e competenze trasferite agli studenti Attenzione all'orientamento in ingresso e al monitoraggio sistematico dell'andamento delle iscrizioni. 	<ul style="list-style-type: none"> Scarsa numerosità degli iscritti. Basso livello di internazionalizzazione del corso di studio. 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzare la promozione e l'internazionalizzazione del corso di studio. Monitorare il tasso di abbandono e potenziare il supporto all'apprendimento, in particolare nel primo anno.
CLT - Scienze della Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione a distanza 17 giugno 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> Variegate iniziative di supporto agli studenti (tutorato, insegnamenti di recupero, attenzione all'organizzazione del piano di studi primo anno). Ampia offerta di tirocini e stage curriculari. Elevato apprezzamento del CdS da parte del mondo del lavoro. 	<ul style="list-style-type: none"> Elevata numerosità studentesca con impatto negativo sul rapporto docenti/studenti e sulla regolarità delle carriere. Calo significativo della frequenza agli insegnamenti dopo le prime settimane di lezione. Organizzazione del CdS e gestione dei singoli insegnamenti non sempre efficaci. Processo di rilevazione e restituzione delle OPIS da migliorare. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorare l'efficacia delle iniziative di supporto agli studenti. Valutare sistematicamente l'efficacia della gestione del CdS, dei singoli insegnamenti, dei tirocini/stage e la soddisfazione degli studenti. Analizzare le cause della riduzione della frequenza dopo le prime lezioni.

Soggetto auditato	Modalità di monitoraggio	Principali punti di forza	Principali aree di miglioramento	Raccomandazioni
			<ul style="list-style-type: none"> • Limitati livelli di internazionalizzazione. • Scarsa consapevolezza sul sistema di AQ e sul ruolo degli organi di Governance tra docenti e studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione al processo di rilevazione e utilizzo dei dati OPIS. • Rafforzare le azioni di internazionalizzazione e monitorarne l'efficacia in modo strutturato. • Promuovere una maggiore consapevolezza del sistema di AQ.
Dipartimento di Scienze Umane e di Innovazione per il Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. • Audizione a distanza 17 giugno 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carattere di inter- e trans-disciplinarietà • Rapporti significativi con il territorio e relazioni consolidate con le parti sociali. • Elevata soddisfazione degli studenti rispetto all'offerta formativa del Dipartimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione strategica, programmazione, monitoraggio e riesame non sistematicamente integrati. • Limitata consapevolezza dell'importanza della definizione strategica dipartimentale e della sua coerenza con quella di Ateneo. • Necessità di rafforzare la struttura amministrativa a supporto. • Definizione di una visione chiara per la crescita e lo sviluppo futuri del Dipartimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare la diffusione del sistema di AQ e la correttezza delle relazioni istituzionali. • Applicare il ciclo PDCA in modo sostanziale nei processi. • Migliorare la pianificazione strategica e il suo coordinamento con quella di Ateneo. • Potenziare spazi e struttura amministrativa del Dipartimento, con il supporto dell'Ateneo.
CLMCU Medicina e Chirurgia	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. • Audizione a distanza 29 ottobre 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione e coinvolgimento delle Parti Interessate. • Valutazione degli studenti riguardo le attività di tirocinio. • Programmazione di un corso sulle metodologie didattiche rivolto ai tutor ospedalieri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda di Autovalutazione redatta in forma prevalentemente descrittiva, con limitata componente autovalutativa. • Scarsa attenzione all'analisi critica e all'utilizzo degli indicatori di monitoraggio. • Necessità di verificare il coordinamento e l'allineamento dei contenuti tra i moduli nei syllabi degli insegnamenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare la dimensione autovalutativa nella Scheda di Autovalutazione. • Prestare maggiore attenzione all'analisi critica degli indicatori di performance. • Monitorare sistematicamente presenza, completezza e coerenza dei syllabi. • Verificare regolarmente

Soggetto auditato	Modalità di monitoraggio	Principali punti di forza	Principali aree di miglioramento	Raccomandazioni
				<p>L'adeguatezza delle infrastrutture.</p> <ul style="list-style-type: none"> Migliorare la comunicazione agli studenti sull'iniziativa dello "Sportello di ascolto".
CLT - Storia e Storie del Mondo Contemporaneo	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione in presenza 21 luglio 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Attenzione alla pianificazione delle attività didattiche. Buon andamento degli indicatori relativi alla regolarità delle carriere degli studenti. Valutazione nel complesso positiva dell'esperienza formativa da parte degli studenti. 	<ul style="list-style-type: none"> Applicazione non sistematica del ciclo PDCA nell'attuazione dei diversi processi. Il commento agli indicatori non esplicita con chiarezza obiettivi di miglioramento, azioni previste, tempi di attuazione, risorse necessarie, le responsabilità assegnate per il loro conseguimento. Da rafforzare il ruolo della CPDS. 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di Audit.
Dipartimento di Scienze Teoriche e Applicate	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione in presenza 21 luglio 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Coerenza fra le attività dipartimentali per didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza e le strategie di Ateneo. Il sistema di monitoraggio dell'avanzamento del PTD, pur non ancora pienamente consolidato, risulta coerente con le logiche di presidio orientato al miglioramento continuo. Struttura organizzativa del Dipartimento funzionale all'efficace svolgimento delle sue missioni istituzionali. 	<ul style="list-style-type: none"> Rafforzamento delle attività di consultazione e co-progettazione con i portatori di interesse. Scarsa definizione della politica dipartimentale strutturata in materia di sviluppo delle competenze didattiche del corpo docente. Strutturazione e tracciabilità del riesame dei diversi processi. 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di Audit.
Sede	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. 	<ul style="list-style-type: none"> Complessiva adeguatezza dell'assetto del Sistema di Governo. Efficace presidio del coordinamento tra gli Organi di Governo e le strutture organizzative dell'Ateneo. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio e riesame delle politiche, strategie, processi del Sistema di Governo Non risultano adottate Linee Guida per la presentazione di 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di audit

Soggetto auditato	Modalità di monitoraggio	Principali punti di forza	Principali aree di miglioramento	Raccomandazioni
	<ul style="list-style-type: none"> Audizione in presenza 15 settembre 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio dei risultati conseguiti mediante adozione di applicativi e cruscotti. Interlocuzione con gli stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> proposte di attivazione di nuovi Corsi di Studio. 	
PQA	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione in presenza 15 settembre 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Complessiva adeguatezza della struttura preposta all'AQ. Ruolo attivo nell'elaborazione di Linee Guida a supporto delle strutture Presenza di percorsi formativi dedicati a supporto delle funzioni di AQ. 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoraggio e riesame delle politiche, strategie, processi del Sistema di AQ non completamente adeguato 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di audit.
Commission e AiQUA Sede	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione in presenza 15 settembre 2025 	<ul style="list-style-type: none"> Ruolo potenzialmente strategico ai fini del riesame del sistema di governo 	<ul style="list-style-type: none"> Chiarezza nel raccordo operativo con il PQA 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di audit.
CdDR Methods and models for economic decisions	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della Scheda di Autovalutazione, della documentazione citata e del sito web. Audizione in presenza 15 settembre 2025. 	<ul style="list-style-type: none"> Istituzione di un Comitato Consultivo per il confronto con stakeholder interni ed esterni. Offerta formativa multidisciplinare e integrata. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcuni processi non risultano adeguatamente soggetti a monitoraggio e riesame. Carenza di spazi dedicati ai dottorandi. Aggiornamento del sito <i>web</i> del CdDR per garantire trasparenza e adeguata comunicazione delle informazioni rilevanti. 	<ul style="list-style-type: none"> Il NdV raccomanda di considerare con attenzione le aree di miglioramento individuate nella Relazione di audit.

SEZIONE DUE – VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2025?	Sì	Nel 2025 è stato aggiornato l'impianto del SMVP che non ha modificato in maniera significativa il precedente, di cui rappresenta quindi un consolidamento. In particolare: <ul style="list-style-type: none"> - il monitoraggio intermedio è stato anticipato al 30 giugno, - sono state adeguate le descrizioni delle schede di valutazione in base al CCNL 2019-2021 - per ciascun obiettivo del PIAO 2025-2027 è stato aggiunto l'attributo "Stakeholder"
Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?	Sì	La sezione comportamenti organizzativi è presente in tutte le schede di valutazione. Il peso della sezione è differenziato rispetto alle posizioni organizzative ricoperte (cfr. Allegato 1 Schede per la valutazione dei comportamenti – pag. 26)
Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?	Sì	I pesi attribuiti sono differenziati per dimensione e ruolo ricoperto. (cfr. Tabella 4 - Le dimensioni e relativo peso nella valutazione individuale per le diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione – pag.16)
Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?	Sì	Nel paragrafo 4.3 (pag. 15) viene descritto cosa si intende per l'obiettivo, l'indicatore e il target e le loro principali caratteristiche
Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?	Sì	La fase di misurazione (intermedia e finale) serve per quantificare i risultati raggiunti. La misurazione del risultato raggiunto per ogni obiettivo è effettuata dal Valutato direttamente in applicativo SPRINT di Cineca, tramite l'inserimento del valore

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
		<p>dell'indicatore/degli indicatori associati all'obiettivo oppure tramite l'inserimento del SAL - Stato Avanzamento Lavori, se all'obiettivo è associato un indicatore di tipo qualitativo. Viene anche inserita una relazione ed eventuali allegati a corredo della misura inserita.</p> <p>La fase di valutazione serve per formulare un giudizio complessivo sulla performance. La scala di misura per esprimere la valutazione è di tipo continuo con valori compresi tra 0 e 100. Per la valutazione degli obiettivi si tiene conto di misurazione inserita in SPRINT, secondo la scala di conversione presente nella sezione 5.1 di SMVP (pag. 20).</p> <p>Per la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti, al fine di completare la scheda di performance complessiva, viene utilizzato l'applicativo U_WEB-VP di Cineca.</p>
<p>Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente</p>	<p>Nessuna variazione rispetto all'anno precedente</p>	<p>La performance individuale del Direttore Generale è composta da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Istituzionale (Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder), (peso 10%) - Performance Organizzativa (Indicatori di performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale, Soddisfazione degli stakeholder), (peso 20%) - Obiettivi individuali, (peso 50%), - Performance comportamentale: (set di competenze trasversali) (peso 20%).
<p>Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione</p>	<p>Nessuna variazione rispetto all'anno precedente</p>	<p>La performance individuale dei Dirigenti è composta da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance Istituzionale (Indicatori di performance istituzionale e Soddisfazione degli stakeholder), (peso 10%)

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente		<ul style="list-style-type: none"> - Performance Organizzativa (Indicatori di performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale, Soddisfazione degli stakeholder), (peso 20%) - Obiettivi individuali (peso 50%) - Performance comportamentale (set di competenze trasversali) (peso 20%)
Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)	Strumento che risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento	
Quali delle seguenti indicazioni previste dalla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 è stata adottata dall'ateneo? (è possibile scegliere più opzioni)	Valutazione da parte di stakeholder esterni (in riferimento alla performance organizzativa) Altro – nessuna delle opzioni	Gli indicatori: percentuale peso costo standard Insubria su sistema e percentuale peso FFO Insubria su sistema Tutti gli altri indicatori che con la valutazione da parte di stakeholder sono destinati agli stakeholder interni (studenti, laureati, pta, docenti)
Sono stati previsti obiettivi funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali come previsto dall'art. 4-bis del D.L. n.13/2023? (è possibile scegliere più opzioni)	Altro	<p>Il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali è uno degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione centrale e di singoli dipartimenti, di conseguenza incide sulla scheda di performance complessiva di tutti i Dirigenti, Responsabili di Servizi e di Uffici. Non incide sulla performance di Direttore Generale</p> <p>Il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali è uno degli obiettivi di performance organizzativa dell'amministrazione centrale e di singoli dipartimenti, di conseguenza incide sulla scheda di performance complessiva di tutti i Dirigenti, Responsabili di Servizi e di Uffici. Non incide sulla performance di Direttore Generale</p>

2.2 PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2025-2027

2.2.1 VALORE PUBBLICO

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?	Sì	Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (2025-2027) è stato approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione nel gennaio 2025 pertanto è opportuno seguirne l'evoluzione nel corso del triennio per una concreta ed efficace valutazione della sua funzionalità rispetto al governo dell'organizzazione. Nel paragrafo 2.2.2 del PIAO è dettagliato il processo di integrazione tra la pianificazione strategica, la programmazione operativa ed economico-finanziaria.
Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione	Sì (Valore Pubblico e Strategie)	La definizione degli obiettivi di valore pubblico viene effettuata a livello qualitativo. L'Ateneo persegue le sue missioni principali Didattica, Ricerca e Terza missione, avendo come riferimento il benessere dei propri stakeholder e della comunità nel suo insieme. Oggi si parla di creare Valore Pubblico, ossia aumentare il benessere degli stakeholder esterni, in primis studenti, con riferimento alla missione della Didattica e interni, tra cui i professori e i ricercatori, con riferimento alla missione della Ricerca, ma anche il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario in riferimento al benessere organizzativo, e il territorio, con riferimento alla Terza missione (divulgazione della ricerca e trasferimento tecnologico, public engagement, ecc...). Per gli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa è stato aggiunto l'attributo impatto per monitorare il contributo generato dall'obiettivo alla creazione di valore pubblico.

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO?	Più di 15	15 obiettivi di performance istituzionale, 3 obiettivi di performance organizzativa per ogni dipartimento e per l'amministrazione centrale
Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?	No	
Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?	Sì	MUR Indicatori ministeriali: rispetto dei limiti previsti per gli indicatori D.lgs. 49/2012 AVA iA18 Domanda "ti iscriveresti di nuovo all'università?" Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso ateneo Tasso di occupazione a un anno, a tre e a cinque anni dalla laurea Percentuale dei Laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso Obiettivo C – Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze Obiettivo E - "Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università" e specifica Azione "Politiche di reclutamento"
Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o Performance sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3) VQR, AVA, ecc...)	Sì, sia a livello di Valore Pubblico che di Performance	MUR - Indicatori ministeriali: rispetto dei limiti previsti per gli indicatori D.lgs. 49/2012 AVA - iA18 Domanda "ti iscriveresti di nuovo all'università?" - Percentuale di studenti che proseguono la carriera nel sistema universitario al II anno nello stesso ateneo - Tasso di occupazione a un anno, a tre e a cinque anni dalla laurea - Percentuale dei Laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
		<ul style="list-style-type: none"> - Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso - Obiettivo C – Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle diseguaglianze - Obiettivo E - “Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle Università” e specifica Azione “Politiche di reclutamento”
Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l’obiettivo?	Sì per tutti gli obiettivi	
Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?	Sì (indicatori e fonte dei dati)	
In che misura il PIAO 2025-2027 dell'ateneo ha recepito le indicazioni della Direttiva del Ministro della P.A. del 14 gennaio 2025 in merito alle cinque aree strategiche di sviluppo delle competenze (leadership e soft skills, transizione amministrativa, transizione digitale, transizione ecologica, valori e principi)?	Recepimento ampio: Sono state accolte almeno quattro delle cinque aree strategiche con la definizione di interventi formativi, con priorità assegnate in base alla specifica missione dell'ateneo	Allegato n.10 del PIAO 2025-2027
Il PIAO 2025-2027 ha recepito l'indicazione di assegnare ai dirigenti l'obiettivo di garantire la partecipazione del personale a iniziative formative per almeno 40 ore annue pro-capite?	Sì, con adattamenti: L'obiettivo è stato recepito ma adattato alle specificità dell'ateneo (es.: monte ore differenziato, applicazione selettiva a specifiche categorie di personale, ecc.)	È stato assegnato il seguente obiettivo al Direttore Generale e ai dirigenti ODG-11-2025 Lo sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche è al centro della strategia di riforma e di investimento promossa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La formazione del personale deve essere considerata una leva strategica della produttività, dell’efficienza organizzativa e della crescita delle persone. Il 14 gennaio

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
		2025 Ministro per la pubblica amministrazione, senatore Paolo Zangrillo, ha adottato la nuova direttiva in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano, indirizzando la formazione quale leva strategica per la crescita delle persone e della PA. La direttiva prevede che a partire dal 2025 la formazione diventi un obiettivo di performance, assegnato a ciascun dirigente, che deve assicurare una quota non inferiore alle 40 ore di formazione pro-capite annue conseguite dai dipendenti L'indicatore per la misurazione dell'obiettivo è il numero di ore di formazione erogate

2.2.2 PERFORMANCE

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico	In parte	
Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2025-2027 come si può qualificare rispetto al PIAO 2024-2026?	Complessivamente coerente e in sostanziale continuità	.
Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? Più risposte	<ul style="list-style-type: none"> - Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo) - Obiettivi organizzativi (a livello di aree dirigenziali) - Obiettivi organizzativi (a livello di Unità organizzative interne alle aree dirigenziali) - Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti) 	Gli obiettivi sono declinati rispetto a tutti i livelli della gerarchia organizzativa

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni) (scegliere una sola opzione)	Solo in alcuni casi	Obiettivi di performance istituzionale
Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)? (è possibile scegliere fino a due opzioni)	- Efficacia - Tempistiche / scadenze	
Per la definizione dei target di performance quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)	1) Si tiene conto delle serie storiche	Gli obiettivi vengono definiti dai responsabili degli uffici prendendo a riferimento i dati dei periodi precedenti ed apportando le opportune variazioni per tenere conto delle mutate condizioni di contesto
In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?	No	È possibile indicare le risorse finanziarie durante la formulazione dell'obiettivo nell'applicativo SPRINT, per l'anno 2025 nessuno ha popolato il campo.
Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?	Altro (specificare)	Nel PIAO non sono specificati obiettivi puntuali assegnati ai Dipartimenti, che trovano invece declinazione nel sistema di monitoraggio del Piano Strategico. Sono previsti invece gli obiettivi di performance organizzativa di Dipartimenti.
Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e/o che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?	Sì (specificare quale utenza è coinvolta)	La soddisfazione dell'utenza è prevista per gli obiettivi di performance istituzionale e organizzativa
Se SI (al punto 29), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)	Questionari	Good Practice, Almalaurea, ANVUR

Punto di attenzione	Risposta	Eventuali note o commenti
Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)	<ul style="list-style-type: none"> - dati certificati e pubblicati - autodichiarazione del personale responsabile dell'obiettivo - banche dati dell'ateneo - banche dati esterne 	Le fonti di dati utilizzate sono molteplici a seconda del tipo di indicatore da misurare
Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance		<p>Agli inizi di ottobre dell'anno oggetto di valutazione (con riferimento 30 settembre) fino al 2024, nel 2025 il monitoraggio intermedio è previsto agli inizi di luglio, (con riferimento 30 giugno) viene effettuato il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, tramite l'applicativo SPRINT di CINECA. In questa fase i Referenti gestionali degli obiettivi inseriscono nel sistema una percentuale che esprime lo stato di avanzamento lavori per ciascun obiettivo assegnato. In fase di monitoraggio possono emergere le criticità che rallentano/impediscono il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e le relative proposte di rimodulazione. Le proposte di rimodulazione vengono valiate dal Valutatore e sottoposte all'approvazione del CdA. Gli obiettivi vengono aggiornati direttamente nell'applicativo SPRINT, tenendo traccia delle versioni precedenti.</p> <p>A gennaio dell'anno n+1 viene effettuato il monitoraggio finale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno n. Il valutato inserisce la misurazione e una breve relazione, con eventuali allegati, per ogni obiettivo di cui è referente gestionale nell'applicativo Sprint. La fase di monitoraggio finale degli obiettivi dell'anno n si conclude solitamente entro la metà del mese di febbraio n+1.</p>
L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?	No	Al momento questa attività non viene svolta.

SEZIONE TRE - RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI

AMBITO A: STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE

Visione strategica e sistema di Governance

Il Nucleo di Valutazione rileva che l'Ateneo dimostra una visione strategica definita da cui discende una missione coerente con le priorità istituzionali e declinata nelle aree ritenute strategiche. Tale impostazione si basa su una buona consapevolezza sia del contesto esterno - in termini di opportunità e criticità - sia delle risorse e competenze interne.

Il NdV rileva la coerenza tra il sistema di governo dell'Ateneo e la visione strategica definita a livello centrale. In tale contesto, prende atto dell'avvio del processo di revisione del modello organizzativo, attualmente in corso. Il NdV si riserva di valutarne l'effettiva efficacia a seguito della piena implementazione di tale modello, ponendo particolare attenzione agli effetti prodotti in termini di assetto di Governance, qualità dei processi decisionali e funzionalità delle strutture.

Il NdV ritiene che l'Ateneo disponga di strumenti strutturati per il monitoraggio degli indicatori associati agli obiettivi strategici, a supporto efficace del controllo dei processi e dei risultati. Tuttavia, rileva l'esigenza di una più precisa definizione nel presidio e nella definizione di responsabilità riguardo al monitoraggio delle politiche e delle strategie, che al momento risultano non sempre adeguatamente governate. Il NdV raccomanda di strutturare e rendere sistematico il processo di monitoraggio e riesame del sistema di governo, individuando un responsabile per la sua istruzione e provvedendo a monitorarne gli esiti in termini di efficacia.

Il NdV invita l'Ateneo a promuovere una riflessione prospettica e condivisa sull'efficacia e sull'adeguatezza dell'attuale assetto dipartimentale, con l'obiettivo di valutarne la piena coerenza rispetto agli indirizzi di Governance e agli obiettivi di sostenibilità.

Il NdV ritiene importante che vengano esplicitati i criteri di assegnazione delle risorse, inclusi quelli relativi alla premialità, e il loro collegamento con gli obiettivi strategici. Tali criteri dovrebbero essere chiaramente dichiarati non solo a livello centrale, ma anche da parte dei Dipartimenti, in un'ottica di coerenza, trasparenza e responsabilizzazione diffusa.

Rapporto con gli stakeholder

Il NdV osserva che le attività di interlocuzione con gli stakeholder, pur evidenziando segnali positivi di apertura e dialogo, appaiono ancora caratterizzate da un livello di formalizzazione non sempre adeguato. Tali iniziative, sebbene apprezzabili, potrebbero beneficiare di un maggiore grado di strutturazione e sistematizzazione all'interno di un quadro metodologico coerente con il ciclo di miglioramento continuo (PDCA), così da assicurarne la coerenza, la continuità e una più agevole rendicontazione e valutazione.

In tal senso, al fine di favorire una sistematica partecipazione ai processi decisionali e un rafforzamento del senso di appartenenza alla comunità accademica, il NdV raccomanda di istituire, al di fuori delle sedi specificamente dedicate alla contrattazione sindacale, uno spazio di confronto strutturato e continuativo tra la Governance dell'Ateneo e il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

Il NdV apprezza il consolidato impegno dell'Ateneo alla valorizzazione del ruolo degli studenti, che si concretizza nella volontà di strutturare incontri sistematici con il CGS e con l'introduzione di una rappresentanza studentesca in PQA.

Presidio operativo

Il NdV rileva che la Governance esercita un presidio strategico e operativo approfondito e costante delle attività, anche garantito dal coordinamento sistematico e tracciato tra la Rettrice, i Delegati e i Direttori di Dipartimento, in coerenza con i principi di AQ.

Al fine di consolidare l'allineamento tra le responsabilità operative e le priorità strategiche dell'Ateneo, il NdV raccomanda di rendere maggiormente esplicite le corrispondenze tra i compiti attribuiti ai Delegati e gli obiettivi strategici.

Meno strutturato appare al momento il flusso di comunicazione bidirezionale tra la Governance di Ateneo e le strutture dipartimentali, che dovrebbe trovare il suo snodo centrale nelle diverse Commissioni che supportano le attività dei Delegati. Il NdV ritiene quindi opportuna una maggiore formalizzazione delle modalità di partecipazione e restituzione da parte delle Commissioni, in coerenza con i principi dell'AQ e della pianificazione strategica partecipata.

AMBITO B: GESTIONE DELLE RISORSE

Il Nucleo di Valutazione apprezza il processo di predisposizione del budget definito dall'Ateneo, in particolare per l'evoluzione verso una maggiore integrazione tra la pianificazione strategica e i sistemi informativi di gestione delle risorse. L'utilizzo coordinato degli strumenti digitali rappresenta un elemento di rafforzamento della capacità programmatoria e di controllo.

Il NdV rileva che i principali indicatori di sostenibilità economico-finanziaria risultano ampiamente entro i limiti previsti dalla normativa vigente, a conferma della solidità e dell'equilibrio complessivo della gestione economica dell'Ateneo.

Edilizia

Il NdV apprezza il considerevole impegno dell'Ateneo nel migliorare l'adeguatezza e la funzionalità del proprio patrimonio edilizio, che risponde anche alla sollecitazione espressa nella RA 2024. Nell'attesa della realizzazione delle nuove strutture, raccomanda di porre attenzione a garantire un'ottimale fruibilità e una piena efficienza degli spazi attualmente disponibili, così da assicurare condizioni idonee allo svolgimento delle attività istituzionali.

AMBITO C: ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Il NdV ritiene che i processi di AQ relativi alle attività di didattica, ricerca e valorizzazione della conoscenza siano adeguatamente supportati da Linee Guida funzionali al presidio dei processi e da un solido sistema di indicatori.

Il NdV osserva che la diffusione della cultura della Qualità si stia progressivamente estendendo dal più consolidato ambito della didattica anche a quelli della ricerca, della valorizzazione della conoscenza e al Dottorato di Ricerca. Permangono tuttavia spazi di miglioramento, in particolare per quanto riguarda l'omogeneità applicativa tra le strutture, la qualità redazionale della documentazione e il consolidamento dei processi di autovalutazione.

Il NdV raccomanda di strutturare e rendere sistematico il processo di riesame del sistema di Assicurazione della Qualità, adottando un approccio basato sulla valutazione periodica e orientato al miglioramento continuo.

Il ruolo del PQA

Il NdV riconosce il ruolo svolto nel tempo dal PQA nell'orientare le strutture attraverso l'emanazione di Linee Guida e il supporto alla loro applicazione. Suggestisce che il PQA collochi in modo più esplicito le proprie attività all'interno del ciclo PDCA e che la programmazione delle attività di (ri)elaborazione delle Linee Guida e delle iniziative formative si fondi su un'analisi sistematica delle sollecitazioni provenienti dalle diverse componenti della comunità accademica.

Suggestisce che il PQA valuti l'opportunità di istituire un momento istituzionale annuale di presentazione e confronto, aperto all'intera comunità accademica, finalizzato alla condivisione e alla discussione degli esiti del monitoraggio e del riesame del sistema di AQ, con l'obiettivo di promuovere una cultura della Qualità partecipata, consapevole e diffusa.

AMBITO D: QUALITÀ DELLA DIDATTICA E DEI SERVIZI AGLI STUDENTI

La Qualità dei Corsi di Studio

In coerenza con quanto rilevato anche nella precedente RA, il NdV ritiene complessivamente adeguato il coinvolgimento della comunità accademica nei processi di AQ della didattica. Il NdV - operativo da aprile 2025 - proseguirà il piano di audizioni recentemente avviato, con l'obiettivo di consolidare tale valutazione.

Il NdV sollecita i CdS i cui indicatori risultano inferiori al benchmark a svolgere un'analisi critica delle cause alla base delle criticità evidenziate, con l'obiettivo di individuare ambiti di intervento nel quadro del riesame annuale.

La Qualità dei Corsi di Dottorato

Il NdV rileva con favore l'avvio del sistema di AQ per i Dottorati di Ricerca, supportato dal PQA, e ne auspica il progressivo consolidamento verso una piena sistematicità; gli esiti di questo percorso saranno monitorati con attenzione.

Progettazione e selezione nuovi Corsi

Il NdV ritiene fondamentale la sistematizzazione del processo di progettazione e selezione delle proposte per l'istituzione di nuovi Corsi di Studio e di Dottorato, al fine di garantire trasparenza verso gli stakeholder e assicurare la qualità lungo l'intero iter istruttorio, dalla fase di presentazione delle proposte fino all'attivazione dei nuovi percorsi formativi. Raccomanda, pertanto, all'Ateneo di definire opportune Linee Guida a riguardo.

AMBITO E: QUALITÀ DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE/IMPATTO SOCIALE

Il NdV esorta i Dipartimenti, nella predisposizione della documentazione annuale a supporto dei processi di autovalutazione e programmazione, a riservare attenzione non solo ai risultati conseguiti, ma anche all'analisi dei processi attivati. Una lettura integrata dei risultati e dei relativi percorsi attuativi può contribuire a rafforzare la cultura del miglioramento continuo e a promuovere un più solido allineamento tra performance, obiettivi strategici e qualità delle azioni messe in campo.



Il NdV, nell'ottica del rafforzamento dei meccanismi di coordinamento tra le strutture centrali e dipartimentali, suggerisce di valutare l'opportunità di una più stretta integrazione tra la Commissione AiQUAR e le Commissioni di Ricerca e di Terza Missione, anche attraverso l'inserimento, all'interno della Commissione AiQUAR, di componenti designati dalle suddette Commissioni. Tale misura contribuirebbe a promuovere un'operatività condivisa e un maggiore allineamento delle iniziative nei diversi ambiti della Governance accademica.

Il NdV ritiene auspicabile una più chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità della Commissione AiQUA Sede, in relazione al PQA e alle Commissioni Ricerca e Valorizzazione della Conoscenza, nell'ambito del processo di monitoraggio delle attività dipartimentali.

Il NdV sottolinea, in linea con la RA precedente, l'importanza di un aggiornamento sistematico e puntuale dei prodotti della ricerca e delle attività di valorizzazione della conoscenza all'interno delle piattaforme istituzionali ed esorta i docenti all'inserimento delle informazioni richieste dai sistemi di riferimento.

Il NdV sollecita l'Ateneo a monitorare in modo sistematico l'operato dei Dipartimenti, con riferimento all'adozione trasparente e documentata dei criteri di allocazione delle risorse destinate alle diverse finalità e all'adeguatezza degli stanziamenti rispetto agli obiettivi programmati, al fine di garantire un livello di sostenibilità complessiva e di qualità adeguati. Si raccomanda, altresì, una verifica costante sull'adeguatezza degli incentivi e delle politiche premiali.

Dipartimento	CdS	Durata Corso	Anno accademico	IC14*Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio**Indicatore	IC14 scostamento	IC16BIS*Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 2/3 del CFU previsti al I anno ***Indicatore	IC16BIS scostamento	IC19*Ore di docenza erogata da docenti assunti a tempo indeterminato sul totale delle ore di docenza erogata**Indicatore	IC19 scostamento	IC22*Percentuale di immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano, nel CdS, entro la durata normale del corso**Indicatore	IC22 scostamento
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnologie	3	2022	0,543	13%	0,287	11%	0,694	-7%	0,302	-12%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnologie	3	2022	0,398	-23%	0,13	-51%	0,667	-9%	0,38	-39%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze biologiche	3	2022	0,491	6%	0,164	-25%	0,662	-12%	0,251	-40%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze biologiche	3	2023	0,484	-10%	0,166	-34%	0,716	-5%	0,217	-18%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze Biomediche	2	2022	0,952	0%	0,619	20%	0,791	7%	0,833	51%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze Biomediche	2	2023	0,976	2%	0,756	45%	0,756	-10%	0,714	27%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biologia e sostenibilità	1	2023	1	5%	0,667	28%	0,93	28%		
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnology for the Bio-based and Health Industry	2	2022	1	3%	0,923	76%	0,698	-8%	0,926	-71%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnology for the Bio-based and Health Industry	2	2023	0,964	1%	0,857	47%	0,543	-27%	0,923	-43%
Diritto, Economia E Culture	Scienze del Turismo	3	2022	0,59	-15%	0,398	-16%	0,546	2%	0,292	-14%
Diritto, Economia E Culture	Scienze del Turismo	3	2023	0,657	-8%	0,388	-21%	0,577	6%	0,433	7%
Diritto, Economia E Culture	GIURISPRUDENZA	5	2022	0,669	-5%	0,463	6%	0,716	-9%	0,216	-12%
Diritto, Economia E Culture	GIURISPRUDENZA	5	2023	0,707	-6%	0,471	6%	0,712	-11%	0,265	2%
Diritto, Economia E Culture	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	2	2022	0,95	-1%	0,7	0%	0,246	-54%	0,5	-12%
Diritto, Economia E Culture	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	2	2023	1	5%	0,818	17%	0,323	-42%	0,65	6%
Diritto, Economia E Culture	OSPITALITÀ PER LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	2	2022	0,909	1%	0,636	-11%	0,5	-15%		
Diritto, Economia E Culture	OSPITALITÀ PER LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	2	2023	0,903	-1%	0,903	26%	0,495	-15%	0,545	57%
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA'	3	2022	0,684	-5%	0,398	-13%	0,627	3%		
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA'	3	2023	0,688	-10%	0,295	-38%	0,538	-13%		
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA' - DIGITALE INTEGRATO -	3	2023	0,462	-40%	0,277	-41%	0,532	-14%		
Economia	Economia, Diritto e Finanza d'impresa	2	2022	1	5%	0,596	-19%	0,474	-23%	0,44	-35%
Economia	Economia, Diritto e Finanza d'impresa	2	2023	0,903	6%	0,774	2%	0,446	-29%	0,723	1%
Economia	Global entrepreneurship economics and management /imprenditorialità , Economia e Management Internazionale (GEEEM)	2	2022	0,945	-1%	0,673	-9%	0,67	9%	0,576	-15%
Economia	Global entrepreneurship economics and management /imprenditorialità , Economia e Management Internazionale (GEEEM)	2	2023	0,985	3%	0,851	12%	0,658	5%	0,709	-1%
Scienza E Alta Tecnologia	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	3	2022	0,556	-12%	0,185	-41%	0,777	5%	0,202	14%
Scienza E Alta Tecnologia	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	3	2023	0,556	-17%	0,097	-68%	0,87	16%	0,128	-39%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	3	2022	0,519	-1%	0,114	-58%	0,747	-8%	0,194	-9%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	3	2023	0,554	-10%	0,092	-71%	0,768	-6%	0,16	-33%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	3	2022	0,222	-69%	0,167	-62%	0,861	13%	0,167	-43%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	3	2023	0,714	-3%	0,286	-33%	0,915	22%	0,087	-70%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	3	2022	0,474	-25%	0,316	-7%	0,827	3%	0,12	-52%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	3	2023	0,667	-2%	0,667	-55%	0,887	8%	0,118	-56%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	2	2022	0,917	-5%	0	-100%	0,556	-20%	0,462	-12%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	2	2023	1	3%	0,286	-29%	0,516	-28%	0,25	-52%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	2	2022	0,75	-22%	0,25	-54%	0,701	-13%	0	-100%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	2	2023	0,8	-18%	0,8	46%	0,847	3%	0,25	-59%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA	2	2022	0,6	-38%	0,1	-80%	1	18%	0,286	-55%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA	2	2023	0,968	1%	0,226	-53%	1	19%	0,2	-69%
Scienza E Alta Tecnologia	SCIENZE AMBIENTALI	2	2022	0,889	-2%	0,556	9%	0,697	-5%	0,586	16%
Scienza E Alta Tecnologia	SCIENZE AMBIENTALI	2	2023	0,909	-3%	0,727	23%	0,642	-8%	0,556	15%
Scienze Teoriche E Applicate	Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale	3	2022	0,807	6%	0,614	27%	0,362	-19%	0,279	-25%
Scienze Teoriche E Applicate	Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale	3	2023	0,795	2%	0,658	37%	0,313	-30%	0,313	-15%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	3	2022	0,604	-9%	0,2	-35%	0,602	-11%	0,218	22%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	3	2023	0,68	-4%	0,205	-36%	0,581	-12%	0,211	4%
Scienze Teoriche E Applicate	SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA NATURA	3	2022	0,574	10%	0,266	16%	0,72	-5%	0,15	-1%
Scienze Teoriche E Applicate	SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA NATURA	3	2023	0,605	8%	0,209	-13%	0,672	-11%	0,178	3%
Scienze Teoriche E Applicate	Storia e Storie del Mondo Contemporaneo	3	2022	0,619	-8%	0,5	18%	0,531	-19%	0,088	-66%
Scienze Teoriche E Applicate	Storia e Storie del Mondo Contemporaneo	3	2023	0,567	-22%	0,5	13%	0,556	-19%	0,447	68%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	2	2022	0,733	-20%	0,4	-16%	0,839	11%	0,333	-13%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	2	2023	0,95	7%	0,65	46%	0,742	1%	0,4	-11%
Scienze Teoriche E Applicate	Ingegneria ambientale e per la sostenibilità' degli ambienti di lavoro	1	2022	1	6%	0,75	17%	0,513	-33%	0,533	34%
Scienze Teoriche E Applicate	Ingegneria ambientale e per la sostenibilità' degli ambienti di lavoro	2	2023	0,944	1%	0,611	3%	0,59	-25%	0,688	50%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze della comunicazione	3	2022	0,673	-12%	0,301	-47%	0,303	-39%	0,392	-8%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze della comunicazione	3	2023	0,729	-6%	0,375	-34%	0,301	-42%	0,413	-14%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze e tecniche della comunicazione	2	2022	0,939	1%	0,879	42%	0,509	-21%	0,735	42%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze e tecniche della comunicazione	2	2023	0,975	5%	0,925	49%	0,386	-36%	0,758	37%
Scuola Di Medicina	Scienze Motorie	3	2022	0,8	8%	0,471	-9%	0,265	-18%	0,527	34%
Scuola Di Medicina	Scienze Motorie	3	2023	0,812	6%	0,495	-9%	0,28	-15%	0,52	31%
Scuola Di Medicina	Infermeristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere)	3	2022	0,717	-4%	0,504	18%	0,298	27%	0,391	-11%
Scuola Di Medicina	Infermeristica (abilitante alla professione sanitaria di Infermiere)	3	2023	0,715	-7%	0,493	12%	0,287	23%	0,376	-18%
Scuola Di Medicina	Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)	3	2022	0,786	6%	0,714	67%	0,403	72%	0,471	8%
Scuola Di Medicina	Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)	3	2023	0,909	18%	0,818	85%	0,425	82%	0,538	17%
Scuola Di Medicina	Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)	3	2022	0,87	7%	0,739	17%	0,375	21%	0,7	2%
Scuola Di Medicina	Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)	3	2023	0,794	8%	0,676	0%	0,336	10%	0,808	19%
Scuola Di Medicina	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	3	2022	0,714	-13%	0,619	-2%	0,444	43%	0,8	17%
Scuola Di Medicina	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	3	2023	0,905	5%	0,857	26%	0,483	58%	0,591	-13%
Scuola Di Medicina	Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio biomedico)	3	2022	0,882	14%	0,882	64%	0,548	29%	0,333	-44%
Scuola Di Medicina	Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio biomedico)	3	2023	0,5	-44%	0,3	-44%	0,503	22%	0,385	-38%
Scuola Di Medicina	Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare)	3	2022	0,714	-8%	0,714	32%	0,377	-11%	0,75	26%
Scuola Di Medicina	Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare)	3	2023	0,833	4%	0,5	-7%	0,468	14%	0,286	-54%
Scuola Di Medicina	Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)	3	2022	0,636	-18%	0,636	18%	0,429	1%	0,8	34%
Scuola Di Medicina	Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)	3	2023	0,786	-2%	0,786	46%	0,405	-2%	0,818	32%
Scuola Di Medicina	Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di radiologia medica)	3	2022	0,923	19%	0,923	71%	0,167	-61%	0,7	17%
Scuola Di Medicina	Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di radiologia medica)	3	2023	0,75	-6%	0,75	39%	0,246	-40%	0,429	-31%
Scuola Di Medicina	Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro)	3	2023	1	36%	1	142%	0,579	60%		
Scuola Di Medicina	Medicina e chirurgia	6	2022	0,974	3%	0,688	-7%	0,874	13%	0,64	-2%
Scuola Di Medicina	Medicina e chirurgia	6	2023	0,98	4%	0,606	-14%	0,884	20%	0,631	-3%
Scuola Di Medicina	Odontoiatria e protesi dentaria	6	2022	0,714	-12%	0,714	16%	0,621	-13%	0,5	-23%
Scuola Di Medicina	Odontoiatria e protesi dentaria	6	2023	1	16%	1	56%	0,677	-3%	0,6	5%
Scuola Di Medicina	Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate	2	2022	1	6%	0,75	11%	0,364	-26%	0,892	27%
Scuola Di Medicina	Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate	2	2023	0,96	1%	0,48	-31%	0,384	-24%	0,938	28%

Dipartimento	CdS	Durata Corso	Anno accademico	iC02*Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso**Indicatore	iC02 scostamento	iC13*Percentuale di CFU conseguiti al 1° anno su CFU da conseguire***Indicatore	iC13 scostamento	immatricolati (L; LM; LMCU) che si laureano entro un anno oltre la durata normale del corso nello stesso corso di studio***Indicatore	iC17 scostamento	iC27*Rapporto studenti iscritti/docenti complessivo (pesato per le ore di docenza)**Indicatore	iC27 scostamento	iscritti al primo anno/docenti degli insegnamenti del primo anno (pesato per le ore di docenza)**Indicatore	iC28 scostamento
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnologie	3	2022	0,763	11%	0,393	-12%	0,427	18%	18,818	-19%	25,263	-12%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnologie	3	2023	0,593	-12%	0,282	-36%	0,415	22%	18,889	-17%	25,455	-14%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze biologiche	3	2022	0,657	28%	0,344	-12%	0,219	-25%	27,021	-28%	30,913	-18%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze biologiche	3	2023	0,686	37%	0,318	-19%	0,318	21%	26,824	-24%	28,167	-15%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze Biomediche	2	2022	0,731	7%	0,749	16%	0,875	15%	6,106	-54%	4,241	-42%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Scienze Biomediche	2	2023	0,792	13%	0,778	21%	0,889	13%	8,021	-36%	6,569	-7%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biologia e sostenibilità	2	2023			0,6	-7%			0,974	-92%	0,974	-86%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnology for the Bio-based and Health Industry	2	2022	0,879	18%	0,909	33%	0,889	10%	6,78	-32%	4,067	-24%
Biotechnologie E Scienze Della Vita	Biotechnology for the Bio-based and Health Industry	2	2023	0,846	21%	0,905	32%	0,926	21%	6,009	-35%	4,331	-20%
Diritto, Economia E Culture	Scienze del Turismo	3	2022	0,651	4%	0,53	-5%	0,383	-18%	26,519	1%	29,333	33%
Diritto, Economia E Culture	Scienze del Turismo	3	2023	0,657	10%	0,517	-9%	0,375	-16%	22,593	-4%	22,4	10%
Diritto, Economia E Culture	GIURISPRUDENZA	5	2022	0,533	13%	0,554	3%	0,39	8%	21,714	-36%	27,385	-15%
Diritto, Economia E Culture	GIURISPRUDENZA	5	2023	0,536	13%	0,566	3%	0,351	-3%	19,536	-43%	26,308	-16%
Diritto, Economia E Culture	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	2	2022	0,896	18%	0,642	-15%	0,667	-11%	4,408	-82%	3,317	-74%
Diritto, Economia E Culture	Lingue moderne per la comunicazione e la cooperazione internazionale	2	2023	0,756	7%	0,77	1%	0,7	-8%	4,175	-80%	2,168	-82%
Diritto, Economia E Culture	OSPITALITÀ PER LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	2	2022			0,748	-4%			3,727	-77%	3,727	-67%
Diritto, Economia E Culture	OSPITALITÀ PER LO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE	2	2023			0,933	16%			5,837	-61%	7,867	-16%
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA'	3	2022			0,456	-20%			49,912	-4%	49,912	0%
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA'	3	2023			0,502	-14%			48	-6%	75,726	56%
Economia	ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA' - DIGITALE INTEGRATO -	3	2023			0,315	-46%			20,814	-59%	20,814	-57%
Economia	Economia, Diritto e Finanza d'Impresa	2	2022	0,8	-2%	0,751	-8%	0,734	-7%	13,401	-44%	8,889	-46%
Economia	Economia, Diritto e Finanza d'Impresa	2	2023	0,81	2%	0,754	-10%	0,68	-17%	13,328	-43%	5,526	-66%
Economia	Global entrepreneurship economics and management /Imprenditorialità, Economia e Management Interna	2	2022	0,793	-3%	0,817	0%	0,792	0%	20,043	-17%	7,791	-53%
Economia	Global entrepreneurship economics and management /Imprenditorialità, Economia e Management Interna	2	2023	0,789	-1%	0,932	12%	0,741	-10%	18,036	-22%	8,415	-49%
Scienza E Alta Tecnologia	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	3	2022	0,643	81%	0,328	-24%	0,366	29%	28,861	50%	25,296	29%
Scienza E Alta Tecnologia	Ingegneria per la sicurezza del lavoro e dell'ambiente	3	2023	0,45	37%	0,27	-38%	0,298	0%	25,684	38%	18,409	-12%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	3	2022	0,605	15%	0,289	-20%	0,353	12%	13,493	-15%	24,697	46%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	3	2023	0,596	17%	0,236	-41%	0,245	-20%	12,506	-17%	17,849	18%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	3	2022	0,417	-28%	0,253	-52%	0,175	-58%	8,794	-48%	7,563	-54%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	3	2023	0,429	-20%	0,492	-3%	0,233	-42%	6,618	-61%	6,94	-60%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	3	2022	0,75	39%	0,406	-9%	0,425	-26%	10,753	-42%	7,438	-62%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	3	2023	0,75	37%	0,334	-28%	0,2	-44%	9,259	-49%	7,778	-56%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	2	2022	0,889	39%	0,247	-58%	0,533	-30%	2,345	-64%	0,845	-75%
Scienza E Alta Tecnologia	Fisica	2	2023	0,455	-24%	0,404	-30%	0,769	0%	2,5	-63%	0,946	-74%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	2	2022	0,867	22%	0,363	-46%	0,8	2%	3,96	-45%	1,485	-64%
Scienza E Alta Tecnologia	Matematica	2	2023	0,818	21%	0,525	-21%	0	-100%	2,567	-65%	0,642	-82%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA	2	2022	0,909	17%	0,363	-44%	0,4	-51%	6,965	-12%	5,996	33%
Scienza E Alta Tecnologia	CHIMICA	2	2023	0,971	33%	0,531	-14%	0,286	-66%	7,367	-5%	6,667	59%
Scienza E Alta Tecnologia	SCIENZE AMBIENTALI	2	2022	0,912	28%	0,6	-5%	0,897	14%	3,158	-51%	1,046	-76%
Scienza E Alta Tecnologia	SCIENZE AMBIENTALI	2	2023	0,75	7%	0,83	24%	0,69	-6%	2,268	-63%	0,903	-76%
Scienze Teoriche E Applicate	Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale	3	2022	0,784	23%	0,653	15%	0,504	-3%	29,34	-14%	20,571	-24%
Scienze Teoriche E Applicate	Scienze della Mediazione Interlinguistica e Interculturale	3	2023	0,706	12%	0,659	15%	0,37	-25%	20,071	-31%	13,524	-38%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	3	2022	0,696	44%	0,365	-15%	0,294	1%	42,976	-6%	48,906	20%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	3	2023	0,61	31%	0,382	-13%	0,309	12%	42,994	-5%	48,506	26%
Scienze Teoriche E Applicate	SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA NATURA	3	2022	0,522	12%	0,397	7%	0,229	0%	18,746	-3%	17,893	-15%
Scienze Teoriche E Applicate	SCIENZE DELL'AMBIENTE E DELLA NATURA	3	2023	0,556	21%	0,214	-21%	0,214	-5%	18,981	3%	16,231	-12%
Scienze Teoriche E Applicate	Storia e Storie del Mondo Contemporaneo	3	2022	0,81	54%	0,544	2%	0,371	-2%	9,364	-78%	11,667	-70%
Scienze Teoriche E Applicate	Storia e Storie del Mondo Contemporaneo	3	2023	0,647	23%	0,794	10%	0,265	-31%	9,795	-76%	12,32	-68%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	2	2022	0,905	56%	0,487	-17%	0,75	23%	10,463	-24%	4,225	-43%
Scienze Teoriche E Applicate	Informatica	2	2023	0,64	12%	0,745	27%	0,556	-12%	10,865	-22%	4,628	-44%
Scienze Teoriche E Applicate	Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro	2	2022	0,9	87%	0,74	8%	0,821	18%	7,887	12%	4,398	-3%
Scienze Teoriche E Applicate	Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro	2	2023	0,81	73%	0,699	5%	0,667	-9%	7,772	7%	5,085	9%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze della comunicazione	3	2022	0,777	10%	0,418	-35%	0,496	-10%	93,167	58%	127,409	127%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze della comunicazione	3	2023	0,673	0%	0,455	-29%	0,512	-5%	67,201	18%	108,214	108%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze e tecniche della comunicazione	2	2022	0,833	21%	0,796	14%	0,714	0%	9,934	-57%	6,349	-51%
Scienze Umane E Dell'Innovazione Per Il Territorio	Scienze e tecniche della comunicazione	2	2023	0,925	36%	0,823	19%	0,794	12%	6,5	-69%	4,405	-61%
Scuola Di Medicina	Scienze Motorie	3	2022	0,759	10%	0,609	-1%	0,564	4%	16,031	-57%	11,842	-64%
Scuola Di Medicina	Scienze Motorie	3	2023	0,714	7%	0,607	-4%	0,613	26%	16,495	-54%	14,75	-55%
Scuola Di Medicina	Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di infermiere)	3	2022	0,532	-17%	0,614	12%	0,538	-7%	12,715	-35%	15,605	-25%
Scuola Di Medicina	Infermieristica (abilitante alla professione sanitaria di infermiere)	3	2023	0,596	-6%	0,528	-5%	0,443	-20%	12,342	-37%	16,271	-17%
Scuola Di Medicina	Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)	3	2022	0,692	8%	0,757	38%	0,692	19%	4,904	-75%	7,831	-62%
Scuola Di Medicina	Ostetricia (abilitante alla professione sanitaria di Ostetrica/o)	3	2023	0,889	40%	0,798	44%	0,471	-15%	5,38	-73%	7,647	-61%
Scuola Di Medicina	Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)	3	2022	0,806	17%	0,727	5%	0,776	2%	13,457	29%	11,786	18%
Scuola Di Medicina	Educazione professionale (abilitante alla professione sanitaria di Educatore professionale)	3	2023	0,761	13%	0,643	-11%	0,7	-7%	12,985	20%	13,462	30%
Scuola Di Medicina	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	3	2022	0,543	-21%	0,685	-1%	0,786	4%	12,27	18%	13,855	38%
Scuola Di Medicina	Fisioterapia (abilitante alla professione sanitaria di Fisioterapista)	3	2023	0,531	-21%	0,816	13%	0,8	6%	11,263	4%	11,989	15%
Scuola Di Medicina	Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio b	3	2022	0,8	11%	0,849	35%	0,846	19%	5,7	-21%	9,756	22%
Scuola Di Medicina	Tecniche di laboratorio biomedico (abilitante alla professione sanitaria di Tecnico di laboratorio b	3	2023	0,455	-34%	0,498	-21%	0,333	-49%	4,848	-38%	4	-51%
Scuola Di Medicina	Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professi	3	2022	0,667	-7%	0,605	-4%	0,857	20%	3,84	-47%	5,78	-28%
Scuola Di Medicina	Tecniche di fisiopatologia cardiocircolatoria e perfusione cardiovascolare (abilitante alla professi	3	2023	0,818	19%	0,669	6%	0,833	28%	2,366	-70%	2,951	-64%
Scuola Di Medicina	Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)	3	2022	0,813	13%	0,689	9%	0,846	19%	6,237	-14%	4,651	-42%
Scuola Di Medicina	Igiene dentale (abilitante alla professione sanitaria di Igienista dentale)	3	2023	0,833	22%	0,854	35%	0,8	23%	5,957	-24%	6,053	-25%
Scuola Di Medicina	Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di	3	2022	0,938	30%	0,844	34%	1	40%	10,14	40%	21,168	165%
Scuola Di Medicina	Tecniche di radiologia medica, per immagini e radioterapia (abilitante alla professione sanitaria di	3	2023	0,529	-23%	0,729	15%	0,8	23%	9,248	17%	17,834	120%
Scuola Di Medicina	Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro (abilitante alla professione sanitar	3	2023			0,933	75%			0,4	-95%	0,4	-94%
Scuola Di Medicina	Medicina e chirurgia	6	2022	0,669	19%	0,656	-13%	0,8	8%	41,234	42%	34,554	33%
Scuola Di Medicina	Medicina e chirurgia	6	2023	0,625	13%	0,637	-13%	0,802	7%	42,886	39%	46,42	52%
Scuola Di Medicina	Odontoiatria e protesi dentaria	6	2022	0,846	27%	0,821	13%	0,857	15%	6,038	-28%	8,235	1%
Scuola Di Medicina	Odontoiatria e protesi dentaria	6	2023	0,6	-2%	0,8	9%	0,5	-29%	4,664	-44%	8,097	5%
Scuola Di Medicina	Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate	2	2022			0,669	-9%			10,848	-59%	6,071	-70%
Scuola Di Medicina	Scienze delle Attività Motorie Preventive ed Adattate	2	2023	1	22%	0,573	-23%	0,919	14%	8,214	-66%	10	-52%